

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka

e-mail: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

DLACZEGO FIRMY CHCĄ KOOPETYTOWAĆ? MOTYWY WSPÓŁPRACY KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA *HIGH-TECH*

Streszczenie: Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie są motywy nawiązywania relacji kooperacyjnych i które z nich mają największe znaczenie w polskim sektorze *high-tech*. Na podstawie badań przeprowadzonych na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie przedsiębiorstw sektora wysokich technologii stwierdzono, że kluczowe znaczenie dla podjęcia współpracy konkurencyjnej przez tego typu podmioty ma chęć uzyskania dostępu do rynku, potrzeba obniżenia kosztów, w tym transakcyjnych, wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów spoza układu oraz rozszerzenie skali działania. Z kolei najmniej istotnym motywem kooperacji okazała się chęć ograniczenia niepewności działań oraz dostosowania się do wymagań globalizacyjnych. Należy przy tym zaznaczyć, że istotność poszczególnych przesłanek różni się w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa i jego pozycji w sektorze.

Słowa kluczowe: kooperacja, motywy, *high-tech*, faza rozwoju firmy, pozycja konkurencyjna.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.62

1. Wstęp

Kooperacja oznacza jednoczesną współpracę i konkurencję między organizacjami, które zachowując swoją autonomię organizacyjną, rywalizują i konkurują w sposób powtarzalny. Za jej popularyzatorów uznaje się A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, według których kooperacja jest grą o sumie dodatniej i zmiennej, w której interesy i cele stron są częściowo zbieżne (zgodne)¹. Przedsiębiorstwa mogą z jednej strony kooperować i dzielić niepewność wynikającą z zachowań otoczenia, zaś z drugiej pozostawać konkurentami w pozostałych obszarach aktywności, przez co przewagę konkurencyjną budują i podtrzymują dzięki konkurencji i równocześnie kooperacji. Opierając się na teorii gier, kooperację można więc rozpatrywać z perspektywy procesu tworzenia wartości i procesu jej zawłaszczania, tj. czerpania z niej korzyści. Współpraca oznacza poszukiwanie synergii z relacji międzyorganizacyj-

¹ A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, 1996, *Co-opetition*, Doubleday, New York.

nych i ma miejsce w procesie kreowania dodatkowej wartości w układzie, a konkurencja dotyczy podziału tej wartości².

Nadrzędnym celem współpracy między organizacjami jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przez wzajemne uczenie się oraz dostęp do wartościowych zasobów³, przez co zjawisko kooperacji wyjaśniane jest również na gruncie teorii zasobowej⁴. Zakłada się w niej, że przewaga konkurencyjna jest wynikiem umiejętności łączenia i wykorzystywania wartościowych, rzadkich, trudnych do imitacji zasobów materialnych i niematerialnych. Łączenie zbieżnych zasobów konkurentów poprzez współdziałanie umożliwia im uzyskiwanie korzyści skali, natomiast łączenie tych komplementarnych pozwala na wspólne dzielenie ryzyka i kosztów między kooperatorów i wykorzystywane jest zwłaszcza w przypadku wysokich i kompleksowych wymagań klientów. Z kolei w przypadku niezależności zasobowej firm kooperujących intensyfikuje się konkurencyjna relacja między kooperatorami⁵. Ponadto teoria zasobowa wskazuje, że ograniczanie dostępu do zasobów dla innych konkurentów zwiększa przewagę konkurencyjną kooperatorów wobec konkurentów spoza układu⁶. Z kolei koncepcje kluczowych kompetencji⁷ oraz dynamicznych zdolności firmy⁸, blisko związanych z teorią zasobową, podkreślają, że relacje kooperacyjne mogą wzmacniać wzajemne uczenie się oraz sprzyjać podnoszeniu innowacyjności kooperujących organizacji.

Kooperacja bazuje również na teorii kosztów transakcyjnych, która wyjaśnia wybór pomiędzy nabywaniem pojedynczych dóbr i usług od niezależnych, wyspecjalizowanych jednostek na rynku a wytwarzaniem takich dóbr czy usług we własnym zakresie⁹. W sytuacji, gdy koszty transakcyjne są zbyt wysokie, a pozyskanie potrzebnych aktywów poprzez integrację pionową lub kooperację niekonkurencyjną trudne i ryzykowne, firmy skłaniają się do współpracy z rywalami¹⁰, co pozwala na obniżenie kosztów transakcyjnych, ale umożliwia także transfer wiedzy, uzyskanie korzyści skali czy dostępu do innowacji.

² W. Czakon, 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12, s. 13.

³ E. Stańczyk-Hugiet, 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 86.

⁴ J.B. Barney, 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

⁵ E. Stańczyk-Hugiet, wyd. cyt.

⁶ Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, 2013, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, nr 2, s. 3-8.

⁷ G. Hamel, C.K. Prahalad, 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.

⁸ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, s. 509-533.

⁹ O.E. Williamson, 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

¹⁰ Cygler J., 2009, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 72.

W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze wiele innych podejść i perspektywy badawczych¹¹ w wyjaśnianiu zjawiska kooperacji, jednak najczęściej jej podłoże teoretyczne sytuuje się właśnie na tych trzech głównych teoriach: teorii gier, teorii zasobowej oraz teorii kosztów transakcyjnych. W nich również upatruje się podstawowych motywów współdziałania z konkurentami, do których można zaliczyć: chęć obniżenia kosztów, w tym zwłaszcza transakcyjnych, dostęp do zasobów, zwłaszcza wiedzy, rozszerzenia skali działania i dostępu do nowych rynków, wzrost innowacyjności i wartości firmy czy efekt synergii, będący wynikiem korzyści ze specjalizacji.

Istotną przesłanką kooperacji jest także chęć ograniczenia niepewności i ryzyka biznesowego¹², zwłaszcza w tych organizacjach, które ponoszą wysokie koszty prac badawczo-rozwojowych, a także chęć stosunkowo szybkiego dostosowania się do wymagań globalizacyjnych w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa działają w usieciowionych, globalnych¹³ i hiperkonkurencyjnych¹⁴ warunkach.

Motywy kooperacji rozpatrywano także z perspektywy dynamicznej, biorąc pod uwagę poszczególne etapy procesu tworzenia relacji kooperacji, a mianowicie: (1) etap selekcji, w którym podejmuje się decyzję, czy kooperować czy nie, a jeśli tak, to z jakim partnerem, (2) etap interakcji organizacyjnej, w którym określa się podział zadań, wymianę zasobów, sposób koordynacji i kontroli osiągnięcia celów przez kooperatorów, (3) etap interakcji strategicznej, w którym określa się dalsze strategiczne kierunki działań kooperacyjnych. W pierwszym etapie dominują przesłanki zasobowe i kosztowe, w drugim związane z zaufaniem¹⁵, zaś w trzecim – z chęcią uzyskania szeroko rozumianych korzyści, które może przynieść dalsza współpraca z konkurentami¹⁶.

W obliczu wielu różnorodnych przesłanek kooperacji powstaje pytanie, które z nich mają największe znaczenie w nawiązywaniu współpracy konkurencyjnej i czy

¹¹ Ich szeroki przegląd można odnaleźć w pracach: R. Rusko, 2014, *Mapping the perspectives of cooperation and technology-based strategic networks: A case of smartphones*, Industrial Marketing Management, Vol. 43 No. 5, s. 801-812; A. Zakrzewska-Bielawska, 2013, wyd. cyt., s. 421.

¹² R. Gulati, M. Gargiulo, 1999, *Where do interorganizational networks come from?*, American Journal of Sociology, Vol. 104, No. 5, s. 1439-1493; Z.M. Chirgui, 2005, *Smart card industry: a technological system*, Technovation, nr 25, s. 935.

¹³ D. Breznitz, 2009, *Globalization, Cooperation Strategy and the Role of the State in Creation of New High-Technology Industries: the Cases of Israel and Taiwan*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Cooperation Strategy. Theory, Experiments and Cases*, Routledge, New York, s. 103-127.

¹⁴ S. Pathak, M.P. Pokharel, S. Mahadevan, 2013, *Hyper-competition, collusion, free riding or cooperation: basins of attraction when firms simultaneously compete and cooperate*, Nonlinear Dynamics, Psychology, And Life Sciences, Vol. 17, No. 1, s. 133-157.

¹⁵ Na element zaufania w relacjach zwracała uwagę D. Lewicka, zob.: D. Lewicka, 2012, *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, Organizacja i Kierowanie, nr 3(152) s. 11-25.

¹⁶ Szerzej: X. Wang, H. Liu, Ch. Yang, 2013, *On the motives for cooperation in complex organizations: an explorative analysis*, Advances in Information Sciences and Service Sciences (AISS), Vol. 5, No. 9, s. 401-402; doi:10.4156/AISS, vol. 5, issue 9.48.

znaczenie poszczególnych z nich różni się w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa? **Celem artykułu** jest udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytanie na podstawie wyników badań przeprowadzonych w latach 2012-2013 na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie przedsiębiorstw *high-tech*. Wybór sektora wysokich technologii (*high-tech*) nie jest przypadkowy. Firmy w nim działające są innowacyjne, oparte na wiedzy, wykorzystują nowoczesne technologie ICT w szerokim zakresie oraz reprezentują te dziedziny działalności, które charakteryzuje najwyższy stopień intensywności działalności badawczo-rozwojowej¹⁷. Presja na innowacyjność, szybkie tempo zmian techniki, coraz krótszy cykl życia technologii oraz wysokie koszty prac B+R i związane z nimi ryzyko zmuszają tego typu jednostki do współpracy, w tym również z konkurentami. Dlatego też kooperacja w sektorze *high-tech* jest dość powszechna, co potwierdzają studia wielu badań¹⁸. W polskim sektorze *high-tech* zjawisko kooperacji również występuje dość często, ponad połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje współpracę konkurencyjną.

W dalszej części artykułu przedstawiono metodykę badań, a następnie uzyskane wyniki i płynące z nich wnioski wraz ze wskazaniem dalszych kierunków badawczych.

2. Metodyka badań

W celu sprawdzenia, jakie motywy przyświecały nawiązywaniu relacji kooperacyjnych w firmach *high-tech*, przeprowadzono od X 2012 do końca I 2013 r. badania na próbie 402 przedsiębiorstw wysokich technologii. Badaną populacją były przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej jednego pracownika, a jednostką doboru do próby firmy spełniające kryterium branży *high-tech*, którą określono metodą dziedzinową (według OECD) na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007)¹⁹.

Struktura sektora *high-tech* została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”. Schematem doboru do próby był dobór kwotowy²⁰. Głównym motywem sięgnięcia po ten schemat doboru była konieczność uzyskania wyników, które można ekstrapolować na całą badaną populację. W badaniu nadreprezentowane (w stosunku do struktury populacji firm) były podmioty większe (zatrudniające po-

¹⁷ Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, 2010, *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [w:] N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (red.), *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, A Series of Reference Books and Textbooks, Published by WSEAS Press, Penang, s. 93-98.

¹⁸ Szerzej: M. Rogalski, 2011, *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 20.

¹⁹ Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2013, s. 208-212.

²⁰ Próba kwotowa polega na wyjściu od znanej struktury badanej populacji i szukaniu badanych jednostek odpowiadających istotnym parametrom populacji. Zob. B. Earl, 2007, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 206.

wyżej 50 pracowników) działające przede wszystkim w branży telekomunikacyjnej, informatycznej, przemyśle lotniczym oraz farmaceutycznym, gdyż z analizy literatury i obserwacji badacze antycypowali występowanie kooperacji właśnie w tego typu podmiotach.

Następnie próbę zważono²¹ w odniesieniu do całej populacji i przypisano każdej badanej jednostce odpowiednią wagę, tak by cała próba odpowiadała strukturze firm *high-tech* w Polsce ze względu na strukturę branżową i wielkość firmy, co pozwoliło uzyskać wymiar reprezentatywności próby²², a tym samym możliwość uogólniania wniosków na całą populację generalną (sektor przedsiębiorstw *high-tech*).

W procesie gromadzenia danych wykorzystano technikę PAPI (*Pen and Paper interview*), czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera, a narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz skierowany do właścicieli bądź członków zarządu²³ badanych firm.

Relacje kooperacyjne charakteryzowały 52,3% przedsiębiorstw, co potwierdza tezę, że firmy *high-tech*, ze względu na swoją specyfikę, dość często podejmują współpracę z konkurentami. Na brak takich relacji wskazano w 47,7% przedsiębiorstw, głównie małych, o zasięgu krajowym. Do dalszych analiz wykorzystano wyłącznie wyniki badań dotyczące firm, które nawiązały relacje kooperacyjne²⁴.

3. Motywy kooperacji w polskim sektorze przedsiębiorstw *high-tech*

Dokonując charakterystyki przedsiębiorstw, w których miała miejsce kooperacja, należy stwierdzić, że są to przede wszystkim podmioty małe, zatrudniające do 50 osób (91,9%), działające w kraju (tylko 24,3% firm działało na rynkach międzynarodowych), które zajmują się głównie produkcją komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (38,8%) oraz świadczą usługi informatyczne i telekomunikacyjne (37,7%). W większości znajdują się w fazie dojrzałości (48,7% firm) i wzrostu (36,9%), rzadziej w fazie narodzin (8,6%) czy schyłku (5,8%)²⁵. W blisko 40%

²¹ Wykorzystano ważenie wieńcowe (*weighting, sample balancing, iterative proportionate fitting*), którego istota polega na zadeklarowaniu stanu docelowego (zarówno proporcji, jak i liczb względnych) zmiennych, które podlegają ważeniu. Poprzez kolejne ważenia i korekty uzyskanych wyników do założonych dochodzi się do stanu próby możliwie najbliższego stanowi populacji.

²² Próba reprezentatywna to próba losowa i dostatecznie liczna. Zob. F. Chybański, M. Matejun, 2013, *Organizacja, jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 96.

²³ W mikro- i małych przedsiębiorstwach funkcje właścicielskie i zarządcze pełni ta sama osoba. W takim przypadku proszono o wypełnienie kwestionariusza właścicieli firm.

²⁴ W artykule przedstawiono cząstkowe wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego MNiSW nr N N115 006040, pt. „Determinanty i dynamika kooperacji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii” zrealizowanego przez: A. Adamik, J. Cygler, W. Czakona, W. Machela oraz A. Zakrzewska-Bielawską (kierownik).

²⁵ W celu określenia fazy rozwoju przedsiębiorstwa respondentom przedstawiono szeroki opis każdej z czterech faz (narodzin, wzrostu, dojrzałości i schyłku) i poproszono o wskazanie, która najbardziej odpowiada specyfice ich firmy.

z nich nakłady na działalność badawczo-rozwojową kształtują się na rekomendowanym przez OECD poziomie 7% i więcej wartości sprzedaży, przy czym w 21,6% jednostek istnieje dział badawczo-rozwojowy.

Biorąc pod uwagę obszar, w którym podjęto kooperację, należy stwierdzić, że najczęściej miała ona miejsce w obszarze produkcji wyrobów bądź świadczenia usług (68,03% jednostek kooperujących), sprzedaży i dystrybucji (56,5%), zaopatrzenia (53,3%), a w przypadku działalności badawczo-rozwojowej w 38,7% firm. Przedsiębiorstwa *high-tech* wchodzą we współpracę zarówno konkurencyjną pojedynczą (z jednym konkurentem), jak i mnogą, przy czym ta ostatnia jest dominująca w sektorze. Częściej też kooperują w ramach kilku działań w łańcuchu wartości niż w tylko w jednym. W związku z tym zdecydowana większość z nich (77,5%) realizuje kooperację sieciową złożoną, która jest zbliżona do koncepcji sieci wartości i obejmuje wielu uczestników oraz wiele działań w łańcuchu wartości. Na kooperację bilateralną (tylko z jednym konkurentem) wskazało około 10% firm, w tym na prostą (tj. w obrębie jednego obszaru łańcucha wartości) ok. 3%.

W celu określenia motywów, jakie przyświecały podjęciu decyzji o kooperacji, respondentom przedstawiono listę przesłanek i poproszono o ocenę ich znaczenia z perspektywy podjęcia takiej decyzji. Oceny dokonywali w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dana przesłanka jest bardzo mało istotna, 5 zaś, że miała kluczowe (bardzo istotne) znaczenie dla nawiązania kooperacji z rywalem. Respondenci mogli także wyrazić opinię, że dana przesłanka nie ma żadnego znaczenia z perspektywy podjęcia kooperacji.

W całej grupie firm kooperujących największe znaczenie dla podjęcia współpracy z konkurentami mają: uzyskanie dostępu do rynku (78,9% jednostek wskazało ten motyw jako istotny i bardzo istotny), obniżenie kosztów (71,6%), w tym transakcyjnych (71,9) oraz możliwość rozszerzenia skali działania (70%). Pozyskanie wiedzy organizacyjnej oraz ograniczenie niepewności działań blisko połowa respondentów uznała za motywy o małym bądź umiarkowanym znaczeniu dla podjęcia kooperacji. W nielicznych przypadkach wskazywano natomiast na brak znaczenia poszczególnych przesłanek w podjęciu decyzji o współpracy konkurencyjnej.

Dokonując jednak bardziej szczegółowych analiz można zauważyć, że znaczenie poszczególnych przesłanek podjęcia kooperacji w sektorze firm *high-tech* różni się w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa, na co wskazują dane zawarte w tab. 1 oraz testy Kruskala-Wallisa (przy $p < 0,05$) przeprowadzone dla poszczególnych motywów. Na ich podstawie można stwierdzić, że:

- w fazie narodzin większe znacznie dla tworzenia relacji kooperacyjnych miało obniżenie kosztów transakcyjnych oraz uzyskanie dostępu do rynku, natomiast częściej jako motywy bez znaczenia wskazywano tu na rozszerzenie skali działania i dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych;
- w fazie wzrostu większe znacznie jako motyw kooperacji miało uzyskanie dostępu do rynku oraz rozszerzenie skali działania, a także częściej niż w pozostałych fazach rozwoju firmy wskazywano na pozyskanie wiedzy rynkowej oraz techniczno-technologicznej;

Tabela 1. Motywy podjęcia współpracy z konkurentami w sektorze firm *high-tech* w zależności od fazy rozwoju (w %)²⁶

Motywy kooperacji	Przedsiębiorstwa kooperujące w fazie narodzin				Przedsiębiorstwa kooperujące w fazie wzrostu			
	BZ	MZ	UZ	DZ	BZ	MZ	UZ	DZ
Obniżenie kosztów	10,4	12,5	12,5	64,6	1,8	18,7	12,1	67,4
Efekt synergii (wsparcie)	0	33,3	0	66,7	1,8	9,1	20,7	68,4
Wzrost wartości firmy	10,4	20,9	24,9	43,8	6,2	13,9	18,3	61,6
Obniżenie kosztów transakcyjnych	0	0	10,4	89,6	1,8	13,3	18,2	66,7
Pozyskanie zasobów	0	0	33,3	66,7	1,8	16,7	25,7	55,8
Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nieobjętych współpracą	20,9	10,4	12,5	56,2	2,1	13,4	20,7	63,8
Uzyskanie dostępu do rynku	10,4	0	10,4	79,2	3,7	10,7	7,8	77,8
Rozszerzenie skali działania	33,3	0	12,5	54,2	3,7	9,7	12,0	74,6
Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej	20,9	10,4	10,4	58,3	4,0	13,3	14,7	68,0
Pozyskanie wiedzy rynkowej	10,4	12,5	20,9	56,2	1,8	10,3	17,1	70,8
Pozyskanie wiedzy organizacyjnej	10,4	22,9	43,8	22,9	3,7	20,3	21,4	54,6
Wzrost innowacyjności	10,4	12,5	35,3	41,8	1,8	14,9	18,2	65,1
Ograniczanie niepewności działań	10,4	12,5	54,2	22,9	2,1	20,6	25,6	51,7
Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	33,3	0	22,9	43,8	3,7	17,2	33,7	45,4
Przedsiębiorstwa kooperujące w fazie dojrzałości	Przedsiębiorstwa kooperujące w fazie schyłku							
	BZ	MZ	UZ	DZ	BZ	MZ	UZ	DZ
Obniżenie kosztów	1,8	5,8	17,3	75,1	0	0	18,9	81,1
Efekt synergii (wsparcie)	5,0	12,5	26,1	56,4	0	0	51,7	48,3
Wzrost wartości firmy	8,4	8,8	19,0	63,8	0	24,1	15,5	60,4
Obniżenie kosztów transakcyjnych	3,1	6,9	16,3	73,7	0	5,3	23,3	71,4
Pozyskanie zasobów	1,7	12,7	18,4	67,2	0	5,6	20,3	74,1
Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nieobjętych współpracą	4,7	4,0	15,0	76,3	0	18,5	20,8	60,7
Uzyskanie dostępu do rynku	1,6	2,2	17,7	78,5	0	0	7,9	92,1
Rozszerzenie skali działania	3,4	7,0	21,2	68,4	0	4,1	23,0	72,9
Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej	3,1	11,8	23,6	61,5	0	19,2	37,4	43,4
Pozyskanie wiedzy rynkowej	3,1	7,4	20,3	69,2	0	40,0	21,1	38,9
Pozyskanie wiedzy organizacyjnej	2,9	12,3	42,3	42,5	0	9,7	70,3	20,0
Wzrost innowacyjności	0	13,6	16,4	70,0	0	20,3	7,9	71,8
Ograniczanie niepewności działań	5,0	15,4	38,9	40,7	2,2	24,1	19,2	54,5
Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	3,4	17,3	25,6	53,7	0	28,6	34,0	37,4

BZ – bez znaczenia, MZ – małe znaczenie, UZ – umiarkowane znaczenie, DZ – duże znaczenie.

Źródło: badania własne.

²⁶ Oceny wystawione przez respondentów poszczególnym motywom pogrupowano w trzy kategorie: motywy o małym znaczeniu (oceny 1 i 2), motywy o umiarkowanym znaczeniu (ocena 3), oceny o dużym znaczeniu (oceny 4 i 5).

- w fazie dojrzałości wyżej niż w pozostałych fazach oceniono wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów spoza układu, wzrost innowacyjności (z wyjątkiem fazy schyłku) oraz dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych, przy czym motyw ten miał jedną z najmniejszych liczb wskazań jako motyw o dużym i bardzo dużym znaczeniu spośród wszystkich ocenianych motywów;
- w fazie schyłku tylko ograniczenie niepewności działań uznano za motyw bez znaczenia, a za główne przesłanki kooperacji uznano tu uzyskanie dostępu do rynku oraz obniżenie kosztów.

Uwzględniając pozycję firmy w branży²⁷, można zauważyć kolejne różnice w częstości wskazań (tab. 2). W przedsiębiorstwach o silnej pozycji w sektorze najczęściej jako motywy kooperacji o istotnym znaczeniu wskazywano chęć obniżenia kosztów oraz rozszerzenia skali działania, zaś w tych o pozycji słabej pozyskanie zasobów oraz wzrost innowacyjności, przy czym w obu grupach firm motywem o największym znaczeniu było uzyskanie dostępu do rynku.

Tabela 2. Motywy podjęcia współpracy z konkurentami w sektorze firm high-tech w zależności od fazy rozwoju (w %)

Motywy kooperacji	Przedsiębiorstwa o silnej pozycji w branży				Przedsiębiorstwa o słabej pozycji w branży			
	BZ	MZ	UZ	DZ	BZ	MZ	UZ	DZ
Obniżenie kosztów	3,5	9,1	14,0	73,4	0	15,4	17,7	66,9
Efekt synergii (wsparcie)	3,5	10,5	23,3	62,7	2,6	15,4	22,2	59,8
Wzrost wartości firmy	7,3	10,7	16,1	65,9	7,5	16,0	23,1	53,4
Obniżenie kosztów transakcyjnych	3,3	10,7	13,3	72,7	0	5,4	25,0	69,6
Pozyskanie zasobów	2,5	15,9	22,6	59,0	0	8,0	20,2	71,8
Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą	4,5	5,3	17,3	72,9	4,8	13,2	18,5	63,5
Uzyskanie dostępu do rynku	3,5	5,3	12,9	78,3	2,2	5,2	12,9	79,7
Rozszerzenie skali działania	3,7	8,2	16,3	71,8	2,2	10,6	18,6	68,6
Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej	5,9	13,9	19,1	61,1	2,2	10,5	20,1	67,2
Pozyskanie wiedzy rynkowej	4,4	7,0	19,2	69,4	0	15,1	20,0	64,9
Pozyskanie wiedzy organizacyjnej	4,4	14,6	27,5	53,5	2,2	16,8	50,8	30,2
Wzrost innowacyjności	2,2	15,1	16,7	66,0	0	10,7	18,7	70,6
Ograniczanie niepewności działań	4,8	13,1	31,5	50,6	2,6	24,7	40,4	32,3
Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	6,0	17,2	25,2	51,6	4,8	10,7	38,3	46,2

BZ – bez znaczenia, MZ – małe znaczenie, UZ – umiarkowane znaczenie, DZ – duże znaczenie

Źródło: badania własne.

²⁷ Respondentów poproszono o określenie swojej pozycji w branży, dając im do wyboru dwie możliwości: pozycja silna bądź pozycja słaba. Wśród badanych podmiotów 64,6% oceniło swoją pozycję jako silną, 32,7% jako słabą, natomiast w 2,7% firm nie udzielono odpowiedzi. W dalszych analizach uwzględniono tylko te firmy, w których respondenci określili swoją pozycję w sektorze.

W najmniejszym stopniu wskazywano natomiast na „brak znaczenia” poszczególnych przesłanek dla podjęcia współpracy z konkurentami, przy czym w grupie firm o słabej pozycji w stosunku do takich motywów, jak: obniżenie kosztów (również transakcyjnych), pozyskanie zasobów, wiedzy rynkowej i wzrostu innowacyjności, żaden z respondentów nie uważał, że są one bez znaczenia. Częściej natomiast w tej grupie firm wyrażano opinię, że pozyskanie wiedzy organizacyjnej oraz ograniczenie niepewności działań mają umiarkowane znaczenie, podczas gdy w firmach o silnej pozycji w większym stopniu postrzegano je jako istotne dla chęci kooperacji z rywalem.

Uogólniając, można stwierdzić, że w polskim sektorze *high-tech* największe znaczenie dla podjęcia kooperacji mają przesłanki zasobowe, w tym zwłaszcza uzyskanie dostępu rynku, oraz efektywnościowe, zaś najmniej motywującym czynnikiem jest chęć ograniczenia niepewności działań poprzez lepszą adaptację do otoczenia.

4. Podsumowanie

Przesłanki, dla których przedsiębiorstwa wchodzą w relacje kooperacyjne, są bardzo różnorodne, mając charakter zarówno efektywnościowy, zasobowy, jak i związany z uczeniem się. Znaczenie poszczególnych z nich różni się w zależności etapu rozwoju firmy czy jej pozycji konkurencyjnej w sektorze. Przechodzenie przez kolejne fazy rozwoju zależy od potencjału przedsiębiorstwa, dynamiki zmian w otoczeniu, jak i jej elastyczności, przy czym dwa ostatnie kryteria wpływają na proces odnowy organizacyjnej²⁸. W sektorze *high-tech* poszczególne fazy rozwoju ulegają skróceniu z uwagi na specyfikę sektora. Szczególnie faza schyłku wydaje się w większości branż tegoż sektora gwałtowna i nagła, co wyjaśniane jest m.in. teorią przełomowych innowacji²⁹. W związku z tym zarządzanie przedsiębiorstwami wysokich technologii napotyka na znaczące wyzwania, a chcąc im sprostać, należy tworzyć i realizować skuteczne strategie oparte na odwadze, wizjonerstwie, wyrazistości, zmienności i orientacji zewnętrznej³⁰. Przykładem takiej strategii jest kooperacja. W polskim sektorze *high-tech* podstawowymi przesłankami nawiązywania relacji kooperacyjnych, jak wykazały badania, jest chęć uzyskania dostępu do rynku oraz potrzeba obniżenia kosztów transakcyjnych, przy czym ta druga przesłanka jest szczególnie istotna dla firm w fazie narodzin. Z kolei dostęp do zasobów, nie tylko rynkowych, ma większe znaczenie dla przedsiębiorstw o słabej pozycji konkurencyjnej w sektorze.

Kooperacja ma celu osiągnięcie obopólnych korzyści³¹ przez kooperatorów, a motywy jej podjęcia powinny zmienić się w jej podstawowe efekty. W zdecydowa-

²⁸ Szerzej: S. Cyfert, G. Belz, Ł. Wawrzynek, 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A (159), s. 16; S. Cyfert, 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276, s. 124.

²⁹ C.M. Christensen, 2003, *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, Boston.

³⁰ A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 63.

³¹ Obopólnych nie oznacza równomiernych. W wyniku relacji współpracy tworzona jest nowa wartość, której podział jest wynikiem działań rywalizacyjnych. Szerzej: W. Czakon, wyd. cyt., s. 13.

nej większości firm w polskim sektorze *high-tech* wskazano, że współdziałanie z rywalami przyniosło przedsiębiorstwu korzyści, a wśród nich wskazywano najczęściej na dostęp do zasobów obniżenie kosztów, zwłaszcza transakcyjnych, a także na wzmocnienie pozycji rynkowej wobec rywali spoza układu, pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych, rozszerzenie skali działania oraz pozyskanie unikatowej wiedzy³². Wynika z tego, że kooperacja przyniosła efekty zbieżne z motywami jej podjęcia, co pozwala przypuszczać, że relacje kooperacyjne będą coraz częściej wykorzystywane do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a tym samym będą nadal w polu eksploracji badaczy. Ciekawym nurtem dalszych badań wydaje się zatem podjęcie próby określenia charakteru (typu) kooperacji ze względu na motywy jej nawiązania. Ponadto z uwagi na fakt, że przesłanki współpracy konkurencyjnej w sektorze *high-tech* są wynikiem oddziaływania wielu czynników zarówno zewnętrznych (np. wymagań klientów, krajowego potencjału B+R, tempa rozwoju techniki i technologii, intensywności konkurencji itp.), jak i wewnętrznych (np. posiadanych zasobów, elastyczności firmy, jej reputacji, kultury organizacyjnej itp.), interesującym wyzwaniem badawczym może być także ustalenie związku pomiędzy determinantami kooperacji a motywami jej podjęcia.

Literatura

- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
- Bengtsson M., Kock S., 2000, *Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 5.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Doubleday, New York.
- Breznitz D., 2009, *Globalization, Coopetition Strategy and the Role of the State in Creation of New High-Technology Industries: the Cases of Israel and Taiwan*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*, Routledge, New York.
- Chirgui Z.M., 2005, *Smart card industry: a technological system*, Technovation Nr 25.
- Christensen C.M., 2003, *The innovator's solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chybalski F., Matejun M., *Organizacja, jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Cyfert S., 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276.
- Cyfert S., Bełz G., Wawrzynek Ł., 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie nr 1A (159).
- Cygler J., 2009, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czakon W., 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12.
- Earl B., 2007, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie*, 2013, Warszawa.

³² Wyniki badań odnośnie korzyści uzyskiwanych z kooperacji w polskim sektorze *high-tech* można odnaleźć w pracy: A. Zakrzewska-Bielawska, wyd. cyt., s. 425-426.

- Gulati R., Gargiulo M., 1999, *Where do interorganizational networks come from?*, American Journal of Sociology, Vol. 104, No. 5.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Lewicka D., 2012, *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, Organizacja i Kierowanie nr 3(152).
- Pathak S., Pokharel M.P., Mahadevan S., 2013, *Hyper-competition, collusion, free riding or cooperation: basins of attraction when firms simultaneously compete and cooperate*, Nonlinear Dynamics, Psychology, And Life Sciences, Vol. 17, No. 1.
- Rogalski M., 2011, *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 20.
- Rusko R., 2014, *Mapping the perspectives of coopetition and technology-based strategic networks: A case of smartphones*, Industrial Marketing Management, Vol. 43 No. 5.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiet E., 2001, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Tece D., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7.
- Wang X., Liu H., Yang Ch., 2013, *On the motives for coopetition in complex organizations: an explorative analysis*, Advances in Information Sciences and Service Sciences (AISS), Vol. 5, No. 9, doi:10.4156/AISS.vol.5, issue 9.48.
- Williamson O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2010, *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [w:] N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (red.), *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, A Series of Reference Books and Textbooks, Published by WSEAS Press, Penang.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Kooperacja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, Zarządzanie i Finance, Vol. 11, No 4.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, nr 2.

WHY DO COMPANIES WANT TO COOPERATE WITH RIVALS? MOTIVES OF COOPETITION IN HIGH-TECH ENTERPRISES

Summary: The purpose of this article is to answer the questions: what are the motives of cooperation relationships, and which of them are the most important in the Polish high-technology sector. Research conducted on a representative, due to size and industry, sample of high-tech enterprises found that the most significant motives for undertaking the cooperation are: the access to the market, the need to reduce costs, including transaction costs, strengthening the company's position against competitors from outside the arrangement, and expanding the scale of operation. In turn, the least important motives are: the need to reduce uncertainty and to adapt to the requirements of globalization. However, the significance of particular motives varies depending on the stage of company development and its position in the sector.

Keywords: coopetition, competition, cooperation, motives, high-tech, phases of company development, competitive position.