

# INNOWACYJNOŚĆ JAKO DETERMINANTA RELACJI KOOPETYCYJNYCH

<https://doi.org/10.33141/po.2019.05.01>

Przegląd Organizacji, Nr 5 (952), 2019, ss. 3-8  
www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Patryk Dziurski

## Wprowadzenie

**N**a gruncie nauk o zarządzaniu wśród głównych oraz wciąż aktualnych obszarów eksploracji naukowej należy wymienić: współdziałanie międzyorganizacyjne oraz innowacyjność. Obecnie wydaje się, że współpraca międzyorganizacyjna nie jest tylko jedną z możliwych opcji strategicznych, ale jest niezbędna, aby przetrwać w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, realizować przyjęte cele oraz się rozwijać. Relacje międzyorganizacyjne są nawiązywane i utrzymywane z różnymi partnerami, także z pośrednimi oraz bezpośrednimi konkurentami (Klimas, Czakon, 2018, s. 474–475), co określa się mianem kooperacji (Czakon, 2009, s. 11–14). Ten niezwykle złożony typ relacji oznacza „współdziałanie podmiotów pozostających w tym samym czasie w relacjach konkurencyjnych” (Zakrzewska-Bielawska, 2014a, s. 6), czyli charakteryzuje się jednoczesnym występowaniem konkurencji i współpracy. Kooperacja określana jest więc jako coś pomiędzy „czystą współpracą a czystą konkurencją” (Osarenkhoe, 2010, s. 343).

Wskazuje się, że kooperacja ma ogromne znaczenie dla strategii przedsiębiorstwa, sytuacji w sektorze oraz rozwoju gospodarczo-społecznego (Zakrzewska-Bielawska, 2014a, s. 6). Tak rozumiana rola kooperacji we współczesnym świecie jest zbieżna z rolą przypisywaną innowacyjności, która uznawana jest za kluczowy czynnik sukcesu, a przez to postrzegana jest jako ważny atrybut gospodarek, sektorów oraz samych organizacji (Kraśnicka, Ingram, 2014). Badacze koncentrują swoje wysiłki naukowe na owych koncepcjach ze względu na ich duże znaczenie gospodarczo-społeczne, dynamicznie rosnące zainteresowanie ze strony menedżerów oraz pokładane nadzieje w ich pozytywnym wpływie na sukces we współczesnym świecie. O ile nasze rozumienie kooperacji, jak też innowacyjności stale się poprawia (choć jest jeszcze wiele luk badawczych), o tyle rozumienie relacji między kooperacją a innowacyjnością jest niewystarczające. Nie powinny więc dziwić wysiłki licznych badaczy ukierunkowane na poznanie zależności pomiędzy obiema koncepcjami.

Relacja pomiędzy kooperacją a innowacyjnością stanowi przedmiot zainteresowań wielu naukowców. Wynik wyszukiwania w bazie *Web of Science* prac naukowych<sup>1</sup>, które dotyczą kooperacji i innowacyjności, dały rezultat 239 prac. Oznacza to duży zasób wiedzy, który daje podstawy prowadzenia teoretycznych rozważań naukowych w obszarze innowacyjność – kooperacja. Analiza

literatury pokazała, że często podejmowanym tematem dociekań naukowych jest wpływ kooperacji na liczbę tworzonych innowacji. Wyniki badań w tym zakresie są jednak niejednoznaczne. Część autorów wskazuje na pozytywny, a część na negatywny wpływ strategii kooperacji na liczbę tworzonych innowacji przez partnerów uwikłanych w relacje jednoczesnej współpracy i konkurencji (Klimas, Czakon, 2018, s. 470–472). Innym obszarem dociekań naukowych, ale w bardzo małym stopniu zbadanym (Klimas, Czakon, 2018, s. 472; Shoham i in., 2012, s. 226–240), jest wpływ strategii kooperacji na innowacyjność organizacji, rozumianej jako zdolność organizacji do tworzenia innowacji (Karpacz, 2016, s. 48–50; Klimas, Czakon, 2018, s. 469–497). Interesującym obszarem rozważań jest także wpływ innowacyjności gospodarki, sektora i organizacji na kooperację (innowacyjność traktowana jest jako determinanta kooperacji), przy czym wskazuje się, że obszar ten powinien być w dalszym ciągu eksplorowany (Della Corte, Aria, 2016, s. 526; Lozano-Platonoff i in., 2014, s. 336).

Rolą badacza jest dostrzeżenie nowych obiektów badań, definiowanie ich, rozpoznawanie przejawów oraz określanie relacji pomiędzy różnymi obiektami, a dzięki temu identyfikowanie ich determinant. Celem artykułu jest więc pokazanie relacji pomiędzy innowacyjnością gospodarki, sektora i organizacji a kooperacją jako ważnego i ciekawego pola badawczego dla przyszłych badań teoretycznych i empirycznych. Relacja ta nie była dotychczas szeroko analizowana w literaturze przedmiotu, co sprawia, że jest interesującym obszarem rozważań naukowych.

Artykuł ma charakter teoretyczny, w którym jako główną metodę badawczą wykorzystano wnioskowanie dedukcyjne. Z jednej strony w artykule przedstawiono uogólnione wnioski z przeprowadzonych badań przez innych autorów, a z drugiej strony zidentyfikowano ważne i interesujące pole badawcze, które autor planuje eksplorować w przyszłych badaniach empirycznych<sup>2</sup>.

## Istota kooperacji

**K**ooperacja nie jest nowym zjawiskiem w praktyce gospodarczej. Liczne źródła wskazują, że praktyk kooperacyjnych można doszukiwać się już na początku XX wieku. Często podawanym przykładem jest współpraca

przedsiębiorców sprzedających ostrygi, którzy podejmowali wspólne działania ukierunkowane na zwiększenie rynku. Przedsiębiorcy ci znajdowali się więc w relacji koopetycji, a nie konkurencji (Lozano-Platonoff i in., 2014, s. 310; Czakon, 2014, s. 64). To „nietypowe” zachowanie przedsiębiorców zostało zauważone ponad 100 lat temu, ale dopiero od lat 90. ubiegłego wieku można obserwować rosnące zainteresowanie problematyką koopetycji. Wskazuje się, że termin „koopetycja” został stworzony przez Raymonda Johna Noorda, prezesa firmy Novell (Bouncken i in., 2015, s. 580), ale znaczący wpływ na rozwój tej koncepcji miała publikacja pt.: *Co-opetition* wydana przez B.J. Nalebuffa i A.M. Brandenburgera w 1996 r. W. Czakon (2014, s. 64) uznał rozwój koncepcji koopetycji za słuszny, gdyż oddaje ona „potrzebę odczuwaną przez menedżerów, by pojedynczym pojęciem uchwycić złożoną rzeczywistość, w której funkcjonują, oraz jednocześnie poczucie, że inne pojęcia nie czynią tego wystarczająco dobrze”.

Jedną z najprostszych i jednocześnie najbardziej rozpowszechnionych definicji koopetycji jest ta zaproponowana przez M. Bengtssona i S. Kocks (2000, s. 411–426), w której za koopetycję uznaje się jednoczesne występowanie relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami. J. Cygler (2009, s. 19–22) zauważyła, że cechą relacji koopetycyjnych jest równoczesne występowanie konkurencji i kooperacji, ale wskazała, że relacje te są względem siebie rozdzielne. Oznacza to, że kooperanci jasno określają obszary współpracy i rywalizacji. Autorka wymieniła także inne cechy koopetycji, takie jak: kompleksowość, współzależność, dynamizm, długotrwałość, otwartość i różny stopień sformalizowania.

Próbie określenia cech koopetycji podjął także M. Rogalski (2011, s. 17–18). Autor wskazał na sześć cech determinujących istotę koopetycji: jednoczesność występowania konkurencji i współpracy, wzajemną korzyść, złożoność, dynamikę, wyzwanie menedżerskie oraz wpływ na zmianę sektora. Badanie bibliometryczne przeprowadzone przez autora pokazało, że wśród wymienionych cech znajdują się dwie: jednoczesność występowania kooperacji i konkurencji oraz obopólne korzyści, które wymieniane są w 100% zbadanych przez autora publikacji. Na tej podstawie można więc zdefiniować koopetycję jako zjawisko jednoczesnej współpracy i konkurencji, które przynosi wzajemne korzyści partnerom zaangażowanym w ową relację (Czakon, 2014, s. 73).

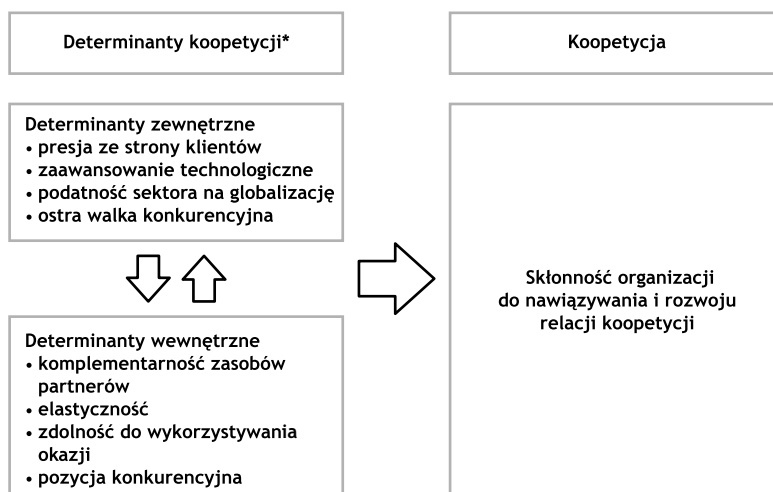
A. Zakrzewska-Bielawska (2013, s. 421) wskazała, że koopetycja może być definiowana w ujęciu relacyjnym i strategicznym. W ujęciu relacyjnym (perspektywa statyczna) koopetycja określana jest jako taka kombinacja „składowych relacji konkurencji i współdziałania, które najbardziej odpowiadają dążeniom menedżerów” (Czakon, 2014, s. 70) lub jako system integracji różnorodnych aktorów, który opiera się na częściowej zgodności interesów i celów (perspektywa dynamiczna). Z kolei, w ujęciu strategicznym jest ona strategią polegającą na współpracy z konkurentami po to, aby zwiększać sprawność działania oraz osiągać przewagę konkurencyjną (Czakon, 2014, s. 69, 71).

W strategicznej perspektywie rozumienia koopetycji podkreśla się nie tylko istotę stosunków między stronami, ale koncentruje uwagę na procesach tworzenia wartości i czerpania z niej różnorodnych korzyści (Czakon, 2009, s. 13). Koopetycja, łącząc w sobie dwie przeciwstawne dynamiki międzyorganizacyjne: konkurencję oraz współpracę, umożliwia osiąganie licznych korzyści przez kooperantów, takich jak: wzrost efektywności i poprawa wyników finansowych, poprawa pozycji konkurencyjnej, rozwój organizacji, pozyskanie zasobów, transfer wiedzy, wzrost innowacyjności i rozwój nowych technologii oraz obniżenie kosztów (Klimas, Czakon, 2018, s. 471–472; Mierzejewska, 2018, s. 126; Ritala, 2012, s. 307–308; Zakrzewska-Bielawska, 2014b, s. 198–203). Należy jednak wskazać, że koopetycja może nie przynieść określonych korzyści, a przez to negatywnie wpłynąć na wartość kreowaną przez podmioty zaangażowane w tego typu relacje. Wśród najczęściej wymienianych zagrożeń koopetycji znajdują się: zachowania oportunistyczne, konflikty pomiędzy partnerami, nieświadomy wpływ wiedzy, niska efektywność współpracy, ograniczona swoboda działania (np. niemożność współpracy z innymi ze względu na klauzule wyłączności), osłabienie pozycji konkurencyjnej i wizerunku organizacji (Mierzejewska, 2018, s. 126–127; Zakrzewska-Bielawska, 2014b, s. 197–198).

Zawieranie oraz rozwijanie relacji koopetycyjnych pociąga za sobą pewne koszty, jak też zyski. Ważne jest więc, aby menedżerowie zawsze identyfikowali potencjalne straty oraz korzyści związane z koopetycją i angażowali się w te relacje, w których potencjalne pozytywne efekty przewyższają potencjalne zagrożenia. Strategia koopetycji powinna być realizowana, gdy przyczynia się do rozwoju wszystkich kooperantów. Należy mieć jednak na uwadze wyniki badań R. Liu (2013, s. 101–102), która wskazała, że menedżerowie decydują się na tworzenie i rozwijanie relacji koopetycji nie tylko, aby realizować strategię wygraną – wygraną (obopólne osiąganie korzyści przez partnerów), ale także w obawie przed sytuacją przegrana – przegrana. Istnieje bowiem ryzyko, że organizacje nierealizujące strategii koopetycji osłabiają swoją pozycję konkurencyjną względem podmiotów realizujących taką strategię. Wniosek ten sugeruje, że motywy stojące za decyzją o tworzeniu oraz rozwijaniu tego typu relacji są różnorodne, a przez to ważne jest rozpoznanie determinant koopetycji.

## Determinanty koopetycji

**N**a tworzenie i kształtowanie relacji koopetycji ma wpływ wiele czynników. Analiza literatury pozwoliła wyodrębnić dwie grupy determinant o dużym znaczeniu: zewnętrzne i wewnętrzne, przy czym determinanty zewnętrzne mogą zostać dalej podzielone na czynniki należące do otoczenia sektorowego oraz makrootoczenia. J. Cygler (2009, s. 87) wskazała jednak, że oddziaływanie determinant z makrootoczenia na koopetycję jest znacznie słabsze oraz mniej jednoznaczne w porównaniu do pozostałych grup.



Rys. 1. Determinanty kooperacji

\* Na rysunku umieszczono te determinanty, które w największym stopniu wpływają na skłonność organizacji do nawiązywania relacji kooperacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cygler, 2009, s. 87-97, 116-129; Czakon, Machel, 2014, s. 128-174

Na polskim rynku pionierską pracą, w której poruszono problem uwarunkowań kooperacji jest książka J. Cygler (2009). Autorka wskazała, że największy wpływ na tworzenie oraz kształtowanie relacji kooperacji mają czynniki zewnętrzne (sektorowe) oraz wewnętrzne (korporacyjne). W swojej pracy nie uwzględniła ona czynników pochodzących z makrootoczenia, uznając, że mają one niewielki wpływ na strategię kooperacji. Autorka wskazała na następujące zewnętrzne (sektorowe) czynniki wpływające na kooperację: zaawansowanie technologiczne, podatność na globalizację, nasilenie walki konkurencyjnej, struktura sektora, stopień koncentracji sektora, tempo wzrostu sektora, rentowność sektora, bariery wejścia, pewność zaopatrzenia, groźba pojawiania się substytutów oraz wiek sektora. Natomiast do czynników wewnętrznych (korporacyjnych) zaliczyła następujące determinanty: komplementarność zasobów, zbieżność celów, zbieżność strategii, symetrię wielkości, dostosowanie struktur organizacyjnych, stopień powiązań z innymi konkurentami, zbieżność kultur organizacyjnych, reputację i umiejętność współdziałania z konkurentami (Cygler, 2009, s. 87-97, 116-129).

Odminną listę determinant kooperacji przedstawiono w książce pt. *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*. Jej autorzy, podobnie jak J. Cygler, wskazali na zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania kooperacji, przy czym do zewnętrznych determinant zaliczyli czynniki z makrootoczenia, jak też otoczenia sektorowego. Do zewnętrznych determinant zaliczono następujące czynniki: krajowy potencjał B+R, infrastrukturę badawczo-rozwojową, system finansowania działań badawczo-rozwojowych (B+R), regulacje prawne, politykę patentową i ochronę własności intelektualnej, globalizację gospodarki, kryzys finansowy, tempo rozwoju techniki i technologii, intensywność konkurencji, wymagania klientów oraz cykl życia technologii. Do wewnętrznych determinant zaliczono natomiast takie

czynniki, jak: posiadane zasoby, redundancję zasobów, zdolność organizacji do dostrzegania okazji, elastyczność organizacji, pozycję rynkową organizacji, kulturę organizacyjną, system zarządzania wiedzą, reputację organizacji, markę produktu, wielkość oraz wiek organizacji (Czakon, Machel, 2014, s. 128-174).

Pomimo że w literaturze przedmiotu wskazuje się na szereg determinant kooperacji, to badania przeprowadzone w Polsce wskazują, że tylko część z nich w znaczącym stopniu wpływa na skłonność organizacji do realizowania strategii kooperacji. Są to: presja ze strony klientów, zaawansowanie technologiczne, podatność sektora na globalizację, ostra walka konkurencyjna, komplementarność zasobów partnerów, elastyczność, zdolność do wykorzystywania okazji oraz pozycja konkurencyjna (Czakon, Machel, 2014, s. 128-174; Cygler, 2009, s. 87-97, 116-129). Warto także zauważyć, że wskazane determinanty nie tylko pozytywnie wpływają na skłonność organizacji do tworzenia oraz rozwijania relacji kooperacyjnych, ale nie pozostają bez znaczenia dla sukcesu realizowanej strategii kooperacji (Ritala, 2012, s. 309-313). Zidentyfikowane determinanty mogą więc zwiększać prawdopodobieństwo osiągnięcia potencjalnych korzyści, a jednocześnie niwelować potencjalne zagrożenia.

Analiza determinant kooperacji pozwala także sformułować wnioski o występowaniu współzależności pomiędzy zidentyfikowanymi czynnikami. Po pierwsze, determinanty zewnętrzne mają wpływ na determinanty wewnętrzne i odwrotnie. Po drugie, pojedyncze determinanty wewnętrzne lub zewnętrzne wpływają odpowiednio na inne determinanty wewnętrzne i zewnętrzne. Wydaje się także, że determinanty zewnętrzne w znaczącym stopniu wpływają na skłonność organizacji do tworzenia i rozwijania relacji kooperacyjnych, ale istotne znaczenie mają czynniki wewnętrzne. Nawet duża presja otoczenia na realizację strategii kooperacji może nie być wystarczająco motywująca dla menedżerów do tworzenia tego

typu relacji. Determinanty zewnętrzne będą sprzyjać tworzeniu oraz rozwojowi relacji kooperacyjnych, ale to czynniki wewnętrzne będą miały decydujące znaczenie. Niemniej jednak we wszelkich analizach należy uwzględnić zarówno determinanty wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

## Innowacyjność jako determinanta kooperacji

**A**naliza czynników sprzyjających nawiązywaniu i rozwojowi relacji kooperacyjnych przedstawiona w poprzednim punkcie nie wskazuje bezpośrednio na innowacyjność jako determinantę kooperacji. Część ze zidentyfikowanych czynników związana jest jednak z innowacyjnością gospodarki (m.in. zaawansowanie technologiczne), sektora (m.in. zaawansowanie technologiczne oraz presja ze strony klientów) oraz organizacji (m.in. elastyczność, zdolność wykorzystywania okazji). Zasadne jest więc traktowanie innowacyjności gospodarki, sektora i organizacji jako determinanty kooperacji.

Innowacyjność jest pojęciem złożonym oraz wielowymiarowym, które bardzo często łączone jest z pojęciem innowacji. Należy jednak wskazać, że są to odmienne koncepcje. Nie wchodząc w dyskusje definicyjne (przeгляд definicji innowacyjności i innowacji można znaleźć w pracy zbiorowej pod redakcją T. Kraśnickiej i T. Ingrama (2014, s. 15–49)), przyjmuje się, że innowacyjność postrzegana jest jako zdolność do wprowadzania innowacji (Karpacz, 2016, s. 48–50; Klimas, Czakon, 2018, s. 471–473).

Pojęcie innowacyjności może być analizowane na różnych poziomach – gospodarki (makro)<sup>3</sup>, sektora (mezo) i organizacji (mirko)<sup>4</sup>, przy czym występuje silna zależność pomiędzy poziomami. Z jednej strony, innowacyjne gospodarki umożliwiają rozwój sektorów oraz organizacji cechujących się wysoką innowacyjnością, a z drugiej strony innowacyjne organizacje oddziałują pozytywnie na innowacyjność sektora oraz całej gospodarki. Należy jednak pamiętać, że w innowacyjnych gospodarkach mogą funkcjonować nieinnowacyjne podmioty, tak samo jak i innowacyjne organizacje mogą działać w nieinnowacyjnych gospodarkach (Romanowska, 2015, s. 4–8).

Innowacyjne gospodarki charakteryzują się m.in. wysokimi nakładami na działalność B+R, dużą liczbą tworzonych i komercjalizowanych innowacji oraz rozwiązaniami instytucjonalnymi, które bezpośrednio (np. ulgi podatkowe, dostęp do finansowania) bądź też pośrednio (np. edukacja, prawo, nauka) sprzyjają innowacyjności organizacyjnej (Della Corte, Aria, 2016, s. 528; Lachiewicz, Matejun, 2016, s. 73–77; Romanowska, 2016, s. 29–31). Innowacyjne gospodarki będą się cechować dużą dynamiką konkurencji oraz presją na tworzenie oraz wdrażanie innowacji, czemu sprzyja właśnie kooperacja (procesy współdziałania, sieci międzyorganizacyjne oraz współpraca z konkurentami postrzegane są jako podstawowe źródła innowacyjności oraz innowacji (Czakon, 2014, s. 87–89; Klimas, 2014, s. 249; Klimas, Czakon, 2018, s. 470–472; Liu, 2013, s. 93–96; Ritala, 2012, s. 309–313; Romanowska, 2016, s. 33–34; Sopińska, Dziurski, 2018; Sopińska, Mierzejewska, 2017)). Wysoka innowacyjność

gospodarki powinna więc pozytywnie oddziaływać na skłonność organizacji do tworzenia oraz rozwijania relacji kooperacji. Wniosek ten nie znalazł jednak mocnego potwierdzenia w badaniu przedsiębiorstw z sektora *high-tech* w Polsce. Z jednej strony pokazano, że krajowy potencjał B+R, infrastruktura badawczo-rozwojowa oraz polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej w niewielkim stopniu wpływają na kooperację. Z drugiej strony system finansowania działań B+R oraz szybkie tempo zmian technologii pozytywnie wpływają na decyzje menedżerów dotyczące tworzenia oraz rozwoju relacji kooperacji (Czakon, Machel, s. 128–174). Przedstawione wyniki nie potwierdzają, ale też nie pozwalają na odrzucenie twierdzenia, że innowacyjność gospodarki wpływa pozytywnie na skłonność organizacji do kooperacji. Potwierdza to tym samym opinię J. Cygler (2009, s. 87), że oddziaływanie czynników należących do makrootoczenia na kooperację jest niejednoznaczne.

Przedstawione wyniki badania należy jednak interpretować ostrożnie, gdyż badaniem objęte były przedsiębiorstwa z sektora *high-tech*, które ze względu na swoją specyfikę (Zakrzewska-Bielawska, 2010, s. 228–229) różnią się od podmiotów działających w innych sektorach. Dodatkowo, w literaturze przedmiotu wskazuje się, że na wybór strategii kooperacji duży wpływ ma sektor działania organizacji (Czakon i in., 2014, s. 138–140; Rogalski, 2011, s. 18–19). Tak więc relacja pomiędzy innowacyjnością gospodarki a kooperacją powinna być dalej eksplorowana zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym.

Relacje kooperacyjne są identyfikowane w różnych sektorach. Liczne badania wskazują jednak, że skłonność do tworzenia oraz rozwoju relacji kooperacji wzrasta wraz ze wzrostem innowacyjności sektora (Cygler, 2009, s. 97–102; Klimas, Czakon, 2018; Ritala, 2012, s. 307–308; Rogalski, 2011, s. 18–19), przy czym wyższy stopień zaawansowania technologicznego sprawia, że relacje między kooperantami są coraz bardziej złożone (Cygler, 2009, s. 102). Strategia kooperacji wybierana jest więc przez organizacje działające m.in. w: sektorach *high-tech* (Zakrzewska-Bielawska, 2014a; 2014b), sektorze ICT, sektorze lotniczym i biotechnologicznym oraz w branży motoryzacyjnej (Ritala, 2012, s. 307–308). Wnioski te znajdują potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych w Polsce. J. Cygler wskazała (2009, s. 88, 97), że zaawansowanie technologiczne jest jedną z trzech najważniejszych sektorowych determinant kooperacji, a badania menedżerów z sektora *high-tech* pokazały, że tempo rozwoju techniki i technologii oraz skracający się cykl życia produktów są zewnętrznymi czynnikami, które w największym stopniu determinują nawiązywanie i intensywność kooperacji (Czakon, Machel, 2014, s. 150). Należy jednak wskazać, że relacja między innowacyjnością sektora a skłonnością do nawiązywania relacji kooperacji może być dwustronna. Z jednej strony wysoka innowacyjność sektora oznacza m.in.: dużą presję na tworzenie innowacji, duże wydatki na B+R oraz ostrą walkę konkurencyjną, co skłania menedżerów do realizacji strategii kooperacji. Z drugiej strony zachowa-

nia kooperacyjne wpływają na kształt i strukturę sektora (Czakov, Machel, 2014, s. 64, 72; Rogalski, 2011, s. 18), w tym także na jego innowacyjność. Zasadna jest więc dalsza eksploracja relacji innowacyjność sektora – kooperacja, aby lepiej poznać specyfikę zidentyfikowanej zależności.

Ostatnim z analizowanych obszarów jest innowacyjność organizacji. O ile istnieją dowody, że strategia kooperacji wpływa pozytywnie na liczbę tworzonych innowacji oraz innowacyjność kooperantów (w literaturze prezentowane są także dowody, że wpływ ten jest neutralny lub negatywny) (Klimas, Czakov, 2018, s. 470–472; Liu, 2013, s. 93–96; Ritala, 2012, s. 309–313; Czakov, 2014, s. 87–89), to liczba badań pokazujących wpływ innowacyjności organizacyjnej na skłonność do tworzenia oraz rozwijania relacji kooperacyjnych jest niewielka (Klimas, Czakov, 2018, s. 470–475).

Badania przeprowadzone w sektorze *high-tech* w Polsce pokazują, że zdolność do dostrzegania okazji, elastyczność organizacji, pozycja konkurencyjna oraz system zarządzania wiedzą są istotnymi czynnikami mającymi duży wpływ na skłonność do tworzenia relacji kooperacji (Czakov, Machel, 2014, s. 154–160, 162–163). Można więc przyjąć, że organizacje charakteryzujące się wysoką innowacyjnością będą realizowały strategię kooperacji, co potwierdzają badania przeprowadzane w sektorze producentów gier wideo w Polsce (Klimas, Czakov, 2018, s. 488–492). Jednakże badania, którymi kieruje A. Sopińska, pokazują, że polskie innowacyjne przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje bardzo rzadko współpracują przy ich powstawaniu z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi (Sopińska, Dziurski, 2018, s. 98–103; Sopińska, Mierzejewska, 2017, s. 104–106). Ową dwoistość wyników badań można tłumaczyć przez pryzmat aktywności (działalność innowacyjna podejmowana w wąskim zakresie i incydentalnie) i dojrzałości (działalność innowacyjna podejmowana wielostronnie i systematycznie) innowacyjnej polskich organizacji (Romanowska, 2016, s. 30). W Polsce można zidentyfikować wiele organizacji aktywnych innowacyjnie, ale tylko niewielka część charakteryzuje się dużą dojrzałością innowacyjną. Może to świadczyć o niskiej innowacyjności polskich organizacji, a przez to niskiej skłonności do nawiązywania i rozwijania relacji kooperacyjnych. Przedstawione wyniki badań pokazują, że relacja pomiędzy innowacyjnością organizacji a kooperacją powinna być dalej eksplorowana zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym.

## Podsumowanie

Strategia kooperacji jest często wybieraną strategią przez menedżerów z wielu współczesnych organizacji. Z jednej strony realizacja tej strategii umożliwia osiągnięcie sukcesu rynkowego, ale z drugiej strony wiąże się z nią liczne zagrożenia, które mogą negatywnie wpłynąć na organizację. Wydaje się więc, że ważnym zadaniem stojącym przed badaczami jest określenie determinant kooperacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się na

liczne uwarunkowania kooperacji, jednakże badania empiryczne pokazują, że tylko część z nich odgrywa istotną rolę w procesie podejmowania decyzji o realizacji owej strategii. Na pewno jedną z ważnych determinant jest szeroko rozumiana innowacyjność. Przegląd literatury przedmiotu oraz badań empirycznych nie pozwolił jednak na jednoznaczne określenie relacji pomiędzy innowacyjnością a skłonnością do nawiązywania i rozwijania relacji kooperacyjnych. Można sformułować wniosek, że innowacyjność gospodarki, sektora oraz organizacji może pozytywnie, jak też negatywnie wpływać na skłonność organizacji do tworzenia oraz rozwijania relacji kooperacji. Dodatkowo w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że analizowana relacja może mieć charakter krzywoliniowy i może być moderowana przez inne zmienne. Przedstawione w artykule niejednoznaczności wskazują, że relacja pomiędzy innowacyjnością a kooperacją powinna być dalej eksplorowana zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym.

W przyszłości autor zamierza przeprowadzić własne badania empiryczne, które pozwolą odpowiedzieć na pytanie, czy i jak innowacyjność gospodarki, sektora oraz organizacji wpływa na skłonność do nawiązywania i rozwijania relacji kooperacyjnych. Pozwoli to na wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej, lepsze poznanie samej kooperacji oraz przygotowanie rekomendacji dla menedżerów.

---

**dr Patryk Dziurski**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
**ORCID: 0000-0003-2132-8657**  
**e-mail: pdziur@sgh.waw.pl**

## Przypisy

- 1) Lista prac naukowych została wygenerowana dla terminów: „*coopetition*” oraz „*innovat*”<sup>SM</sup> szukanych w temacie publikacji. Stan na 7 stycznia 2019 roku.
- 2) Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego o numerze 2017/25/B/HS4/02448 pt. *Kooperacja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność*, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.
- 3) Innowacyjność gospodarki może być analizowana z perspektywy gospodarek kilku krajów (np. Unia Europejska), pojedynczego kraju lub regionu.
- 4) Innowacyjność organizacji może być analizowana z perspektywy całej organizacji, jej części lub pojedynczego pracownika.

## Bibliografia

- [1] Bengtsson M., Kocks S. (2000), „*Coopetition*” in *Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „*Industrial Marketing Management*”, Vol. 29, No. 5, pp. 411–426.
- [2] Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M. (2015), *Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions*, „*Review of Managerial Science*”, Vol. 9, No. 3, pp. 577–601.

- [3] Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [4] Czakon W. (2009), *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 11–14.
- [5] Czakon W. (2014), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa, s. 63–89.
- [6] Czakon W., Machel W. (2014), *Determinanty koopetycji przedsiębiorstw high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa, s. 128–174.
- [7] Czakon W., Mucha-Kuś K., Rogalski M. (2014), *Coopetition Research Landscape – A Systematic Literature Review 1997–2010*, „Journal of Economics & Management”, Vol. 17, pp. 122–150.
- [8] Della Corte V., Aria M. (2016), *Coopetition and Sustainable Competitive Advantage. The Case of Tourist Destinations*, „Tourism Management”, Vol. 54, pp. 524–540.
- [9] Karpacz J. (2016), *Moderacje relacji innowacyjności organizacji – wyniki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne, Nr 280, s. 47–57.
- [10] Klimas P. (2014), *Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 366, s. 248–257.
- [11] Klimas P., Czakon W. (2018), *Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers*, „Review of Managerial Science”, Vol. 12, No. 2, pp. 469–497.
- [12] Kraśnicka T., Ingram T. (red.), (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [13] Lachiewicz S., Matejun M. (2016), *Potencjał otoczenia w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne, Nr 280, s. 69–81.
- [14] Liu R. (2013), *Cooperation, Competition and Coopetition in Innovation Communities*, „Prometheus”, Vol. 13, No. 2, pp. 91–105.
- [15] Lozano-Platonoff A., Rudawska A., Pachciarek H. (2014), *Koopetycja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 310–340.
- [16] Mierzejewska W. (2018), *Koopetycja w grupach kapitałowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne, Nr 351, s. 121–130.
- [17] Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1996), *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York.
- [18] Osarenkhoe A. (2010), *A Coopetition Strategy – A Study of Inter-firm Dynamics between Competition and Cooperation*, „Business Strategy Series”, Vol. 11, No. 6, pp. 343–362.
- [19] Ritala P. (2012), *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, „British Journal of Management”, Vol. 23, No. 23, pp. 307–324.
- [20] Rogalski M. (2011), *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 17–20.
- [21] Romanowska M. (2015), *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4–8.
- [22] Romanowska M. (2016), *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 29–35.
- [23] Sopińska A., Dziurski P. (2018), *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [24] Sopińska A., Mierzejewska W. (2017), *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [25] Zakrzewska-Bielawska A. (2010), *Strategie przedsiębiorstw wysokich technologii – ujęcie retrospektywne*, Zeszyty Naukowe „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 98, s. 224–234.
- [26] Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 11, Nr 4, cz. 1, s. 419–431.
- [27] Zakrzewska-Bielawska A. (2014a), *Wstęp*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa, s. 6–9.
- [28] Zakrzewska-Bielawska A. (2014b), *Strategia koopetycji w praktyce firm high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa, s. 175–199.

## Innovativeness as a Determinant of Coopetition

### Summary

The paper aims to show the relation between innovativeness of economy, industry and organisation and coopetition as an important and interesting research field for future theoretical and empirical research. Studies in which innovativeness is perceived as a determinant of coopetition have not been profound, thus it is an interesting topic to explore. The paper is theoretical in nature. The author uses deduction as a main research method. The study enables to identify the most important external (client pressure, technological advancement, industry globalization and high competition) and internal (resources complementarity, flexibility, ability to catch opportunities and competitive position) determinants of coopetition. The study allows to conclude that the relation between innovativeness of economy, industry and organization and propensity to create and develop coopetition relations is ambiguous. Thus, future empirical and theoretical studies shall be focused on exploring this relation in detailed.

### Keywords

coopetition, determinants of coopetition, innovativeness