

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

Sylvia 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

Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska

Uniwersytet Gdański

e-mails: marek.kalinowski@ug.edu.pl; emilia.dobrowolska@ug.edu.pl

WSPÓLPRACA POMIMO RYWALIZACJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW PROJEKTUJĄCYCH GRY SZKOLENIOWE

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań nad występowaniem relacji współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami projektującymi gry szkoleniowe. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową, a uzyskane wyniki wskazują na to, że pracownicy podejmują współpracę z konkurentami, są też otwarci na jej poszerzenie, gdyż zauważają płynące z niej korzyści. Przedsiębiorstwa, nawiązując relacje z konkurentami, decydują się na współpracę polegającą przede wszystkim na wspólnym projektowaniu i testowaniu gier oraz udziale w konferencjach poświęconych tematyce gier szkoleniowych. Ponadto respondenci wymieniają liczne korzyści wynikające z podejmowanej współpracy, m.in. możliwość rozszerzania asortymentu czy też nawiązywania kontaktu z nowymi klientami. Jednocześnie badane przedsiębiorstwa wskazują kilka istotnych zagrożeń wynikających z relacji kooperacyjnych, podkreślając, że brak zaufania do konkurentów jest najważniejszym czynnikiem ograniczającym nawiązywanie tych relacji.

Słowa kluczowe: kooperacja, współpraca, konkurencja, gry szkoleniowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.21

1. Wstęp

Strategiczny wymiar relacji międzyorganizacyjnych sprowadza się do trzech podstawowych rodzajów relacji: konkurencji, współpracy i kooperacji [Stańczyk-Hugiet 2013]. Zjawisko kooperacji w obliczu nasilających się procesów globalizacyjnych, turbulencji otoczenia, konieczności poszukiwań nowych źródeł przewagi konkurencyjnej stało się swoistą odpowiedzią na wyzwania stawiane przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Wzrost nasilenia tego zjawiska obserwuje się od lat 80. XX wieku, należy jednak podkreślić, że w ostatnich latach dynamika rozwoju kooperacji zyskała znacząco na sile [Cygler 2007]. Badacze, określając kierunki badań nad kooperacją, wskazują na wiele luk poznawczych skłaniających do pogłębionej analizy tego złożonego zjawiska, m.in. na: niewielką liczbę badań realizowanych zarówno na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, dotyczących utrzymywania relacji ko-

opetycji, jak i na poziomie sieci, dotyczących np. interakcji pomiędzy liderem a resztą sieci, oraz na niejednoznaczność badań związków kooperacji z rentownością czy efektywnością [Czakon 2013], a także złożoność relacji kooperacyjnych, która implikuje pytania o granice między konkurencją a współpracą [Zakrzewska-Bielawska 2014].

Celem niniejszego opracowania jest ocena uwarunkowań nawiązywania relacji kooperacyjnych przez przedsiębiorstwa projektujące gry szkoleniowe. Z badawczego punktu widzenia interesujące i wciąż aktualne wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące istoty relacji kooperacji. Po pierwsze, czy firmy zajmujące się projektowaniem gier szkoleniowych chętnie wchodzą w relacje współpracy z konkurentami? Po drugie, jakimi motywami kierują się, podejmując decyzje o nawiązaniu współpracy z konkurentem? Następnie – jakich obszarów dotyczy współpraca międzyorganizacyjna i jakie korzyści z niej wynikają? Ponadto, czy przedsiębiorstwa dostrzegają zagrożenia płynące z kooperacji? Autorzy na podstawie przeprowadzonych badań zabierają głos w dyskusji nad zjawiskiem kooperacji poprzez próbę odpowiedzi na powyższe pytania.

2. Istota kooperacji jako strategii przewagi konkurencyjnej

Pojęcie *coopetition* (kooperacja) powstało z połączenia dwóch słów: *cooperation* (współpraca) i *competition* (konkurencja) [Sroka 2012]. Kooperacja, czyli jednoczesne występowanie relacji współpracy oraz konkurencji [Cygler 2009], daje możliwość szerszego spojrzenia na rzeczywiste zachowania graczy rynkowych, nie ograniczając badań do jednej perspektywy [Czakon, Mucha-Kuś, Sołtysik 2012]. O złożoności i wieloaspektowości zjawiska kooperacji świadczyć mogą liczne definicje w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane z nich.

Jak podkreśla W. Czakon [2009], kooperacja ma cechy zarówno współdziałania, jak i konkurencji, jednak jej odrębność nie tkwi w podwójnym zestawie tych cech, gdyż jej wyróżnikiem jest jednoczesne rozpatrywanie procesów tworzenia i zawłaszczania wartości. Kooperacja nie stanowi rozwinięcia teorii konkurencji ani teorii współdziałania, gdyż jest przedmiotem badań wymagającym odrębnego podejścia teoretycznego. Jest ona grą opartą na częściowej zbieżności interesów o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna przynieść zaangażowanym w nią stronom korzyści, które nie muszą być równe [Dagnino i in. 2008]. Kooperacja przedstawiana jest w powyższych definicjach jako strategia działania podmiotów umożliwiająca kooperantom rozwój oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w nowy sposób, który łączy dwie perspektywy działania – konkurencję i kooperację na różnych poziomach zarządzania, i taki, który wymaga czasu na zbudowanie zaufania do kooperatora.

Zjawisko kooperacji jest przedmiotem zainteresowania badaczy z wielu dziedzin nauki. Jak wskazuje J. Cygler [2014], dorobek naukowy z zakresu kooperacji czerpie bezpośrednio inspiracje z: matematyki (teorii gier), ekonomii (teorii kosztów

Tabela 1. Przegląd definicji kooperacji

Lp.	Autor	Definicja kooperacji
1	G.B. Dagnino, F.L. Roy, S. Yami, W. Czakon [2008]	Kooperacja to system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów.
2	B. Jankowska [2012]	Istota kooperacji wyraża się w tym, że przedsiębiorstwa dążą do pozyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym zasobom, kompetencjom i określonej pozycji rynkowej, jednocześnie próbując zintegrować swoje silne strony z atutami rywali, dostawców, klientów i innych partnerów biznesowych.
3	T.J. A. Peng, S. Pike, J.C.-H. Yang, G. Roos [2012]	Kooperacja to współpraca z konkurentami, polegająca na jednoczesnej rywalizacji na wspólnym rynku działania i współpracy w innych obszarach.
4	Y. Luo [2007]	Kooperacja to jednoczesna konkurencja i współpraca pomiędzy dwoma konkurentami lub większą liczbą konkurentów działających na globalnym rynku. Związek kooperacyjny opiera się na wzajemności współpracy i konkurencji, które stanowią oddzielne, jednak powiązane ze sobą continuum.
5	M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent [2010]	Kooperacja to proces oparty na jednoczesnych i wspólnych interakcjach w ramach działań kooperacyjnych i konkurencyjnych pomiędzy dwoma uczestnikami lub większą liczbą uczestników, odbywający się na różnych poziomach analizy – zarówno indywidualnym, jak i pomiędzy organizacjami. Interakcje wraz z upływem czasu przyczyniają się do rozwoju relacji kooperacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dagnino i in. 2008, s. 3; Jankowska 2012, s. 58; Peng i in. 2012, s. 532; Luo 2007, s. 130; Bengtsson, Eriksson, Wincent 2010, s. 200].

transakcyjnych), prawa (prawa o ochronie konkurencji, prawa międzynarodowego), nauk o zarządzaniu (zarządzania strategicznego, podejścia zasobowego), a także pośrednie inspiracje z psychologii, socjologii, filozofii, nauk o polityce, nauk o obronności oraz nauk biologicznych. Wydaje się zatem, że specyfika i uwarunkowania kooperacji są już dobrze rozpoznane, jednak jak wskazuje W. Czakon [2013], takie wrażenie może być błędne ze względu na występowanie w relacjach międzyorganizacyjnych dwóch sprzecznych logik interakcji. Relacje kooperacji, w które zaangażowane są podmioty, z jednej strony charakteryzują się wzajemną wrogością i rywalizacją rynkową z powodu sprzecznych interesów, a z drugiej strony – wzajemną życzliwością i przyjaznym nastawieniem z powodu wspólnych interesów kooperatorów [Bengtsson, Kock 2000]. Ponadto współpraca jest grą o sumie dodatniej i wiąże się z poszukiwaniem wartości oraz podziałem korzyści, z kolei konkurencja jest grą o sumie zerowej i jest związana z zachowaniami oportunistycznymi oraz czerpaniem jednostronnych korzyści. Jednocześnie, jak wskazują badacze, współpraca i konkurencja są niezbędne dla trwałych i udanych aliansów. Współpraca bowiem zapewnia dobre relacje wymagane przy pracy nad wspólnym projektem. Z kolei konkurencja

zapobiega utracie przewagi charakterystycznej dla danej firmy z powodu zaniedbań bądź nieuwagi [Das, Teng 2000]. Połączenie dwóch sprzecznych logik interakcji zjawiska koopetycji skłania badaczy do rozpatrywania go z punktu widzenia paradoksu. Koopetycja zakłada jednocześnie występowanie zarówno współpracy, jak i rywalizacji, dlatego tych dwóch elementów nie można rozpatrywać w kategoriach „któryś z dwóch/lub” (*either/or*), lecz w kategoriach „razem/i” (*both/and*) [Raza-Ullah, Bengtsson, Kock 2014].

Dokonując charakterystyki zjawiska koopetycji, warto bliżej przyjrzeć się jej cechom. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania wskazuje się następujące cechy koopetycji:

1. Jednoczesne występowanie strumieni współpracy i konkurencji [Cygler 2013a; Rogalski 2011].

2. Dynamizm – rozumiany z jednej strony jako rozwój zjawiska koopetycji w gospodarce, a z drugiej strony jako kształtowanie się relacji między strumieniami konkurencji i współpracy. Ze względu na realizację przez konkurentów celów zarówno wspólnych, jak i własnych ich relacje charakteryzują się skokową i nieprzewidywalną zmiennością strumieni konkurencji i współpracy [Cygler 2013a].

3. Długotrwałość – wynika z przekonania o konieczności utrzymywania relacji współpracy z konkurentem, nawet gdy jej znaczenie nie będzie tak istotne dla rozwoju przedsiębiorstwa jak do tej pory. W takiej sytuacji zmianie mogą ulec: forma koopetycji (np. gdy relacje nieformalne zastępują początkowo nawiązane relacje formalne) i korzyści z niej wynikające [Cygler 2013a].

4. Duża zmienność w jej intensywności i w okresie trwania [Rogalski 2011].

5. Możliwość występowania powiązań formalnych pomiędzy kooperantami, które wynikają z nawiązania współpracy oraz powiązań nieformalnych, wynikających z relacji konkurencyjnych [Cygler 2013a]. Znaczna złożoność typologiczna mająca odzwierciedlenie w wielu różnych typach przyjmowanych strategii koopetycji [Rogalski 2011].

6. Współzależność stron relacji koopetycyjnej – w sytuacji, gdy jedna ze stron zdecyduje się na uwspólnienie zasobów, druga strona zwiększy swoje zaangażowanie w relację, nie mając możliwości pozyskania tych zasobów w inny sposób [Cygler 2013a].

7. Trudność – rozumiana jako niemałe wyzwanie menedżerskie w procesie przygotowania koopetycji, jej implementacji i zarządzania nią [Rogalski 2011].

8. Kształtowanie sektora – wpływ z jednej strony zachowań koopetycyjnych kilku podmiotów na kształt i strukturę całej branży i/lub sektora, a z drugiej strony – wpływ uwarunkowań danych gałęzi biznesowych na zachowania uczestników rynku, kierując ich ku strategii koopetycji [Rogalski 2011].

9. Wartość dodaną dla koopetytorów [Rogalski 2011].

Ostatnia z wymienionych cech koopetycji wymaga bardziej szczegółowego wyjaśnienia. Decyzja przedsiębiorstw o wejściu w relacje koopetycyjne powinna być poprzedzona analizą możliwych korzyści. Wśród oczekiwanych korzyści z koopetycji w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania najczęściej wymienia się:

1. Możliwość uzyskania dostępu do zasobów koopetytora, dzielenia się zasobami bądź tworzenia wspólnych zasobów. Przy tworzeniu relacji koopetycyjnych o zbieżnej konfiguracji zasobowej koopetytorzy uzyskują korzyści skali [Zakrzewska-Bielawska 2013]. Z kolei kluczowe korzyści z połączenia zasobów i wiedzy specjalistycznej koopetytorów, oprócz korzyści skali, zapewniają: pojawienie się efektu synergii, redukcję kosztów i ryzyka, rozwój produktów i usług dzięki możliwości wzajemnego uczenia się i wspólnej pracy [Peng i in. 2012].

2. Redukcję niepewności i ryzyka – współpracujący ze sobą konkurenci mogą obniżyć ryzyko w procesie wprowadzania innowacji poprzez podział kosztów zwiększający prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu.

3. Wypracowanie norm działania i wspólnego, a przez to silniejszego głosu w środowisku biznesowym (co jest istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw).

4. Możliwość redukcji czasu poświęconego na badania i rozwój dzięki wspólnej pracy koopetytorów nad wdrażaniem innowacji [Gnyawali, Park 2009].

5. Możliwość uzyskania dostępu do rynku.

6. Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurenta niezrzeszonego w układzie koopetycyjnym [Cygler 2013b].

Oprócz korzyści z relacji koopetycyjnych, występują potencjalne zagrożenia, m.in.:

1. Możliwość zachowań oportunistycznych koopetytorów ukierunkowanych na przejmowanie nieuzasadnionych rent.

2. Konieczność ponoszenia pewnych kosztów wynikających z rozwoju relacji wraz z upływem czasu.

3. Możliwość przeobrażenia się kooperanta w silniejszego rywala rynkowego.

4. Możliwość utraty kontroli nad kluczowymi zasobami na rzecz koopetytora [Jankowska 2009].

5. Możliwość utraty kontroli nad działaniami w układzie koopetycyjnym na rzecz silniejszego koopetytora.

6. Możliwość niepożądanego wycieku wiedzy z przedsiębiorstwa.

7. Brak elastyczności w działaniu wynikający z zależności od dominującego w relacji partnera [Gnyawali, Park 2009].

Podsumowując, pomimo potencjalnych zagrożeń, które nie powinny być lekceważone przez przedsiębiorstwa rozważające nawiązanie relacji z konkurentami, koopetycja prowadzi do ukształtowania ekosystemu, w którym symbioza pozwala na nabywanie zdolności adaptacyjnych, a to sprawia, że więcej organizacji może przeżyć w zmiennym otoczeniu [Stańczyk-Hugiet 2013].

3. Rynek gier szkoleniowych w Polsce

W Polsce działa kilkanaście komercyjnych firm tworzących gry szkoleniowe. Projektowaniem gier szkoleniowych zajmują się stałe zespoły lub zespoły formujące się na czas realizacji określonego projektu. Osoby projektujące gry są pracownikami

wiedzy, ponieważ efektem ich działań są dzieła spełniające cechy indywidualności i oryginalności. Ich praca wymaga m.in.: dużej kreatywności, cierpliwości do wielokrotnego przeprowadzania testów i modyfikacji mechanizmu gry, a także posiadania aktualnej i stale pogłębianej wiedzy na temat odwzorowywanej rzeczywistości oraz zdolności postrzegania jej przez pryzmat mechaniki gry. Ze względu na konieczność udziału w pracach zespołów projektowych osób posiadających wiedzę z zakresu zarządzania, psychologii, czy socjologii niekiedy są do nich włączani zewnętrzni eksperci, np. pracownicy naukowcy i specjaliści.

Firmy projektujące gry szkoleniowe zazwyczaj zajmują się świadczeniem usług szkoleniowych w oparciu o własne gry, a trenerami często są członkowie zespołów projektowych. Podczas szkolenia istnieje możliwość identyfikowania preferencji uczestników gry odnośnie do zasad i mechaniki gry, a także zdolności do przyswojenia jej reguł. Niekiedy po szkoleniach odbywają się dyskusje, podczas których uczestnicy wyrażają swoje uwagi i sugestie. Ułatwia to doskonalenie istniejących produktów oraz umożliwia rozpoznawanie zapotrzebowania na kolejne.

Nabywcami gier szkoleniowych są przedsiębiorstwa inwestujące w rozwój kapitału ludzkiego oraz firmy szkoleniowe, które w ten sposób wzbogacają swoją ofertę szkoleniową. Są im oferowane gotowe produkty – gry o uniwersalnym charakterze oraz usługi polegające na zaprojektowaniu gier na zamówienie z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb klienta. Rozwiązaniem pośrednim jest modyfikacja gotowych produktów do specyficznych wymagań¹. W takim przypadku w grze pojawiają się dodatkowe elementy, zostaje zmodyfikowany jej mechanizm lub zostaje wprowadzone logo i oznaczenia danej firmy.

Gotowe produkty są promowane głównie poprzez strony internetowe firm i poprzez prezentacje, podczas których mają miejsce testowe rozgrywki. Każda firma proponuje od kilku do kilkunastu autorskich tytułów. Zazwyczaj gry oferowane przez konkurencyjne firmy różnią się tematyką i treścią, niemniej zdarza się dublowanie pomysłów, przez niektórych uczestników rynku postrzegane jako łamanie niepisanych zasad.

W przypadku gier planszowych klientom jest oferowany produkt stanowiący zestaw elementów niezbędnych do prowadzenia rozgrywek wraz z prawem do ich wykorzystywania podczas prowadzonych szkoleń. Komputerowe gry szkoleniowe klienci nabywają w postaci nośnika danych z zapisanym programem komputerowym bądź w postaci dostępu do aplikacji na serwerze firmy. W tym drugim przypadku dostęp może zostać ograniczony liczbą przeprowadzonych rozgrywek lub okresem aktywności konta użytkownika. Zaletą zakupu gry jest możliwość wielokrotnego jej stosowania, natomiast wadą – konieczność przyswojenia umiejętności prowadzenia szkolenia z wykorzystaniem tego narzędzia (każda gra wymaga posiadania innych informacji i innego podejścia). Dlatego firmy tworzące gry umożliwiają odbycie szkolenia trenerskiego w zakresie posługiwania się grą – udzielania instruktażu, prowadzenia rozgrywki i interpretowania zachowań, i decyzji graczy.

¹ <http://www.shtraining.pl/projektowanie-gier-i-symulacji> (17.07.2014).

Klienci mają również możliwość skorzystania ze szkoleń prowadzonych przez trenerów firmy, która zaprojektowała grę. Korzyścią, jaką odnoszą oni z tego rozwiązania, jest odwoływanie się trenerów do doświadczeń z wcześniej przeprowadzonych rozgrywek, natomiast słabością – wysoki koszt oraz brak możliwości powtórzenia szkolenia w ramach wniesionej opłaty. Obydwa podejścia nie wykluczają się – klienci, po analizie swoich potrzeb szkoleniowych oraz pozytywnej ocenie szkoleń przeprowadzonych przez trenerów zewnętrznych, mogą podjąć decyzję o zakupie praw do wielokrotnego wykorzystywania tego narzędzia.

4. Współpraca pomiędzy firmami projektującymi grę – wyniki badań

Autorzy opracowania zidentyfikowali na terenie Polski dwanaście firm tworzących gry szkoleniowe. Wysłany do tej grupy firm kwestionariusz ankiety zawierał pytania dotyczące specyfiki rynku gier szkoleniowych, a także rzeczywistej i potencjalnej współpracy z konkurentami. Prośbę o udział w badaniu skierowano do zespołów zajmujących się bezpośrednio projektowaniem gier. Wypełnioną ankietę uzyskano od połowy firm, co uznano za zwrot wystarczający dla wyciągnięcia wniosków odnośnie do występowania zjawiska kooperacji pomiędzy konkurencyjnymi firmami.

Firmy biorące udział w badaniu rozpoczęły działalność pomiędzy 1997 a 2013 rokiem. Zdecydowana większość z nich (5 zaznaczeń) to firmy mikro, a jedna – mała. Cztery firmy zadeklarowały międzynarodowy zasięg działalności, a dwie – krajowy.

Na pytanie, czy pracowników firmy można określić jako pasjonatów gier szkoleniowych, wszyscy respondenci odpowiedzieli twierdząco. Wszyscy uważają też, że pracownicy ich firm chętnie dzielą się wiedzą, ale dwie firmy zastrzegają, że unikają dzielenia się wiedzą z konkurentami. Zdaniem autorów ten wynik świadczy o gotowości do współpracy międzyorganizacyjnej w zakresie realizacji zadań merytorycznych. Potwierdzeniem niniejszej opinii jest odpowiedź na pytanie dotyczące sposobu postrzegania innych firm projektujących gry szkoleniowe – w czterech przypadkach respondenci uznali, że można z nimi wchodzić w relacje współpracy, a tylko w dwóch przypadkach respondenci uważają je za konkurentów.

Otwartości na współpracę może także sprzyjać percepcja rynku – wszystkie firmy wskazują na wzrost liczby klientów, chociaż większość ankietowanych (4) ocenia liczbę klientów jako „średnią”. Zdaniem niemal wszystkich respondentów (5), nabywcy gier szkoleniowych korzystają z ofert różnych firm, nie ograniczając się do jednej. Ponadto badani (5) zauważają, że działania promocyjne konkurentów zwiększają szansę na sprzedaż również ich produktów. Oznacza to, że istotą działań marketingowych powinno być przede wszystkim promowanie idei wykorzystywania gier szkoleniowych, a dopiero w drugiej kolejności – produktów danej firmy. Znajduje to potwierdzenie w pytaniu poświęconym przedstawianiu klientom produktów konkurencji – respondenci przedstawiają klientom produkty swoje i swoich konku-

rentów jako alternatywne środki zaspokojenia potrzeb szkoleniowych (3) lub wspominają o produktach konkurentów dopiero, gdy gry jego firmy nie odpowiadają potrzebom nabywcy. Dwóch respondentów uważa, że pracownicy nie wypowiadają się na temat produktów konkurencji. Brak wrogiego nastawienia do produktów konkurentów po części wynika ze wzrostu rynku wraz z działaniami marketingowymi firm działających w branży, a po części z ograniczonej substytucyjności produktów.

Zadano respondentom pytanie odnośnie do obszarów współpracy z konkurentami. Taka współpraca z założenia jest wyjątkiem, a nie regułą, więc pojawienie się odpowiedzi innych niż „nigdy” (czyli: „często”, „czasami” i „rzadko”) zostało przez autorów potraktowane jako sygnał świadczący o przejawach kooperacji. Do współpracy dochodziło przede wszystkim w obszarze kształtowania produktu. Większa część firm doświadczyła jej w obszarze działań merytorycznych: poprzez wspólne projektowanie gier szkoleniowych (5) oraz ich testowanie (4), poprzez udział w konferencjach poświęconym grom szkoleniowym (5), dyskusje na tematy związane z grami szkoleniowymi (4) i wymianę informacji na temat nowych trendów oraz produktów na rynku gier szkoleniowych (4). Nieco mniejszy zakres współpracy miał miejsce w związku z obsługą klientów: wspólna realizacja produktu/usługi (5), wymiana informacji na temat klientów zainteresowanych grami szkoleniowymi (4), wspólne prowadzenie szkoleń (3) i wspólne akcje promocyjne (3). Respondenci wskazali także na podejmowanie działań integrujących pracowników firm projektujących gry szkoleniowe (4), co w dużym stopniu sprzyja dalszej współpracy.

Respondenci są świadomi zalet kooperacji z konkurentami. Wskazywano następujące korzyści: tworzenie lepszych gier szkoleniowych (4) oraz rozszerzenie ich asortymentu (3), możliwość nawiązania kontaktu z nowymi klientami (3), możliwość realizacji trudnych zleceń (2), możliwość uczenia się od konkurenta (2), zwiększanie poziomu innowacyjności (2) oraz kształtowanie wizerunku firmy jako otwartej na współpracę (2). Do obszarów, w których firma jest gotowa współpracować z konkurentami w przyszłości, należą przede wszystkim: organizowanie konferencji poświęconych grom szkoleniowym (6), dyskusje na tematy związane z grami szkoleniowymi (5), wspólne projektowanie oraz testowanie gier szkoleniowych, wymiana informacji na temat klientów, wspólna realizacja produktów i usług (4), wykorzystywanie gier konkurentów podczas szkoleń, wspólne akcje promocyjne i marketingowe oraz integracja pracowników firm (3). Tak duża liczba wskazań świadczy o możliwości głębszej integracji środowiska.

W ankiecie znalazło się pytanie o obawy przed współpracą z konkurentami. Wskazywano przede wszystkim: ryzyko wycieku ważnych informacji (4), ryzyko utraty kontroli nad ważnymi dla firmy zasobami (3) oraz ryzyko zostania wykorzystanym (3). Co ciekawe, żaden respondent nie zaznaczył „konieczności dzielenia się wypracowanymi korzyściami”. Najważniejszym czynnikiem ograniczającym współpracę jest więc lęk przed oportunistycznym zachowaniem konkurenta. Nic dziwnego, że wszyscy respondenci uzależnili podjęcie współpracy z konkurentem od zaufania opartego na wcześniejszej współpracy (6). Podstawą pogłębionej koope-

racji jest więc wzajemne testowanie lojalności przez partnerów. Pewnym zagrożeniem dla idei kooperacji są sytuacje nieautoryzowanego wykorzystywania idei, pomysłów lub koncepcji konkurentów – dwóch respondentów stwierdza, że w branży gier szkoleniowych takie sytuacje często się zdarzają.

5. Zakończenie

Przeprowadzone badanie wykazało, że wśród firm z branży gier szkoleniowych występuje kooperacja, szczególnie w zakresie działań merytorycznych oraz związanych z pozyskiwaniem klientów, a więc zarówno w obszarach *downstream*, jak i *upstream activities* [Czakon, Rogalski 2012, za: Bengtsson, Kock 2000; Wang, Krakover 2008; Walley 2007; Luo 2007]. Są one zainteresowane dalszym zwiększaniem stopnia współpracy, są też świadome aktualnych i potencjalnych korzyści z niej wynikających. Głównym czynnikiem hamującym tę współpracę jest brak zaufania do potencjalnych kooperantów.

Stosunkowo duże nastawienie na kooperację może wynikać z następujących czynników:

1. Pracownicy są pasjonatami.
2. Pracownicy wykazują gotowość do dzielenia się posiadaną wiedzą.
3. Rynek, według oceny pracowników firm, rośnie.
4. Działania promocyjne podejmowane przez poszczególne firmy z branży przynoszą korzyści dla całej branży.
5. Sprzedaż gry klientowi może zwiększyć jego zainteresowanie grami oferowanymi przez firmy konkurencyjne.

Literatura

- Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J., 2010, *Co – opetition dynamics – an outline for further inquiry*, Competitiveness Review: An International BusinessJournal, vol. 20, iss. 2, s. 200.
- Bengtsson M., Kock S., 2000, “*Coopetition*” in *business networks – to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, vol. 29, iss. 5, s. 412.
- Cygler J., 2014, *Granice inspiracji w kooperencji*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 328.
- Cygler J., 2013a, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa, s. 20-24.
- Cygler J., 2013 b, *Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty*, Organizacja i Kierowanie, nr 5, s. 64-72.
- Cygler J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa.
- Cygler J., 2007, *Typologia powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy nr 77, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa s. 83.
- Czakon W., 2013, *Kierunki badań nad strategią kooperacji*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 13, cz. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 8-13.

- Czakon W., 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12, s. 13.
- Czakon W., Mucha-Kuś K., Sołtyś M., 2012, *Relacja kooperacji w tworzeniu efektywności rynku*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy nr 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 48.
- Czakon W., Rogalski M., 2012, *Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260, s. 60 (za: M. Bengtsson, S. Kock, 2000, "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously, Industrial Marketing Management, vol. 29, iss. 5, s. 418-424; Y. Wang, S. Krakover, 2008, Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?, International Journal of Contemporary Hospitality Management, no. 2(20), s. 128; K. Walley, 2007, Coopetition. An introduction to the subject and an agenda for research, International Studies and Management & Organization, no. 2(37), s. 17-18; Y. Luo, 2007, A coopetition perspective of global competition, Journal of World Business, vol. 42, iss. 2 s. 130).
- Dagnino G.B., Roy F.L., Yami S., Czakon W., 2008, *Strategia kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 3.
- Das T.K., Teng B.S., 2000, *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*, Organization Science, vol. 11, no. 1, s. 85-86.
- Gnyawali D.R., Park B.-J. R., 2009, *Co-opetition and technological innovation in small and medium – sized enterprises: a multilevel conceptual model*, Journal of Small Business Management, vol. 47, iss. 3, s. 322.
- <http://www.shtraining.pl/projektowanie-gier-i-symulacji> (17.07.2014).
- Jankowska B., 2009, *Kooperacja a międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa – przypadek małych i średnich firm z Wielkopolski – badanie eksploracyjne*, [w:] J. Schroeder, B. Stępień (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 125, , Poznań, s. 184.
- Jankowska B., 2012, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Luo Y., 2007, *A coopetition perspective of global competition*, Journal of World Business, vol. 42, iss. 2, s. 130.
- Peng T.-J.A., Pike S., Yang J.C.-H., Roos G., 2012, *Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice*, British Journal of Management, vol. 23, iss. 4, s. 532-549.
- Raza-Ullah T., Bengtsson M., Kock S., 2014, *The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels*, Industrial Marketing Management, vol. 43, iss. 2, s. 190.
- Rogalski M., 2011, *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 17-18.
- Sroka W., 2012, *Kooperacja jako fenomen współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A. Jabłoński (red.), *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, s. 71.
- Stańczyk-Hugiet E.I., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Typy relacji kooperacyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk, *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 132.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, nr 2, s. 4.

COOPERATION DESPITE COMPETITION: THE CASE OF FIRMS CREATING TRAINING GAMES

Summary: Understanding simultaneous cooperative and competitive dynamics in cooperative relationships is of crucial importance of success in turbulent external conditions. This study empirically investigates questions in cooperation literature: to what extent firms which create training games are willing to cooperate with their competitors? What are the main benefits from cooperative relationships? Are firms aware of potential threats of cooperation? And finally, what prevents firms from cooperating with competitors? The results of a case study of six firms which design training games show that firms cooperate mainly to improve their products quality and consumer service. The article further highlights several benefits from cooperation e.g.: products of higher quality, possibility to meet new clients or to conduct complex tasks. Cooperation is viewed as a potentially beneficial relationship, but according to the results of a study it can be risky as well. Distrust is the main reason which prevents firms from cooperation. This study extends knowledge of the dynamics and fields of cooperation.

Keywords: cooperation relationships, cooperation, competition.