
MOTYWY PODEJMOWANIA WSPÓŁPRACY W DZIAŁALNOŚCI ZAGRANICZNEJ PRZEZ POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII (PREZENTACJA WYNIKÓW Z BADAŃ)

1. Wprowadzenie

W obliczu wzrostu znaczenia takich kategorii i pojęć, jak gospodarka oparta na wiedzy, gospodarka elektroniczna, czy też nowa gospodarka, przedsiębiorstwom zaawansowanych technologii (*high-tech*) należy poświęcić specjalną uwagę. Tym bardziej, że tej grupie firm przypisuje się bardzo istotną rolę w kształtowaniu konkurencyjnej gospodarki krajowej. Tymczasem w Polsce sektor *high-tech* znajduje się wciąż w relatywnie początkowej fazie rozwoju i ciągle się kształtuje. Rodzime przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii nie imponują zarówno pod względem wartości obrotów, poziomu eksportu, jak i innowacyjności. Na poziomie całej gospodarki obraz zaawansowanych technologii w porównaniu z innymi krajami nie jest satysfakcjonujący.

Polski sektor *high-tech* jest rozdrobniony (są to głównie niewielkie firmy). Ponadto, w większości nie są to przedsiębiorstwa o wystarczająco dużej sile rynkowej (także mierzonej wartością obrotów, produkcji, wartością dodaną i udziałem wyrobów *high-tech* w eksporcie). W Polsce nie wytworzyła się bowiem jeszcze odpowiednia liczba wystarczająco dużych i silnych przedsiębiorstw zaawansowanych

technologii, które byłyby aktywne na arenie międzynarodowej i potrafiły z rozmachem podbijać zagraniczne rynki. Nakreślona sytuacja wskazuje jednak na potencjał, który można zidentyfikować na dwóch podstawowych płaszczyznach. Z jednej strony duża liczba przedsiębiorstw świadczy o potencjale rozwoju sektora *high-tech*. Konieczne są zatem odpowiednie działania mające na celu zwiększenie siły rynkowej i co się z tym wiąże, zdobycie przewagi konkurencyjnej na europejskim i szerzej – globalnym rynku. Stąd z drugiej strony, wyraźnie widoczny jest ogromny potencjał dla współpracy. Poprzez kooperację małych podmiotów możliwe jest zwiększenie ich indywidualnej, jak i ogólnej, zbiorowej siły rynkowej. Jednak przedsiębiorstwa wciąż niechętnie odnoszą się do współpracy. Dlatego istotnym problemem badawczym jest analiza motywów kooperacji w działalności zagranicznej.

W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu stała się analiza motywów podejmowania współpracy w działalności zagranicznej przez polskie przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii. W artykule przedstawiono wyniki własnych badań empirycznych.

2. Badanie polskich przedsiębiorstw *high-tech* prowadzących działalność zagraniczną – założenia metodyczne

Wykorzystane dane empiryczne stanowią rezultat projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹. Dane uzyskano na podstawie badań ankietowych. Zakres czasowy badań objął okres od maja do grudnia 2007 roku. Kwestionariusz ankietowy został wysłany pocztą, a lista adresowa 2000 firm została przygotowana na podstawie ogólnopolskiej bazy danych firmy Compass Poland. Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski, reprezentując wszystkie branże, w tym także firmy *high-tech*. Dobór próby miał charakter losowy. Z 272 ogółu odpowiedzi w artykule wykorzystano dane dotyczące przedsiębiorstw zaawansowanych technologii prowadzących działalność zagraniczną, dokonując selekcji odpowiedzi za pomocą dwuetapowego grupowania statystycznego. Ostatecznie do analizy przeprowadzonej w artykule przyjęto próbę 74 firm.

Delimitacja sektora *high-tech* bazuje na pojęciu branży i mianem zaawansowanych technologii nazywane są przedsiębiorstwa (produkcyjne i usługowe), które należą do wybranych branż, zgodnie z klasyfikacją Eurostat. Są to: produkcja wyrobów farmaceutycznych, produkcja maszyn biurowych i komputerów, produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i telekomunikacyjnych, produkcja

¹ Projekt badawczy finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 51104-95 pt. *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)*, zrealizowany przez zespół badawczy pod kierunkiem prof. dr. hab. Krzysztofa Fonfary.

instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków, produkcja statków powietrznych i kosmicznych, poczta i telekomunikacja, informatyka, prace badawczo-rozwojowe.

Do oceny badanych zjawisk w większości pytań wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Respondenci mieli podać własną ocenę zjawisk zachodzących we wnętrzu i otoczeniu przedsiębiorstwa (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się), względnie – subiektywną samoocenę w stosunku do najbliższej konkurencji (1 – znacznie gorszy, 5 – znacznie lepszy). Przyjęcie takiej metody oceny umożliwia między innymi porównanie wyników między firmami charakteryzującymi się różną wielkością, czy też przynależnością do odrębnej branży.

Ponad 70% badanej próby stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii (według kryterium zatrudnionych do 249 osób), przy czym około 50% to średnie firmy. Pozostałe niecałe 30% – przedsiębiorstwa duże i bardzo duże. Zdecydowanie dominowały (ponad 90% próby) podmioty prywatne. Obraz struktury wielkości badanych firm jest zgodny z sytuacją ogółu polskiego sektora *high-tech*, który w większości tworzą małe i średnie przedsiębiorstwa.

Analizę motywów podejmowania współpracy w działalności zagranicznej przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii przeprowadzono na podstawie podziału według dwóch grup firm – przedsiębiorstw zakwalifikowanych jako lepsze od konkurentów i pozostałe (gorsze lub podobne do konkurentów). Podziału dokonano na podstawie analizy przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna firmy jest traktowana jako relatywna miara jakości funkcjonowania przedsiębiorstw i definiowana przez pryzmat relatywnych różnic w finansowych i niefinansowych efektach działalności w odniesieniu do osiągnięć najbliższych konkurentów. W analizie empirycznej przewaga konkurencyjna została zbadana na podstawie skonsolidowanej formuły obejmującej wielkość zysku ogółem, stopę zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI), wielkość sprzedaży oraz udział w rynku. Przyjęto subiektywny sposób oceny działalności. Respondenci, udzielając odpowiedzi na postawione w kwestionariuszu pytania dotyczące czterech wymienionych powyżej wyników, mieli podać własną samoocenę w stosunku do najbliższej konkurencji (1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy).

Analiza oceny osiągniętych przez badane firmy czterech wyników w stosunku do najbliższej konkurencji posłużyła do konstrukcji wskaźnika efektów. Wskaźnik ten został zdefiniowany jako średnia wartość oceny czterech wyników dotyczących finansowej i niefinansowej działalności firmy. Zasadność połączenia wymienionych finansowych i niefinansowych wyników w jeden wskaźnik efektów została sprawdzona za pomocą analizy rzetelności. W tym celu wykorzystano statystykę Alfa Cronbacha. W przypadku wskaźnika efektów statystyka Alfa Cronbacha została policzona dla skali złożonej z 4 pytań. Alfa jest bardzo duże, wynosi 0,897 i przekroczyło umowny

poziom 0,7, potwierdzając tym samym, że zaproponowana skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

Dzięki właściwościom wykorzystanej skali Likerta, wskaźnik efektów umożliwił wyróżnienie dwóch grup przedsiębiorstw – firm lepszych od konkurencji i pozostałych. Przedsiębiorstwa zakwalifikowane jako lepsze to te, których wskaźnik wskazywał na przewagę nad konkurentami, przyjmując wartość powyżej 3 (ze względu na przyjętą pięciostopniową skalę oceny, gdzie 3 oznaczało „prawie taki sam”). Natomiast dla firm pozostałych wartość wskaźnika była równa lub mniejsza 3 (są to przedsiębiorstwa gorsze lub podobne do konkurentów).

3. Motywy współpracy podejmowanej z zagranicznymi podmiotami przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii

W pierwszym etapie analizy motywów podejmowania współpracy w działalności zagranicznej przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, sprawdzono odpowiedzi na pytania dotyczące motywów kooperacji z trzema grupami podmiotów – nabywcami, dostawcami i konkurentami. Wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta respondenci podawali własną subiektywną ocenę działań firmy (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się). Im średnia wartość przedstawiona w tabeli 1 jest wyższa i bliższa 5, tym przedsiębiorstwa przypisują większą wartość danym motywom. Ze względu na zastosowaną skalę, różnice względne oceny (zarówno w przekroju jednej kategorii – na przykład firm lepszych, jak i pomiędzy różnymi kategoriami) pozornie mogą wydawać się nieduże. Jednak jest to w dużym stopniu spowodowane bardzo małym rozrzutem minimalnej i maksymalnej oceny (1–5). W tabeli 1 przedstawiono wybrane zmienne, które osiągnęły wartości powyżej 3,0, czyli takie, których występowanie i znaczenie potwierdziły badane firmy.

Zaprezentowane dane wykazują, że niezależnie od posiadanej przewagi konkurencyjnej (lub jej braku) badane polskie przedsiębiorstwa *high-tech* nawiązywały kontakty z podmiotami zagranicznymi (nabywcami, dostawcami, jak i konkurentami) głównie w celu uzyskania dostępu do wiedzy na temat technologii oraz zwiększenia poziomu innowacyjności. Wśród motywów podejmowania współpracy wymieniane były również chęć pozyskania dostępu do nowych klientów oraz obniżenia kosztów produkcji.

Firmy zaawansowanych technologii, aby zachować przewagę konkurencyjną na rynkach międzynarodowych, muszą posiadać przewagę technologiczną. Jednakże coraz częściej samo przywództwo technologiczne nie jest wystarczające do utrzymania wiodącej pozycji na rynku [3], [2, s. 457]. Jednocześnie rosnąca współzależność

poprzednio niezależnych technologii powoduje, że przedsiębiorstwom coraz trudniej jest rozwijać je samodzielnie [1, s. 496]. Ponadto, w przypadku firm *high-tech* szczególnie aktualny jest problem szybkiego starzenia się wiedzy. Stąd kooperacja może stanowić istotny czynnik w procesie odkrywania, aplikacji i dyfuzji innowacji. Dzięki wymianie zasobów i wspólnemu rozwijaniu umiejętności możliwy jest rozwój produktów i technologii. Współpraca umożliwia również podjęcie i zrealizowanie dużych innowacyjnych projektów (częstych w branżach zaawansowanych technologii), których ze względu na zasięg i ograniczony czas realizacji nie może wykonać pojedyncza firma.

Tabela 1. Motywy współpracy podejmowanej z zagranicznymi podmiotami przez przedsiębiorstwa *high-tech* z podziałem na firmy lepsze i pozostałe

Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii	Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi nabywcami w celu uzyskania:				Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi dostawcami w celu uzyskania:			Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi konkurentami w celu uzyskania:	
	wiedzy dotyczącej technologii	dostępu do klientów	obniżenia kosztów produkcji	innowacyjności	wiedzy dotyczącej technologii	dostępu do klientów	innowacyjności	wiedzy dotyczącej technologii	innowacyjności
Firmy lepsze	3,52	3,25	3,03	3,91**	3,23	2,56	3,53	3,17	3,07
Firmy pozostałe	3,38	3,62**	3,25	3,38	3,25	3,25	3,17	2,83	2,67
Różnica	0,13	-0,37	-0,22	0,52*	-0,02	-0,69*	0,37	0,34	0,40*

** najwyżej ocenione składowe

* największe różnice oceny

Firmy lepsze – wskaźnik efektów > 3

Firmy pozostałe – wskaźnik efektów < 3

Skala ocen odpowiedzi 1-5 (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS.

Przeprowadzone badanie motywów podejmowania współpracy potwierdziło, że wiedza i innowacyjność jako efekty współpracy są wyjątkowo ważne dla przedsiębiorstw *high-tech*. Przy czym firmy posiadające przewagę konkurencyjną wskazywały na wyższy osiągnięty dzięki temu poziom innowacyjności (największe różnice w przeciętnej ocenie między grupą przedsiębiorstw lepszych i pozostałych istnieją właśnie w zakresie motywu „innowacyjność”). Wśród firm lepszych od konkurentów znacząca rola innowacyjności i dostępu do wiedzy na temat technologii została podkreślona nie tylko w przypadku kontaktów z nabywcami i dostawcami, ale również konkurentami. Można jednak przypuszczać, że firmy lepsze od konkurentów

nie tylko bardziej dostrzegają potrzebę współpracy, ale i ze względu na postrzeganą własną przewagę (silniejszą pozycję), nie czują się tak zagrożone ze strony kooperujących konkurentów. Trzeba bowiem zwrócić uwagę na potencjalne niebezpieczeństwa wynikające ze współpracy, z czego główne zagrożenie dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii stanowi wrogie wykorzystanie niejawnych, istotnych informacji oraz wiedzy. Stąd głównym powodem niechęci menedżerów firm *high-tech* wobec współpracy jest trudność w znalezieniu równowagi pomiędzy ochroną kluczowego know-how a dzieleniem się nim.

Należy zauważyć, że motywom „dostęp do klientów” oraz „obniżanie kosztów produkcji” średnio większą wartość przypisuje grupa pozostałych firm *high-tech*². Pozwala to wnioskować, że przedsiębiorstwa o wyższym wskaźniku efektów (zakwalifikowane jako lepsze) zmierzają do opierania swojej przewagi na innowacyjności. Natomiast badane firmy podobne lub gorsze od konkurencji koncentrują się głównie tradycyjnie na obniżaniu kosztów i zwiększeniu sprzedaży (poprzez rozszerzenie rynku – zdobycie nowych klientów).

4. Obszary współpracy

Kolejny etap badania motywów podejmowania współpracy przez firmy zaawansowanych technologii stanowiło porównanie poziomu intensywności współpracy podmiotów w wybranych obszarach funkcjonowania tych przedsiębiorstw (porównaj tabela 2). Udzielając odpowiedzi respondenci mieli wskazać, w których obszarach współpracuje dane przedsiębiorstwo i określić siłę tej współpracy (w skali 1–5, gdzie 1 – bardzo słaba współpraca, 5 – bardzo silna współpraca).

Tabela 2. Ocena siły współpracy w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw *high-tech* (z podziałem na firmy lepsze i pozostałe)

	B&R	Logistyka	Produkcja	Marketing	Sprzedaż	Finanse	Kadry
Firmy lepsze	2,31	3,08	3,97**	3,04	4,30**	2,41	1,95
Firmy pozostałe	2,31	2,42	3,17	2,92	3,82	1,91	1,27
Różnica	0,00	0,66*	0,80*	0,12	0,48	0,50	0,68*

** najwyżej ocenione obszary współpracy

* największe różnice

Firmy lepsze – wskaźnik efektów > 3

Firmy pozostałe – wskaźnik efektów < 3

Skala ocen odpowiedzi 1-5 (1 – bardzo słaba współpraca, 5 – bardzo silna współpraca)

Źródło: Opracowanie własne.

² Największa różnica w przeciętnej ocenie motywów nawiązywania współpracy (na korzyść firm pozostałych) dotyczy „nawiązywania kontaktu z zagranicznymi dostawcami w celu uzyskania dostępu do klientów”.

Przeprowadzone badanie prowadzi do ciekawych wniosków. Po pierwsze, w ramach każdego z wymienionych obszarów działalności, grupa przedsiębiorstw zakwalifikowanych jako lepsze od konkurentów zadeklarowała przeciętny wyższy poziom współpracy od grupy firm pozostałych.

Po drugie, najbardziej intensywna współpraca została odnotowana na polu sprzedaży i produkcji (są to najwyżej ocenione obszary współpracy, a w przypadku przedsiębiorstw z grupy pozostałych są to jedyne obszary o średniej ocenie powyżej 3,0). Oznacza to, że współpraca ma miejsce głównie w działalności produkcyjnej i sprzedażowej, a w znikomym zakresie w dużo bardziej istotnej dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii – badawczo-rozwojowej.

Po trzecie, w przypadku działalności badawczej i rozwojowej przeciętny deklarowany poziom współpracy jest taki sam zarówno w grupie firm zakwalifikowanych do lepszych, jak i pozostałych. Co więcej, jest on relatywnie niski (poziom 2,3). Tymczasem sfera badawczo-rozwojowa powinna stanowić trzon działalności przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Należy podkreślić, że szczególnie jeśli potencjał badawczy danej firmy *high-tech* jest niewielki, to należy rozważyć strategię kooperacji. Współpraca w zakresie badań i rozwoju umożliwia obniżenie kosztów innowacji, ograniczenie dublowania badań, podział ryzyka, wykorzystanie korzyści skali w badaniach, dostęp do komplementarnej wiedzy, badanie dziedzin wykraczających poza podstawowe obszary zainteresowań firmy (co stanowi opcję rozwoju) oraz lepsze dostosowanie do potrzeb rynku. Ponadto współpraca może być bardzo pomocna w ustanowieniu pewnego standardu technologii. Dodatkowo, kooperacja z zagranicznymi partnerami pozwala czerpać nie tylko z umiejętności zakotwiczonych w innych firmach, ale także w innych krajach. Ze względu na różne otoczenia krajowe współpraca międzynarodowa stwarza unikalne okazje do uczenia się i kreowania wiedzy [1, s. 509].

I w końcu po czwarte, najmniej intensywna współpraca w grupie przedsiębiorstw lepszych oraz pozostałych miała miejsce w obszarze „kadry” (ocena bliska poziomowi „bardzo słaba współpraca”). Ta ocena może wynikać z relatywnie trudnej sytuacji na rynku pracy (emigracja wielu pracowników) oraz wymogów stawianych przed pracownikami firm *high-tech*. Obydwa wymienione czynniki mogą przyczyniać się do niechęci do współpracy w ramach „kadr” i „dzielenia się” własnymi pracownikami.

5. Zaufanie

W badaniu uwzględniono również ocenę wykorzystania wzajemnego zaufania między partnerami biznesowymi. Obopólne zaufanie może przynosić wiele korzyści, jednak wiąże się z nim problem ochrony poufnych informacji i własności intelektualnej. Tym bardziej ważne są wysokie oceny (zarówno wśród lepszych, jak

i pozostałych przedsiębiorstw *high-tech*) w tym zakresie. Firmy zakwalifikowane jako lepsze oceniły poziom wykorzystania wzajemnego zaufania naszej firmy i naszych najważniejszych partnerów zagranicznych”) na 3,97, a firmy pozostałe na 3,85. Wskazuje to na bardzo pozytywną tendencję. Z drugiej strony, tak wysokie średnie oceny mogą w pewnym stopniu wynikać z kwestii natury psychologicznej – menedżerom trudno przyznać się do niechęci, zamkniętości i braku zaufania w stosunku do partnerów biznesowych.

6. Zakończenie

Przedstawione w artykule wyniki wskazują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii i zarządzający nimi menedżerowie są świadomi korzyści wynikających z kooperacji. Interesujące jest jednak, że tak, jak badane firmy *high-tech* podejmowały współpracę z podmiotami zagranicznymi głównie w celu uzyskania dostępu do wiedzy i zwiększenia poziomu innowacyjności, tak najbardziej intensywną kooperację odnotowywały na polu sprzedaży i produkcji. Przeciętny deklarowany poziom współpracy w przypadku działalności badawczej i rozwojowej był relatywnie niski. Firmy wciąż częściej współpracują ze sobą w ramach łańcucha dostaw. Tymczasem wydaje się, że właśnie powiązania z ośrodkami wiedzy i innowacji oraz z konkurentami znajdującymi się na wyższym poziomie rozwoju, przyczyniają się do kreowania największej wartości dodanej w ramach współpracy. Dlatego konieczne jest przezwyciężenie negatywnego nastawienia polskich przedsiębiorstw *high-tech* wobec kooperacji oraz uświadomienie im wynikających z niej korzyści. Współpraca może przynieść korzyści zwłaszcza małym i średnim przedsiębiorstwom *high-tech*, przyczyniając się do zwiększenia ich siły rynkowej. To natomiast może przyspieszyć proces nadrabiania zaległości Polski pod względem zaawansowania technologicznego.

Bibliografia

- [1] Contractor F.J., Kim C., Beldona S., *Interfirm Learning in Alliance and Technology Networks: An Empirical Study in the Global Pharmaceutical and Chemical Industries*, „Cooperative strategies and alliances”, red. Contractor F.J., Lorange P., Elsevier Science, Amsterdam-Tokyo, 2002.
- [2] „Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms”, 2004 Vol. 33 Nr 5, s. 457.
- [3] Traynor K., Traynor S., *A comparison of marketing approaches used by high-tech firms: 1985 versus 2001*, „Industrial Marketing Management”, 2004 Vol. 33 Nr 5.

MOTYWY PODEJMOWANIA WSPÓŁPRACY W DZIAŁALNOŚCI ZAGRANICZNEJ PRZEZ POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII (PREZENTACJA WYNIKÓW Z BADAŃ)

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza motywów podejmowania współpracy w działalności zagranicznej przez polskie przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii (*high-tech*).

W artykule przedstawiono wyniki własnych badań empirycznych stanowiących rezultat projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 51104-95, zrealizowanego przez zespół badawczy pod kierunkiem prof. dr. hab. K. Fonfary. Dane uzyskano na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych od maja do grudnia 2007 roku. Do analizy przyjęto próbę 74 firm zaawansowanych technologii.

Przedstawione w artykule wyniki wskazują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii i zarządzający nimi menadżerowie są świadomi korzyści wynikających z kooperacji. Badane firmy *high-tech* podejmowały współpracę z podmiotami zagranicznymi głównie w celu uzyskania dostępu do wiedzy i zwiększenia poziomu innowacyjności, jednakże najbardziej intensywną kooperację odnotowywały na polu sprzedaży i produkcji. Przedsiębiorstwa wciąż częściej współpracują ze sobą w ramach łańcucha dostaw. Tymczasem wydaje się, że właśnie powiązania z ośrodkami wiedzy i innowacji oraz z konkurentami znajdującymi się na wyższym poziomie rozwoju, przyczyniają się do kreowania największej wartości dodanej w ramach współpracy.

THE MOTIVES FOR COMMENCING COOPERATION IN INTERNATIONAL ACTIVITY OF POLISH *HIGH-TECH* COMPANIES (PRESENTATION OF EMPIRICAL RESEARCH)

Abstract

The aim of the article is the analysis of the motives for commencing cooperation in international activity of polish high-tech companies.

Primary empirical research used in the article is a result of a research project financed by Ministry of Science and Higher Education Nr 51104-95 executed under the guidance of Professor K. Fonfara. The empirical data was obtained from a mail survey. The survey time frame encompassed the period from May to December 2007. A sample of 74 high-tech companies was adopted for analysis.

It was observed that analysed high-tech firms and their managers are aware of the benefits resulting from cooperation. Studies proved that analysed Polish high-tech companies commenced cooperation with foreign business partners in order to gain knowledge and increase innovation. However they still cooperate more often within the supply chain rather than with competitors or research institutions, and it seems that indeed relations with knowledge and innovation centers and higher developed competitors contribute to creation of the highest added value within the framework of cooperation.