



Barbara Wilczyńska

Wpływ potencjału kooperacyjnego na rozwój przedsiębiorstw
The influence of coopetitive potential on enterprises' development

Rozprawa doktorska

Promotor: dr hab. Beata Stępień, prof. UEP
Promotor pomocniczy: dr Marlena Dzikowska

Katedra: Zarządzania Międzynarodowego UEP

Poznań 2018

Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział 1. Charakterystyka kooperencji i jej miejsce w koncepcjach teoretycznych ...	11
1.1. Definicja kooperencji i potencjału kooperencyjnego	11
1.2. Kooperencja w koncepcjach teoretycznych	21
1.2.1. Teoria gier i model PARTS.....	22
1.2.2. Teoria kosztów transakcyjnych.....	27
1.2.3. Paradygmat Structure- Conduct- Performance	30
1.2.4. Teoria zasobowa.....	34
1.2.5. Teoria sieciowa	38
1.2.6. Teoria kapitału społecznego.....	42
1.3. Typy i poziomy relacji kooperencyjnych.....	46
1.4. Kooperencja a internacjonalizacja przedsiębiorstwa	55
1.5. Przegląd obszarów badawczych i metodyki badań zjawiska kooperencji	60
Rozdział 2. Stymulanty i destymulanty rozwoju powiązań kooperencyjnych i potencjału kooperencyjnego.....	73
2.1. Determinanty kooperacji i konkurencji.....	73
2.2. Różnice w kooperencji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa	78
2.3. Bariery i destymulanty kooperencji i potencjału kooperencyjnego	85
2.4. Czynniki wewnętrzne kooperencji i potencjału kooperencyjnego.....	89
2.5. Czynniki zewnętrzne kooperencji i potencjału kooperencyjnego	98
Rozdział 3. Przykłady kooperencji – analiza studiów przypadków na podstawie ścieżki wykorzystania potencjału kooperencyjnego	109
3.1. Zelmer S.A. i Philips N.V.	111
3.2. Symbian i Microsoft.....	116
3.3. Grupa PSA i Fiat	121
3.4. Samsung Electronics i Sony Corporation.....	127
3.5. Selvita S.A. i Berlin-Chemie AG (Menarini).....	135
3.6. LifeTube i Gamellon	142
3.7. Podkarpacki Szlak Winnic	146
Rozdział 4. Badanie kooperencji i potencjału kooperencyjnego przedsiębiorstw	158
4.1. Schemat badania i hipotezy badawcze	158
4.2. Metoda i technika badania empirycznego	162
4.3. Zakres badania i charakterystyka próby badanej	165
4.4. Wyniki badania i test hipotez badawczych	182
4.4.1. Motywy i bariery kooperencji	182
4.4.2. Charakter badanych relacji kooperencyjnych	191
4.4.3. Wpływ potencjału kooperencyjnego na rozwój – test hipotez badawczych.....	197
Zakończenie	222
Bibliografia.....	226
Spis ilustracji	251

Wstęp

W ostatnich latach kooperencja stała się ważnym typem relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Powszechność zjawiska kooperencji w skali międzynarodowej zwróciła uwagę badaczy na ten nowy charakter powiązań międzyorganizacyjnych między partnerami biznesowymi, co znalazło wyraz w dynamicznym wzroście publikacji na ten temat od początku lat 90-tych XX wieku (Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 3; Cygler, 2009, s. 7). Ekonomiści często zwracają uwagę na paradoks tkwiący w konstrukcji relacji kooperencyjnej, gdzie działania konkurencyjne przeplatają się z projektami kooperacyjnymi (De Wit i Meyer, 2007, s. 217-248). Z jednej strony, przedsiębiorstwa w ramach kooperencji poszukują efektu synergii i tworzenia wartości poprzez współpracę, a z drugiej strony działania konkurencyjne dążą do podziału tej wartości (Brandenburger i Nalebuff, 1996). Rywalizacja konkurentów znajduje swój wyraz w walce o własne korzyści i dbałość o swój interes, a kooperacja jest ukierunkowana na realizację zbieżnych celów tych konkurentów (Stępień, 2011, s. 32).

Warto badać zjawisko kooperencji, gdyż relacji tego typu będzie coraz więcej, ponieważ konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa poszukują nowych źródeł innowacji i obszarów zysku na styku swych kompetencji. Wciąż nie zostało empirycznie potwierdzone co stymuluje kooperencję (w ramach aspektów wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia) oraz nie zostało zbadane jakie elementy potencjału kooperacyjnego są potrzebne do rozwoju relacji kooperacyjnej. Aby lepiej poznać to zjawisko kluczowe jest sprawdzenie czy kooperencja wpływa na rozwój przedsiębiorstw oraz czy sam potencjał kooperacyjny może być stymulantą rozwoju. Wyzwaniem zatem pozostaje weryfikacja jaki jest charakter i siła powiązań pomiędzy potencjałem kooperacyjnym, a rozwojem przedsiębiorstw oraz jakie elementy otoczenia przedsiębiorstw mogą wspomagać ich rozwój w ramach działań kooperacyjnych.

Badania związane z kooperacją były prowadzone do tej pory w sposób fragmentaryczny, w różnych sektorach gospodarczych. Najczęściej badane były sektory usług, głównie dotyczące komunikacji, opieki zdrowotnej, a także pomocy społecznej. W dalszej kolejności popularność badawcza dotyczyła przetwórstwa przemysłowego (Rogalski, 2011, s. 19). Dominujące metody badawcze to przede wszystkim badania jakościowe, w szczególności analiza studiów przypadków. Badań ilościowych dotyczących kooperencji jest niewiele i niektórzy badacze są zdania, że prowadzenie badań nad kooperacją jest bardzo trudne lub wręcz niemożliwe ze względu na jej złożony charakter (Jankowska, 2012, s. 9). Z tego

powodu, przeprowadzenie badania potencjału kooperacyjnego wśród przedsiębiorstw europejskich na szeroką skalę wciąż pozostawało wyzwaniem.

Praca jest próbą sprostania temu wyzwaniu i udzielenia odpowiedzi na następujące **pytania badawcze**:

- Jak potencjał kooperacyjny wpływa na rozwój przedsiębiorstw europejskich?
- Jaki charakter potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw stymuluje ich rozwój?
- Jakie czynniki potencjału kooperacyjnego mają znaczenie dla rozwoju tych przedsiębiorstw?

Rozwój jest tutaj rozumiany jako poprawa sytuacji przedsiębiorstwa w co najmniej jednym z wymienionych niżej obszarów działalności w stosunku do stanu sprzed podjęcia współpracy z konkurentem:

- obszar wyników finansowych (np. wzrost zysku, obniżenie kosztów, ryzyka działalności),
- obszar produkcji (np. zwiększenie efektywności procesu produkcji lub udoskonalenie produktu),
- sfera zasobów (np. pozyskanie dostępu do zasobów materialnych lub niematerialnych),
- zwiększenie wpływów i pozycji w otoczeniu (np. ograniczenie niepewności działania, zwiększenie wpływów wobec innych konkurentów, poprawa reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa).

Potencjał kooperacyjny może być rozpatrywany zarówno w ujęciu *ex ante*, tj. istniejący pomiędzy konkurentami przed rozpoczęciem danej relacji lub w ujęciu *ex post*, gdy jest budowany dzięki trwającej relacji kooperacyjnej. Na potrzeby tej pracy skupiono się na tym drugim ujęciu. Badanie wpływu potencjału kooperacyjnego na rozwój przedsiębiorstw jest więc zasadne, ponieważ pozwala ono sprawdzić na ile wypracowany w ramach relacji kooperacyjnej potencjał i jego poszczególne czynniki zmieniają położenie przedsiębiorstw wobec sytuacji sprzed nawiązania relacji. Dzięki temu badaniu możliwe jest określenie jaki obszar kompatybilności konkurentów pozwala na ich rozwój poprzez współpracę.

Przedmiotem pracy jest analiza wpływu poszczególnych czynników potencjału kooperacyjnego i czynników sektorowych na rozwój przedsiębiorstw z próby.

Głównym celem niniejszej rozprawy jest identyfikacja natury i siły powiązań pomiędzy potencjałem kooperacyjnym a rozwojem przedsiębiorstw.

Realizacja celu głównego wymaga:

- stworzenia narzędzia badawczego identyfikującego elementy potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw i charakter ich powiązań kooperacyjnych oraz pozwalającego na zbadanie związków (lub ich braku) pomiędzy naturą potencjału kooperacyjnego a rozwojem przedsiębiorstw,
- udzielenia odpowiedzi na pytanie jaki jest stopień wpływu kooperencji na rozwój przedsiębiorstw: czy rozwój przedsiębiorstwa nastąpił dzięki kooperencji, czy też w sposób niezależny?
- krytycznej oceny stosowanej metody badawczej w kontekście jakości uzyskanych wyników i jej uniwersalności jako narzędzia do identyfikacji wielkości i natury potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw w badaniach ilościowych.

Cel i zadania badawcze w tej rozprawie mają zatem dwojaki charakter: poznawczy i metodyczny. Celem poznawczym jest pogłębienie wiedzy o istocie kooperencji i zbadanie wpływu potencjału kooperacyjnego na rozwój przedsiębiorstw europejskich. Celem metodycznym natomiast jest opracowanie, przetestowanie i krytyczna ocena przydatności narzędzia (w postaci kwestionariusza ankietowego) do ilościowego badania charakteru potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw.

Praca ma zatem służyć:

- zebraniu i wzbogaceniu wiedzy na temat kooperencji i jej potencjału wśród przedsiębiorstw,
- zbadaniu wpływu potencjału kooperacyjnego na rozwój przedsiębiorstw w relacji z konkurentem,
- wzbogaceniu wiedzy w zakresie oddziaływania czynników potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw na ich rozwój i ich motywację do współpracy z konkurentami,
- określeniu głównych barier dla rozwoju potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw,
- wzbogaceniu wiedzy o stopniu uniwersalności badanych czynników w kontekście potencjału kooperacyjnego szerszej grupy przedsiębiorstw.

Na podstawie przeanalizowanej literatury sformułowano **tezę główną** niniejszej pracy, która brzmi następująco: *Istnieje dodatni wpływ potencjału kooperacyjnego na rozwój przedsiębiorstw i uzyskiwane wyniki gospodarcze przedsiębiorstw.*

Następnie zdekonstruowano potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw i określono, czy poszczególne jego czynniki wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw.

H01: *Czynnikami wewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:*

- *strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji* (Dowling i in. 1996; Luo 2004; Zineldin 2004; Cygler 2009; Dagnino i Rocco 2011; Jankowska 2012; Zakrzewska-Bielawska 2014),
- *podobieństwo zasobów wniesionych do relacji* (Cygler 2009; Noga 2009; Dagnino i Rocco 2011),
- *podobieństwo celów obu stron* (Camison i Villar 2009; Cygler 2009),
- *duży poziom istotności tych podobnych celów obu stron* (Cygler 2009; Dagnino i Rocco 2011),
- *podobieństwo strategii obu przedsiębiorstw* (Miles i Snow 1986; Hambrick 2003; Luo 2004; Cygler 2009),
- *podobieństwo kulturowe stron* (Rijamampianina i Carmichael 2005; Cygler 2009),
- *podobieństwo reputacji partnerów* (Bhasin 2009; Cygler 2009; Zakrzewska-Bielawska 2014),
- *podobieństwo wielkości przedsiębiorstw* (Guidice, Vasudevan i Duysters 2003; Oliver 2004; Cygler 2009; Thomason, Simendinger i Kiernan 2013; Zakrzewska-Bielawska 2014; Krommendijsk, 2016),
- *podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów* (Cygler 2009; Dagnino i Rocco 2011),
- *znaczny poziom konkurencji pomiędzy partnerami* (Guidice, Vasudevan i Duysters, 2003; Cygler 2009),
- *wysoki poziom umiejętności współpracy z konkurentem* (Sivadas i Dwyer 2000; Luo 2007; Cygler 2009; Sulimowska-Formowicz 2017).

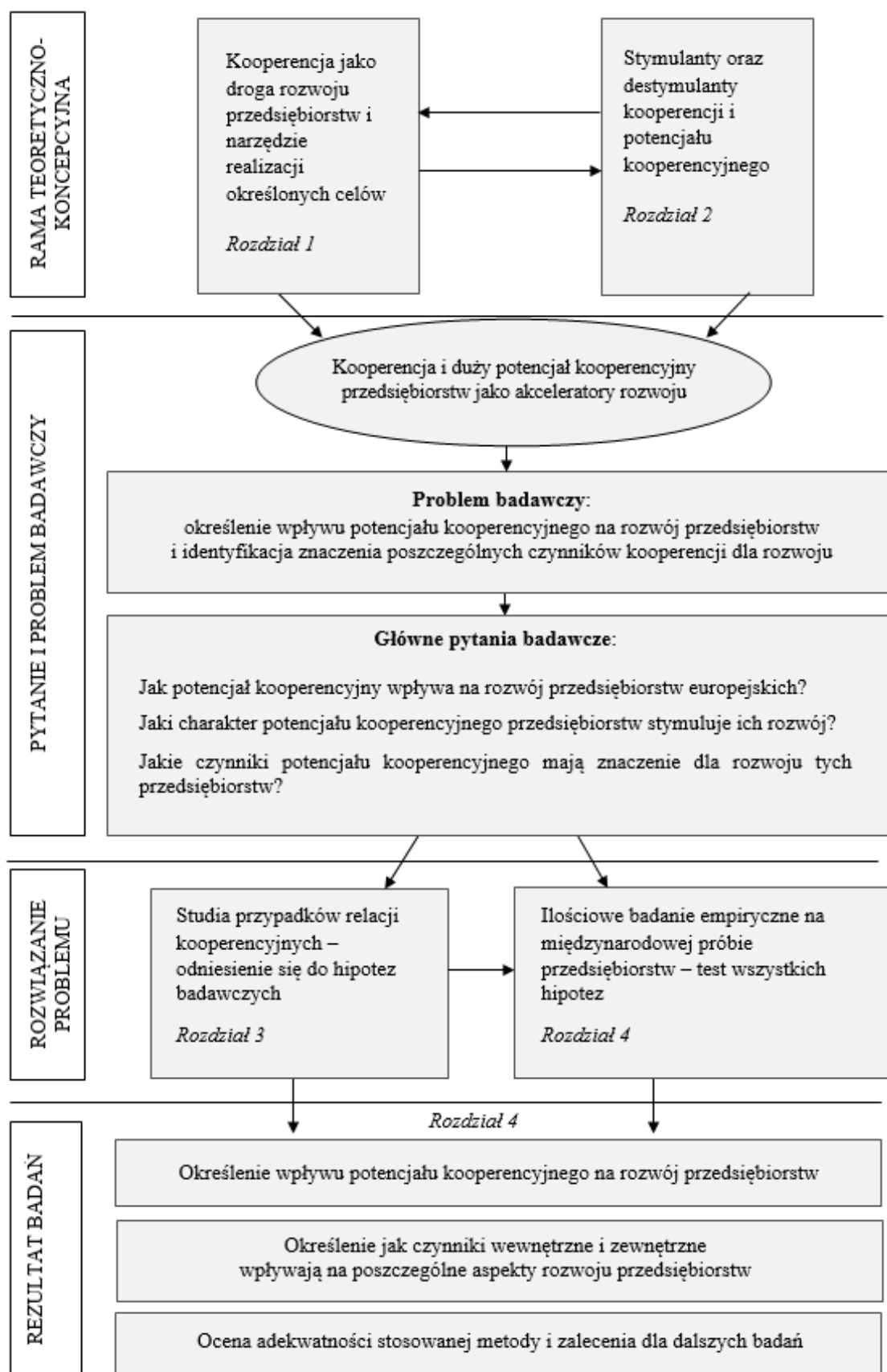
Wspomagająco na rozwój przedsiębiorstw w relacjach kooperacyjnych mogą też wpływać czynniki zewnętrzne, tzw. sektorowe. Lista czynników (obszarów) została wybrana na podstawie przeglądu literatury jako elementów istotnych dla rozwoju przedsiębiorstw i rozwoju samej relacji.

H02: *Czynnikami zewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:*

- *wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora* (Hagedorn 1993; Cygler 2009; Ratajczak-Mrozek 2010; Zakrzewska-Bielawska 2014),
- *podatność sektora na globalizację* (Ohmae 1989; Cygler 2009; Zakrzewska-Bielawska 2014),
- *nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze* (Guidice, Vasudevan i Duysters 2003; Koźmiński 2004; Cygler 2009; Zakrzewska-Bielawska 2014),
- *ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców* (Chin, Chan i Lam, 2008; Cygler 2009; Zakrzewska-Bielawska 2014),
- *dojrzała faza rozwoju sektora* (Auster 1992; Cygler 2009; Zakrzewska-Bielawska 2014).

Metodyka pracy opiera się na analizie zebranych danych i materiałów, pochodzących ze źródeł wtórnych oraz ze źródeł pierwotnych. Badania źródeł wtórnych polegały na analizie polskiej i zagranicznej literatury, poświęconej tematyce kooperencji przedsiębiorstw oraz na analizie istniejących studiów przypadków kooperencji. Autorka analizowała materiały wtórne z datą od 1989 roku, czyli od momentu zastosowania po raz pierwszy pojęcia kooperencji (ang. co-opetition) do roku 2018. Publikacje sprzed roku 1989, analizowane w ramach tej pracy, dotyczą głównie podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia. Źródła pierwotne opierają się na analizie studiów przypadków oraz badaniu kooperencji i potencjału kooperacyjnego na międzynarodowej próbie przedsiębiorstw. Część empiryczna badania ilościowego została przeprowadzona za pomocą kwestionariusza internetowego. Wszystkie aspekty pracy zostały przedstawione w odniesieniu do badanej grupy przedsiębiorstw europejskich, które zostały wyselekcjonowane z bazy danych Amadeus. Test hipotez badawczych został przeprowadzony w oparciu o analizę współczynników regresji pomiędzy badanymi zmiennymi oraz obliczenia wybranych wskaźników statystycznych. Szeroki zakres geograficzny badania stanowi dobre pole do dalszego rozwoju badań ilościowych nad kooperencją i potencjałem kooperacyjnym, a następnie może prowadzić do zwiększenia stopnia uniwersalności niektórych twierdzeń dotyczących kooperencji. Na poniższym schemacie nr 1.1 przedstawiono schemat analityczny, którego celem jest uporządkowanie wyżej opisanej logiki pracy. Schemat pozwala przeanalizować skąd pochodzą przedstawione w pracy hipotezy, jakie jest ich uzasadnienie oraz jak autorka rozwiązuje postawiony problem badawczy.

Schemat 1.1. Schemat analityczny pracy



Źródło: opracowanie własne.

Praca składa się z dwóch części – analizy teoretycznej i empirycznej. Rozdziały 1 i 2 stanowią bazę do zbudowania hipotez, rozdziały 3 i 4 przedstawiają wyniki badań obcych i własnych dotyczących kooperencji i potencjału kooperacyjnego oraz jego wpływu na rozwój badanych przedsiębiorstw.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano definicje najważniejszych pojęć związanych z tą pracą, podstawy teoretyczne i typologię zjawiska kooperencji oraz przedstawiono kooperencję w odniesieniu do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Ponadto, dokonano przeglądu wybranych obszarów badawczych w kontekście kooperencji i przeprowadzono ich analizę krytyczną. Zaproponowano także w tym rozdziale autorski podział koncepcji teoretycznych opisujących kooperencję na teorie przyczyn i teorie zależności w oparciu o kryterium co wyjaśnia dana koncepcja i na jakie pytania odpowiada.

W rozdziale drugim, autorka przedstawia stymulanty i destymulanty powstania i rozwoju relacji kooperacyjnych i potencjału kooperacyjnego w podziale na aspekty korporacyjne i sektorowe. W tej części pracy zwrócono również uwagę na możliwe bariery dla kooperencji oraz wyróżniono czym różni się kooperencja w przedsiębiorstwach o różnej wielkości. Na tym etapie pracy przedstawiono również hipotezy badawcze.

W rozdziale trzecim omówiono kilka studiów przypadków. Określono jakie były ścieżki wykorzystania potencjału kooperacyjnego w przedstawionych przedsiębiorstwach i jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne kooperencji i potencjału były kluczowe w opisanych relacjach. W tym rozdziale studia przypadków były narzędziem wstępnego jakościowego testu hipotez badawczych, w ramach którego wskazano również obszary, które powinny być rozwinięte na gruncie badania ilościowego. Autorka przyporządkowała też określone w części teoretycznej typy kooperencji do poszczególnych przypadków.

W ostatnim rozdziale (czwartym), przedstawiono schemat, zakres i wyniki badania, dokonano ich krytycznej analizy, przetestowano postawione w pracy hipotezy badawcze oraz sformułowano na tej podstawie wnioski o charakterze poznawczym, metodycznym i dyrektywnym.

Na potrzeby tej pracy skupiono się na przedsiębiorstwach z Polski i innych wybranych krajów europejskich (tzw. stara Europa: Niemcy, Francja, Wielka Brytania i Europa Środkowo-Wschodnia: Czechy, Słowacja, Węgry, Litwa, Łotwa, Estonia). Efektem niniejszej pracy jest:

- sprawdzenie jak kształtuje się potencjał kooperacyjny tych przedsiębiorstw,
- zbadanie wpływu tego potencjału na rozwój przedsiębiorstw,

- wskazanie jakie wewnętrzne i zewnętrzne czynniki mają znaczenie dla rozwoju tych przedsiębiorstw,
- określenie jakie są motywy i bariery dla rozwoju relacji kooperacyjnych tych przedsiębiorstw,
- określenie jakie są ścieżki wykorzystania potencjału kooperacyjnego i jaki charakter mają te relacje.

Wyniki przeprowadzonego badania potwierdziły, że potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw wpływa dodatnio na rozwój przedsiębiorstw i uzyskiwane przez nie wyniki finansowe. Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw cechujący się podobieństwem kooperentów w zakresie zasobów wniesionych do relacji, strategii oraz reputacji obu podmiotów pozwala na rozwój przedsiębiorstw w ramach relacji. Z kolei wśród czynników zewnętrznych, obecnych w sektorze, w którym działają przedsiębiorstwa-kooperenci, potwierdzono dodatni wpływ wysokiego stopnia zaawansowania technologicznego sektora, nasilenia walki konkurencyjnej w sektorze na rozwój przedsiębiorstw oraz ograniczonej dostępności zasobów i niewielkich możliwości zmiany dostawców.

Rozdział 1. Charakterystyka kooperencji i jej miejsce w koncepcjach teoretycznych

Dla lepszego zrozumienia pojęcia potencjału kooperacyjnego warto zdefiniować czym jest sama kooperencja i na czym tego typu relacje polegają. Konieczne jest również wskazanie na gruncie jakich koncepcji teoretycznych analizowana jest kooperencja i co z tego wynika. Wszystkie te aspekty zostaną przedstawione w rozdziale pierwszym. Na początku zostanie omówiony przegląd definicji kooperencji oraz autorka określi czym jest sam potencjał kooperacyjny i co się na niego składa. Następnie zostaną zaprezentowane koncepcje teoretyczne, na których opierają się badacze w kontekście kooperencji od momentu jej zdefiniowania aż do czasów obecnych. W kolejnym podrozdziale zostaną przeanalizowane poszczególne typologie relacji kooperacyjnych w oparciu o różne kryteria dotyczące samego powiązania, jak i zawiązujących je przedsiębiorstw. Z racji samej natury kooperencji, w tym rozdziale analizie podlegać będzie również związek pomiędzy kooperacją, a procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw. Na końcu rozdziału wyróżniono kilka obszarów badawczych kooperencji, które zidentyfikowano na podstawie dotychczas wykonanych badań oraz możliwości, które istnieją w tym zakresie. Przegląd obszarów badawczych uwzględnia także stosowaną w nich metodykę badań.

1.1. Definicja kooperencji i potencjału kooperacyjnego

Od lat 90-tych XX wieku obserwuje się dynamiczny rozwój zjawiska jakim jest **kooperencja**. Miernikiem tego zainteresowania omawianym zjawiskiem jest rosnąca liczba publikacji dotyczących relacji kooperacyjnych, zarówno w zakresie rozważań teoretycznych oraz koncepcyjnych, jak i w obszarze badań empirycznych. Ponad połowa istniejących publikacji poświęconych kooperencji została wydana po 2009 roku i dynamika tych publikacji ciągle rośnie (Cygler, 2014, s. 325-341).

Pomimo rosnącego zainteresowania tą tematyką, kooperencja wciąż jest pojęciem stosunkowo młodym w literaturze naukowej i wciąż nierozpoznanym. Po raz pierwszy zostało ono zaprezentowane w 1989 roku przez Ray'a Noorda – praktyka, prezesa i współzałożyciela firmy komputerowej Novell Inc. (Gomes-Casseres, 1996, s. 271; Afuah, 2000, s. 387-404; Ketchen, Snow i Hoover, 2004, s. 779-804; Luo, 2007, s. 14-34; Zhang i Frazier, 2011, s. 853-863), później zaczęło się ono pojawiać w innych publikacjach i opracowaniach w nawiązaniu do różnych tematów badawczych w obszarze zarządzania strategicznego i

konkurencyjności, takich jak teoria gier, analiza łańcucha wartości czy badanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Brandenburger i Stuart, 1996, s. 5-24; Brandenburger i Nalebuff, 1996; Dagnino i Padula, 2002; Ketchen, Snow i Hoover, 2004, s. 779-804; Fjeldstadt, Becerra i Narayanan, 2004, s. 173-196; Dagnino i in., 2008, s. 3-8). Największy wkład w spopularyzowanie tego pojęcia mieli A. Brandenburger i B. Nalebuff publikując w 1996 roku książkę pt. „Co-opetition”, w której podkreślili, że podstawę ich inspiracji tym zagadnieniem i badań nad związkami konkurencyjnymi i kooperacyjnymi stanowią prace J. von Neumann’a i O. Morgenstern’a w kontekście teorii gier (Brandenburger i Nalebuff, 1996).

W polskiej literaturze przedmiotu zdarza się, że autorzy używają także słowa „koopetycja” (Czakon, 2007; Kalinowski, 2008; Jankowska, 2012), które pochodzi od angielskiego słowa „coopetition”, występującego w licznych obcojęzycznych artykułach naukowych. Na potrzeby tej rozprawy, autorka będzie stosowała pojęcie kooperencji, również stosowane przez licznych polskich badaczy (Cygler, 2009; Zakrzewska-Bielawska, 2012; Sołek-Borowska, 2014; Sobolewska, 2016).

Pojęcie „kooperencji”, bądź „koopetycji” wciąż pozostaje neologizmem. W wielu najpopularniejszych słownikach biznesowych to pojęcie nie występuje, nawet w wersji anglojęzycznej, choć minęło już kilka lat od kiedy jest ono stosowane. Dobrym przykładem jest chociażby słownik Oxford, Merriam-Webster, gdzie zarówno wersja zapisu „coopetition”, jak i „co-opetition” nie figuruje w żadnej kategorii (merriam-webster.com, 2018). Brak tego pojęcia w słownikach może dziwić, ponieważ pojęcie kooperencji pojawia się coraz częściej zarówno w publikacjach, jak i na międzynarodowych konferencjach, organizowanych np. przez EIASM (European Institut for Advanced Studies in Management) (Boćko, 2010, s. 3).

W oparciu o teorię gier, które stanowiła źródło inspiracji dla Brandenburger’a i Nalebuff’a, kooperencję można definiować jako współzależność przedsiębiorstw (Dagnino, 2007, s. 5). Ta współzależność opiera się na konkurowaniu i współpracy, bazując na interakcjach o charakterze negatywnym lub pozytywnym, gdzie zachodzi gra o konstrukcji wygrany-przegrany (*win-lose*) (Padula i Dagnino, 2007, s. 33). W późniejszych latach, ten typ gry był negowany i podkreślano, że należy dążyć do sytuacji wygrany- wygrany (*win-win*), nawet jeśli w ramach gry występują interakcje negatywne, ponieważ interakcje pozytywne powinny je równoważyć. Obecnie w literaturze coraz częściej pojawia się nowa sytuacja określana jako wygrany- wygrany- wygrany (*win-win-win*) i wykraczająca poza tradycyjne ujęcie

kooperencji pomiędzy dwoma graczami jakimi są przedsiębiorstwa. Trzecim wygranym w tej sytuacji jest konsument (Walley, 2007, s. 16).

Aby dobrze zrozumieć naturę kooperencji, warto określić jaki może mieć ona zakres w ramach łańcucha wartości. Różne możliwości relacji kooperacyjnych zarówno w układzie wertykalnym, jak i horyzontalnym przedstawia Tabela nr 1.1.

Tabela 1.1. Zakres kooperencji w kontekście łańcucha wartości

Oś kooperencji	Polożenie kooperencji	
	Układ wertykalny	Układ horyzontalny
Para elementów wzajemnie uzupełniających się: czasowo i przestrzennie zlokalizowanych (colocated)	Kooperencja pomiędzy graczami, którzy wertykalnie przylegają do siebie w łańcuchu wartości w ramach jednego sektora, konkurując i kooperując w tych samych dziedzinach.	Kooperencja pomiędzy graczami, którzy są rywalami na tym samym etapie łańcucha wartości w ramach jednego sektora, konkurując i kooperując ze sobą w tych samych dziedzinach.
Para elementów wzajemnie uzupełniających się: czasowo i przestrzennie oddzielonych	Kooperencja pomiędzy graczami, którzy wertykalnie przylegają do siebie w łańcuchu wartości w jednym sektorze, konkurując w jednej dziedzinie i kooperując w innych dziedzinach.	Kooperencja pomiędzy graczami, którzy są rywalami na tym samym etapie łańcucha wartości i którzy konkurują w jednej dziedzinie i kooperują w innej dziedzinie.
Grupy przedsiębiorstw	Gracze którzy przylegają wertykalnie do siebie w łańcuchu wartości, ale kooperują w celu konkurowania z parą rywali (lub grupą przedsiębiorstw).	Gracze, którzy są rywalami na tym samym etapie łańcucha wartości, ale kooperują ze sobą w celu konkurowania z parą rywali (lub grupą przedsiębiorstw).

Źródło: G.B. Dagnino, D.R. Gnyawali, 2009, *Coopetition Strategy, Current Issues and Future Research Directions*, Academy of Management, Chicago

Przedsiębiorstwa mogą ze sobą współpracować i konkurować w różnych dziedzinach działalności i w różnych obszarach łańcucha wartości. Czasem podmioty decydują się na kooperację w danej dziedzinie działalności, a w innej na relacje konkurencyjne. Wtedy najczęściej współpraca ma miejsce na obrzeżach działalności przedsiębiorstw, w dziedzinach, które nie stanowią ich *core business*. W kluczowej sferze działalności wciąż pozostają konkurentami. Zdarza się również, że zarówno działania kooperacyjne, jak i konkurencyjne toczą się w ramach jednej dziedziny, także *core business*, ale taka forma kooperencji jest trudniejsza i wymaga wielu zabezpieczeń kontraktowych. Rzadziej można w tym przypadku spotkać się z kooperacją na gruncie nieformalnym. Wszystkie te możliwości przedstawiają jak szeroki jest zakres kooperencji i jak różne może przybierać ona formy.

Dla uproszczenia, na potrzeby tej pracy przyjmuje się definicję, że zjawisko kooperencji występuje wtedy, gdy wzajemną relację minimum dwóch konkurentów charakteryzuje zarówno kooperacja, jak i konkurencja, bez rozróżniania jakich dziedzin ich działalności ona dotyczy. Tak kooperencję definiuje M. Bengtsson i S. Kock, którzy są najczęściej cytowanymi autorami w literaturze przedmiotu, w odniesieniu do kooperencji przedsiębiorstw i jej definicji (Bengtsson i Kock 2000, s. 411-426; Quintana-Garcia i Benavides-Velasco, 2004, s. 927-938). Ważną cechą kooperencji jest jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji, co oznacza, że niezależne podmioty współpracują ze sobą i wciąż pozostają konkurentami. Tę równoczesność rywalizacji i współpracy konkurentów dobrze obrazują ich działania w łańcuchu wartości. Podmioty wybierają obszary, w ramach których warto współpracować i obszary strategiczne lub chronione tajemnicą przedsiębiorstwa, gdzie odbywa się silna rywalizacja (Lado, Boyd i Hanlon, 1997, s. 110-141; Dagnino i Gnyawali, 2009).

Istotnym jest tutaj rozdzielenie zjawiska kooperencji od tzw. koegzystencji, gdzie relacje między konkurentami są raczej nieregularne i nie mają charakteru ekonomicznego. Każde przedsiębiorstwo znajduje się w pewnym otoczeniu konkurencyjnym, jednak nie można mówić o kooperencji, jeśli dane powiązanie utrzymuje się tylko na gruncie społecznym i informacyjnym (Bengtsson, Hinttu i Kock, 2003).

Aby zaistniała więc kooperencja, relacja między konkurentami powinna:

- cechować się mnogością i dużą częstotliwością wzajemnych kontaktów nie tylko społecznych i informacyjnych, ale także gospodarczych (Quintana-Garcia i Benavides-Velasco, 2004, s. 927-938; Zerbini i Castaldo, 2007, s. 941-954);
- działać reaktywnie, tzn. że konkurenci powinni wzajemnie reagować na posunięcia strategiczne drugiej strony (Kale, Singh i Perlmutter, 2000, s. 217-238);
- łączyć w sobie wymiar ekonomiczny i pozaekonomiczny (Bengtsson i Kock, 2000, s. 411-426).

Istotnym elementem relacji kooperacyjnej jest również jej celowość. Przedsiębiorstwa zawiązują kooperencję dla realizacji określonych celów, kierując się potrzebą maksymalizacji zysku lub chęcią poprawy konkurencyjności w rynku rodzimym, bądź zagranicznym (Garraffo, 2006, s. 4; Rosińska, 2008, s. 345–360).

Aby zrozumieć czym kooperencja wyróżnia się na tle innych powiązań przedsiębiorstw występujących w gospodarce, poniżej w Tabeli nr 1.2 porównano te powiązania w kontekście wybranych cech.

Tabela nr 1.2. Typy powiązań między konkurentami

Typ powiązania	Częstotliwość powiązań	Siła powiązań	Forma powiązań	Poziom zaufania	Posiadane zasoby	Pozycja rynkowa
Koegzystencja	Mała	Słaba lub brak	Nieformalna	Wysoki	Wystarczające	Słaba
Kooperacja	Duża	Znaczna	Formalna lub nieformalna	Wysoki	Niewystarczające	Słaba
Konkurencja	Duża	Słaba	Nieformalna	Niski	Wystarczające	Silna
Kooperencja	Duża	Znaczna	Formalna i (lub) nieformalna	Średni	Niewystarczające	Silna

Źródło: M. Bengtsson, S. Hinttu, S. Kock, 2003, *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, 19th Annual IMP Conference, 4-6 Sept., Lugano, Switzerland.

Pierwszym i jednocześnie najsłabszym rodzajem relacji jest **koegzystencja**. Cechuje się ona głównie powiązaniami o naturze informacyjnej i społecznej. W takiej relacji konkurujące przedsiębiorstwa często posiadają o sobie pewną ograniczoną wiedzę, ale nie wchodzą w kontakty bezpośrednie.

Drugim wyróżnionym typem jest **kooperacja**, charakteryzująca się w przeciwieństwie do koegzystencji także powiązaniami gospodarczymi oraz częstszą formalizacją relacji np. poprzez zawieranie umów (Quintana-Garcia i Benavides-Velasco, 2004). Kooperacja dotyczy najczęściej przedsiębiorstw, które we współpracy odznaczają się silnym zaufaniem w stosunku do siebie, jednak pozycja rynkowa każdego z osobna jest najczęściej słaba w porównaniu do innych przedsiębiorstw w sektorze. Siła pozycji rynkowej może być mierzona w tym kontekście wielkością udziałów rynkowych lub wartością sprzedaży w zależności od branży i poziomu koncentracji sektora.

Kolejnym rodzajem powiązań jest **konkurencja**, która jest zależna od reakcji podmiotów na określone działanie konkurenta, takie jak np. premiera nowego produktu na rynku, ekspansja na nowe rynki zbytu czy wprowadzenie innowacji w jednym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odpowiedzią na takie działanie może być przyjęcie roli naśladowcy lub innowatora, gdzie charakter powiązania pozostaje raczej nieformalny.

Kooperencja natomiast, jest trwałym działaniem kooperacyjnym konkurentów i może opierać się na podłożu zarówno ekonomicznym, jak i pozaekonomicznym. To, co odróżnia ją od kooperacji to przede wszystkim silna pozycja rynkowa obu konkurentów oraz wynikający

z tego niższy poziom zaufania. Przedsiębiorstwa zawiązujące relację kooperacyjną nie muszą być liderami na rynku, ale powinny być dostatecznie silne w kontekście zasobowym by wejść w taką relację i stanowić atrakcyjnych partnerów do współpracy dla drugiej strony. Ze względu na dwojaką naturę kooperencji, aby efektywnie działać w takiej relacji niezbędnym jest jednocześnie zarządzanie strumieniem kooperacyjnym oraz strumieniem konkurencyjnym.

Aby usystematyzować różne definicje kooperencji, poniżej zaprezentowano wybrane z nich w Tabeli nr 1.3. Ze względu na złożoną naturę kooperencji, może być ona definiowana w ujęciu podmiotowym (kładącym nacisk na partnerów w relacji) oraz strumieniowym (kładącym nacisk na działania zachodzące w ramach strumienia kooperacyjnego i konkurencyjnego), bądź też łączyć oba te podejścia. Autorka nadbudowała istniejące definicje o to rozróżnienie i dodała swoją.

Tabela nr 1.3. Definicje kooperencji

Definicja	Autor	Typ definicji
Diadyczny i paradoksalny związek dwóch firm, które współpracują w ramach tych samych działalności, a konkurują w granicach innych działań.	M. Bengtsson, S. Kock	Ujęcie strumieniowo-podmiotowe
Relacje kooperacyjne między firmami, które mają zbieżne cele kooperacyjne i rozbieżne cele konkurencyjne.	G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad	Ujęcie strumieniowe
System aktorów działających w oparciu o częściową zgodność interesów i celów	G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon	Ujęcie podmiotowe
Jednoczesna kooperacja i konkurencja między dwoma bądź więcej rywalami, konkurującymi na rynku globalnym.	Y. Luo	Ujęcie strumieniowo-podmiotowe
To tworzenie wartości oraz czerpanie z niej pożytków, a nie tylko stosunki pomiędzy stronami.	W. Czakon	Ujęcie podmiotowe
Układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną.	J. Cygler	Ujęcie strumieniowe
Wspólne wykorzystywanie swoich potencjałów konkurencyjnych przez firmy kooperatorów (kooperentów) oraz ciągła ostra walka konkurencyjna poprzez przywództwo kosztowe, zróżnicowanie udziałów w rynku oraz	B. Jankowska	Ujęcie strumieniowo-podmiotowe

pobudzanie zmian technologicznych w branży.		
Formalna lub nieformalna relacja między konkurentami charakteryzująca się ścisłą współzależnością, jednoczesną dwuwymiarowością działań (konkurencją i kooperacją) oraz długoterminowością. Nawiązywana jest w celu realizacji konkretnych zadań i opiera się na wymianie ekonomicznej lub pozaekonomicznej.	K. Romaniuk	Ujęcie strumieniowo-podmiotowe
Sieć jednoczesnych i wzajemnych powiązań kooperacyjnych i konkurencyjnych pomiędzy konkurentami, stanowiącymi odrębne podmioty gospodarcze, która służy realizacji określonego celu strategicznego i ma charakter długoterminowy.	B. Wilczyńska	Ujęcie strumieniowo-podmiotowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Romaniuk, 2016, *Koopetycja jako model biznesu* [w:] Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 421, Wrocław, s. 510.

Zarządzanie relacją kooperacyjną nie jest łatwe, biorąc pod uwagę złożoność zjawiska i zdawałoby się sprzeczność jego cech. Z jednej strony mówi się o **jednoczesnym występowaniu kooperacji i konkurencji**, a z drugiej o **rozdzielności obu strumieni**. Wcześniej większość relacji pomiędzy przedsiębiorstwami była analizowana jednostronnie. W tym przypadku, można nie tylko identyfikować same strumienie, ale także badać jak one wzajemnie na siebie oddziałują (Cygler, 2002, s. 30-33). Rozdzielność natomiast, polega na wyraźnym określeniu granic i obszarów konkurowania oraz obszarów współpracy. Cenną pomocą w zarządzaniu taką relacją i określaniu granic obszarów może być wybrana jednostka integrująca, znana w danej branży, bądź wybrana przez podmioty chcące nawiązać taką relację (Bengtsson i Kock, 2000, s. 411-426). Przykładem instytucji integrującej przedsiębiorstwa i pomagającej w znalezieniu partnera może być Krajowa Izba Gospodarcza, która organizuje liczne szkolenia i konferencje dla przedsiębiorców oraz ułatwia znalezienie partnerów do współpracy (kig.pl, 2018). Innym przykładem takiej jednostki jest Business Centre Club, która promuje zachowania i praktyki prokooperacyjne wśród przedsiębiorstw europejskich (bcc.org.pl, 2018).

Istotną cechą kooperencji jest również jej **kompleksowość**, wyrażona w zbiorze powiązań, umów czy przepływów pomiędzy podmiotami, których nie należy analizować oddzielnie tylko traktować jako całość, wypływającą ze strategii kooperencji (Chien i Peng, 2005, s.

150-155). Podmioty wchodzące w taką relację często stają się też względem siebie **współzależne**. Każda ze stron wnosi coś do relacji pod postacią zasobów lub umiejętności, dążąc do uzyskania synergii z konkurentem dzięki współpracy w wybranych obszarach (Cygler, 2007, s. 61-77). Takie dążenia nierzadko mają bardzo **dynamiczny charakter**. Zachowanie równowagi pomiędzy strumieniem konkurencyjnym i kooperacyjnym wymaga ciągłego monitoringu relacji i jej rozwoju, a cele indywidualne podmiotów oraz cele wspólne powinny być względem siebie komplementarne, niestety dynamiczne otoczenie temu nie sprzyja. Inną bardzo istotną cechą relacji kooperacyjnej jest jej **długotrwałość**, wynikająca z mnogości zawieranych umów między podmiotami. W przypadku kiedy jedna z umów się kończy, inna wciąż może być w mocy i pozwala na utrzymanie relacji. Poza tym kooperencja odznacza się **charakterem otwartym**, gdzie nie jest ograniczona działaniem w danym sektorze, bądź na danym obszarze geograficznym działalności przedsiębiorstw. Brak ograniczeń w tym zakresie zwiększa szanse na rozwój relacji zarówno na podłożu tematycznym współpracy, jak i podmiotowym. Taki otwarty charakter relacji sprzyja również jej długotrwałości, ponieważ związek kooperacyjny może się rozwijać w kilku kierunkach jednocześnie i w różnych obszarach działalności (Cygler, 2009, s. 21).

Podsumowując, kooperencja pomimo, że w literaturze naukowej przyjmuje wiele postaci i była definiowana już jako sieć wartości (Brandenburger i Nalebuff, 1996), związek dwustronny (Bengtsson i Kock, 2000, s. 411-426), paradoks (Raza-Ullah, Bengtsson i Kock, 2014, s. 189-198), model biznesowy (Ritala, Golnam i Wegmann, 2014, s. 236-249) czy też nawet ekosystem (Daidj i Jung, 2011, s. 37-57) to na obecnym etapie badań trudno jednoznacznie wskazać by któraś z tych definicji była błędna lub jedyna prawdziwa. Na potrzeby tej pracy przyjęto, że:

- **kooperencja** to sieć jednoczesnych i wzajemnych powiązań kooperacyjnych i konkurencyjnych pomiędzy konkurentami, stanowiącymi odrębne podmioty gospodarcze, która służy realizacji określonego celu strategicznego i ma charakter długoterminowy;
- **kooperenci** to podmioty związane relacją kooperacyjną. Najczęściej będą to dwa przedsiębiorstwa, które konkurują ze sobą o tego samego klienta, w tej samej lub pokrewnej branży;
- **relacja kooperacyjna** to powiązanie dwóch lub więcej kooperentów, w skład którego wchodzi działania natury kooperacyjnej i konkurencyjnej, które są rozdzielne

na etapie czynności, ale w kontekście całościowym i projektowym mogą się przeplatać;

- **konkurencja w ramach kooperencji** to procesy i działania obejmujące rywalizację podmiotów w zakresie zawierania transakcji rynkowych, poprzez przedstawianie korzystniejszej od innych konkurentów oferty rynkowej dla realizacji swoich indywidualnych celów. Konkurencja może dotyczyć różnych dziedzin działalności przedsiębiorstw lub różnych rynków geograficznych i konsumenckich;
- **kooperacja w ramach kooperencji** to procesy i działania obejmujące współpracę podmiotów dla realizacji określonych celów, najczęściej w danym wycinku działalności przedsiębiorstw. Przeciwnie do konkurencji w ramach kooperencji, ma charakter mniej naturalny i jej ustanowienie wymaga inicjatywy obu lub jednego z podmiotów.

Z racji faktu, że w niniejszej pracy autorka skupia się w dużej mierze na **potencjale kooperacyjnym**, niezbędnym jest wyjaśnienie też tego pojęcia. Każda relacja kooperacyjna odznacza się pewnym stopniem dopasowania podmiotów, które wchodzi w taką relację. To właśnie ten stopień dopasowania stron definiuje potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw tworzących powiązanie w ramach kooperencji. Stopień dopasowania do siebie konkurentów określa szereg czynników, które pomagają osadzić relację kooperacyjną na skali dopasowania. Istotnym jest, że potencjał kooperacyjny jest określany dla poziomu kompatybilności konkurentów, a nie dla każdego z nich z osobna. W ramach badania potencjału kooperacyjnego uwzględnia się skalę dopasowania strategicznego i dopasowania kulturowego. Im wyższy poziom kompatybilności strategicznej dwóch podmiotów, tym powiązanie między nimi jest trwalsze. Dopasowanie kulturowe ma w tym przypadku znaczenie drugoplanowe. Wśród kryteriów podlegających ocenie w celu zbadania potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw można wymienić: komplementarność zasobów, zbieżność celów, zbieżność strategii firm, zbieżność kultur organizacyjnych, reputację podmiotów, symetrię wielkości obu firm, dostosowanie struktur organizacyjnych, systemy powiązań z innymi konkurentami na rynku oraz umiejętność współdziałania z konkurentami (Cygler, 2009, s. 193-196).

Potencjał kooperacyjny jest też przedstawiany jako zdolność do współpracy przedsiębiorstw, która jest efektem m.in. tego wysokiego stopnia dopasowania podmiotów. Aby przedsiębiorstwa mogły osiągać korzyści ze współpracy z innymi organizacjami powinny odpowiednio zarządzać tą współpracą. Żeby mieć możliwość efektywnego zarządzania

relacją i odnosić sukcesy w tej materii, przedsiębiorstwa powinny posiadać tzw. kompetencje relacyjne (Czakon, 2008, s. 59; Sulimowska-Formowicz, 2017, s. 238-239). Kompetencja relacyjna jest definiowana jako zbiór postaw organizacyjnych, rutyn i umiejętności, które są kluczowe i niezbędne w zarządzaniu procesami kooperacji. Do tych procesów należą (Sulimowska-Formowicz, 2015):

- ustanowienie partnerstwa,
- koordynacja i kontrola wspólnych czynności w relacji,
- zarządzanie procesem tworzenia i wymiany wiedzy między partnerami,
- efektywna komunikacja,
- rozwiązywanie problemów i zarządzanie konfliktami,
- integracja przedsiębiorstw na poziomie międzyorganizacyjnym i międzyludzkim.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na poziom kompetencji relacyjnej danej organizacji jest poziom zdolności interpersonalnych kadry menadżerskiej oraz poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa. Gdy poziom tych zdolności jest duży, przedsiębiorstwo ma znaczne szanse na tworzenie przewagi konkurencyjnej dzięki relacji (Carter i Gray, 2007, s. 385). W takiej sytuacji można mówić o budowie kapitału relacyjnego, który powstaje na skutek współzależności i wzajemnego oddziaływania przedsiębiorstw w ramach powiązania (Danielak, 2012, s. 4). Innym, również bardzo istotnym czynnikiem poziomu kompetencji relacyjnej w organizacji jest specyfika sektora, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. Silna wewnętrzna rywalizacja o klienta i wygórowane wymagania konsumentów na rynkach docelowych powodują, że przedsiębiorstwa chętniej podejmują działania innowacyjne i wytwarzają kompetencje wyróżniające się na tle pozostałej konkurencji. Są też bardziej skłonne do zawiązywania współpracy z niektórymi rywalami by poprawić swoją pozycję względem konkurentów spoza relacji (Widelska, 2015, s. 184).

Zdolność przedsiębiorstwa do budowania i rozwijania relacji z otoczeniem jest jedną z jego najważniejszych kompetencji, gdyż przynosi przedsiębiorstwu szereg korzyści (Mendryk, 2007, s. 116):

- pozwala zwiększyć szansę na akceptację planów biznesowych,
- buduje pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa na rynku, zarówno w oczach klientów, jak i konkurentów,
- umożliwia kreowanie dobrej reputacji, co przenosi się pośrednio na korzyści w wymiarze finansowym, takie jak np. wzrost sprzedaży,

- pozwala kreować podstawy do wytwarzania zasobów, które mogą generować wartość.

Przedsiębiorstwa współpracują z konkurentami by osiągnąć pewne korzyści oraz żeby się rozwijać w różnych obszarach. W związku z tym, autorka postawiła tezę główną w niniejszej pracy, że sam potencjał kooperacyjny ma dodatni wpływ na rozwój przedsiębiorstw oraz na uzyskiwane przez nie wyniki gospodarcze.

1.2. Kooperencja w koncepcjach teoretycznych¹

Zjawisko kooperencji analizowane jest z perspektywy kooperacyjnej teorii przedsiębiorstwa i nawiązuje do dwóch kierunków rozwoju tej teorii. Część badaczy analizuje je pod kątem gier strategicznych, a inni łączą je bardziej z charakterystyką układów sieciowo-kooperacyjnych, nawiązując do teorii kosztów transakcyjnych lub do koncepcji zasobowej (Bengtsson i Kock, 2000, s. 411-426). To właśnie te trzy teorie: teoria gier, teoria kosztów transakcyjnych i teoria zasobowa są najczęściej przywoływane w kontekście kooperencji. Poza tymi trzema koncepcjami, przedstawiono również analizę kooperencji na gruncie paradygmatu Structure-Conduct-Performance, teorii sieciowej oraz teorii kapitału społecznego. Układ omawiania kolejnych teorii w pracy wynika z chronologii przypisywania przez badaczy danej koncepcji do analizy relacji kooperacyjnych. Jedynie paradygmat Structure-Conduct-Performance został przedstawiony dopiero przed teorią zasobową ze względu na fakt, że teoria zasobowa ma swoje źródło właśnie w tym paradygmacie.

W pierwszych latach po pojawieniu się pojęcia kooperencji, pomimo wzrostu jej znaczenia nie powstało solidne zaplecze teoretyczne dla tego zjawiska. Dopiero w 1996 roku powiązano kooperencję z **teorią gier** i stworzono model opisujący uczestników sieci wartości, tzw. model PARTS (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 5). W ślad za tym ujęciem teoretycznym, uznano iż kształtowanie się relacji kooperacyjnych znajduje swoje uzasadnienie również w **teorii kosztów transakcyjnych** oraz w **koncepcji zasobowej**. To właśnie koncepcja zasobowa choć jest historycznie najmłodsza z trzech powyżej wymienionych obszarów naukowych, jest jednocześnie najczęściej używaną teorią do wyjaśniania powiązań kooperacyjnych i jako baza do tworzenia badań empirycznych (Cygler, 2009, s. 55-86; Balicka, 2014, s. 10-13). Z kolei źródeł teorii zasobowej można się doszukać w **paradygmacie Structure-Conduct-Performance**, który wyjaśnia zależności i wpływ sektora w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa na ich strategię kooperencji oraz uzyskane wyniki

¹ Pojęcia „teoria” i „koncepcja” są stosowane w pracy zamiennie w celu unikania powtórzeń. Jest to również uzasadnione językowo zgodnie ze słownikiem PWN: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/teoria.html>, gdzie teoria jest zdefiniowana jako „całościowa koncepcja zawierająca opis i wyjaśnienie określonych zjawisk i zagadnień”.

gospodarcze. Paradygmat opisuje również wpływ polityki państwa na sektor i strategię przedsiębiorstw, więc pozwala analizować kooperencję w ujęciu całej gospodarki (Mason, 1939, s. 61-74; Bain 1956). Piątą teorią, o której warto wspomnieć w odniesieniu do kooperencji, jest **teoria sieciowa**, która rozpatruje relacje kooperacyjne w kontekście sieci biznesowej, w ramach której przedsiębiorstwa budują powiązania kooperacyjne poprzez ciągłe i długoterminowe interakcje. Teoria sieciowa wyjaśnia także jak tworzenie sieci kooperacyjnych może prowadzić do internacjonalizacji przedsiębiorstw (Håkansson i Snehota, 1993, s. 381, 526; Ford i in., 2003, s. 18). Wreszcie ostatnią koncepcją w tym opracowaniu jest **teoria kapitału społecznego**, która pomimo, że częściej pojawia się w opracowaniach dotyczących socjologii, to w uzasadnionych przypadkach można się na nią powołać także w ekonomii i naukach o zarządzaniu (Jankowska, 2012, s. 70). Poza podejściem ekonomicznym, eksponującym aspekty efektywnościowe i pomiarowe zagadnienia kooperencji, można też znaleźć wzmianki z nią związane pochodzące nawet sprzed kilku wieków. Źródła rozważań na ten temat mają swój ślad również w filozofii i historii myśli ekonomicznej, gdzie podkreślano, że człowiek szuka korzyści także jako efekt zawiązywania relacji z innymi (Dagnino i Minà, 2010). Można więc stwierdzić, że tworzenie powiązań z szeroko rozumianymi konkurentami zawsze pozostawało w ludzkiej naturze.

W dalszej części pracy, autorka szczegółowo omawia powyższe podstawy teoretyczne w odniesieniu do kooperencji, a następnie je systematyzuje w oparciu o to, co wyjaśnia dana koncepcja w ramach relacji kooperacyjnych i na jakie pytania pozwala udzielić odpowiedzi.

1.2.1. Teoria gier i model PARTS

Fundamentalną teorią, z której wywodzą się relacje kooperacyjne jest teoria gier, która opisuje zachowania tzw. graczy rynkowych w różnych typach gier. Od wzajemnych interakcji i posunięć graczy zależą też ich kolejne kroki i to one decydują o wyniku gry. Podwaliny tej teorii powstały już w pierwszej połowie XX wieku i zostały opisane przez wybitnych matematyków Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna (von Neumann i Morgenstern, 1944). Teoria gier opisuje zachowania podmiotów świadomie podejmujących decyzje w różnych sytuacjach, w tym w przypadku konfliktu, dotyczącego np. konkurentów na rynku. Każde rozstrzygnięcie w trakcie gry może zmienić położenie graczy i ich pozycję względem drugiej strony (Malawski, Wieczorek i Sosnowska, 1997, s. 11-15). Badacze tej teorii idą nawet o krok dalej i podkreślają, że konkurent może nie tylko reagować na posunięcia przeciwnika gry, ale także modelować jego zachowania, tym samym projektując swoją

strategię konkurowania na rynku (Nowak i Siegmund, 2000, s. 13-22). Wyróżnia się cztery typy gier, które mogą opisywać relacje kooperacyjne. Są to: gry niekooperacyjne, gry kooperacyjne, gry quasi-niekooperacyjne, gry quasi-kooperacyjne. Według wielu badaczy najistotniejszą grą, która wyjaśnia i dominuje w zjawisku kooperencji jest gra niekooperacyjna. Przyczyną tego jest fakt, iż w grze tego typu występuje częściowa lub zupełna rozbieżność celów obu stron połączonych taką relacją. W przypadku współpracy konkurentów zachodzi właśnie taka częściowa rozbieżność dążeń. Z jednej strony współpracują dla realizacji określonego celu, z drugiej, każdy podmiot może zachować odrębne cele strategiczne. Możliwa jest też sytuacja, że ten sam cel zawiązania relacji kooperacyjnej może mieć odmienne oczekiwane efekty dla każdego z konkurentów. Wśród gier niekooperacyjnych należy wymienić trzy istotne rodzaje gier: gry o sumie zerowej, gry o stałej sumie i gry o sumie niezerowej (Cygler, 2009, s. 55; Sulejewicz, 1994, s. 24-25; Płatkowski, 2012, s. 6-37). Istnieje też druga grupa badaczy kooperencji, która wskazuje na szczególne znaczenie gier kooperacyjnych dla lepszego zrozumienia tego zjawiska (Jankowska, 2012, s. 69; Nash, 1953).

Ta rozbieżność przypisywania źródeł kooperencji do gry niekooperacyjnej oraz do gry kooperacyjnej wiąże się ze specyfiką budowy relacji kooperacyjnej oraz z różnorodnością typów kooperencji. W takiej relacji interesy podmiotów nie są w pełni zbieżne, ani rozbieżne, a poziom konkurencji i kooperacji może być odmienny w różnych powiązaniach tego rodzaju. Nie bez przyczyny w literaturze rozróżnia się w ramach kooperencji relacje prokooperacyjne i prokonkurencyjne, w zależności który składnik relacji dominuje (Bengtsson i Kock, 2000, s. 416; Lado, Boyd i Hanlon, 1997, s. 110-141; Luo, 2004, s. 32-33, Cygler i in., 2013, s. 32-35). Stąd spór gdzie należy przypisać kooperencję. Zdaniem autorki, uzasadnionym jest by przyjąć, iż ze względu na wielopoziomowość zjawiska kooperencji i nieregularność strumienia kooperacji i konkurencji w różnych tego typu relacjach, to zagadnienie naukowe wywodzi się zarówno z gier kooperacyjnych, jak i niekooperacyjnych, a opisujące je przykłady są adekwatne do opisywania kooperencji w różnych jej wymiarach. To charakter danej relacji kooperacyjnej w połączeniu z otoczeniem i poziomem zbieżności wzajemnych celów i interesów partnerów będzie definiował przynależność tego powiązania do gier kooperacyjnych, bądź niekooperacyjnych.

W odniesieniu do kooperencji często przytaczanym przykładem gry rozważanym z perspektywy teorii gier jest tzw. „dylemat więźnia”. Konstrukcja tego problemu została przedstawiona już w 1950 roku przez M. Dreshera, M. Flood oraz A. Tuckera (Tucker, 1950;

Poundstone, 1992; Miller, 1996, s. 87-112; Nogal, 2012; Jankowska, 2012). Gra opisana w „dylemacie więźnia” polega na zastosowaniu strategii dominującej, gdzie najlepsza strategia gracza nie zależy od strategii pozostałych graczy. W takim przypadku, dla wszystkich graczy racjonalnym podejściem byłaby współpraca, ale dla pojedynczej strony, która obawia się zdrady i chce maksymalizować swój wynik, opłacalnym jest zachowanie konkurencyjne i powstrzymanie się od współpracy. Ostatecznie w tym rozstrzygnięciu podmioty racjonalne doprowadzają do wyniku niekorzystnego dla całego układu (Jankowska, 2012, s. 69-70). Dla rozwiązania „dylematu więźnia” stosowana jest więc zasada „wet za wet”, czyli wierne naśladowanie ruchów drugiego gracza, zakładając, że pierwszym ruchem jest współpraca. Wzajemność w tej grze skłania graczy do oceny sytuacji w długim terminie i rezygnacji z działań oportunistycznych (Axelrod, 1984, s. 31). Poza opisaną wyżej zasadą, skłonność graczy do kooperacji zmienia się pod wpływem struktury wypłat, tzw. cienia przyszłości i liczby graczy (Parkhe, 1993, s. 794-829). Jakość struktury wypłat dla gracza jest bardzo istotna, gdyż jednorazowa nagroda nie będzie wystarczającym bodźcem do zawiązania relacji kooperacyjnej. Tylko gwarancja lub wysokie prawdopodobieństwo wyższej łącznej nagrody za wzajemną kooperację niż za rywalizację będzie czynnikiem podnoszącym skłonność do kooperacji (Oye, 1986, s. 9). Poza analizą obecnej struktury wypłat, skłonność konkurentów do kooperacji będzie rosła jeśli przyszłe ruchy i wypłaty mają szanse być wyższe niż obecne wypłaty (Axelrod, 1984, s. 126). Trzecim elementem wzmacniającym skłonność do współpracy w grze jest stosunkowo niska liczba graczy, która zapewnia większą stabilność i trwałość niż w przypadku złożonych wielostronnych relacji. Najlepsze warunki do współpracy konkurentów powstają więc gdy relację zawiązuje minimalna liczba uczestników, tj. dwóch (Malawski, Wieczorek i Sosnowska, 1997, s. 191-194). W sytuacji gdy relację zawiązują jedynie dwa podmioty, ich skłonność do współpracy i dzielenia się wiedzą również będzie wyższa niż w przypadku większej liczby jednostek, gdyż istnieje wtedy niewielkie ryzyko związane z utratą wartości współdzielonej wiedzy. Łatwiej też kontrolować mniejszą liczbę graczy (Romaniuk, 2017, s. 11-17).

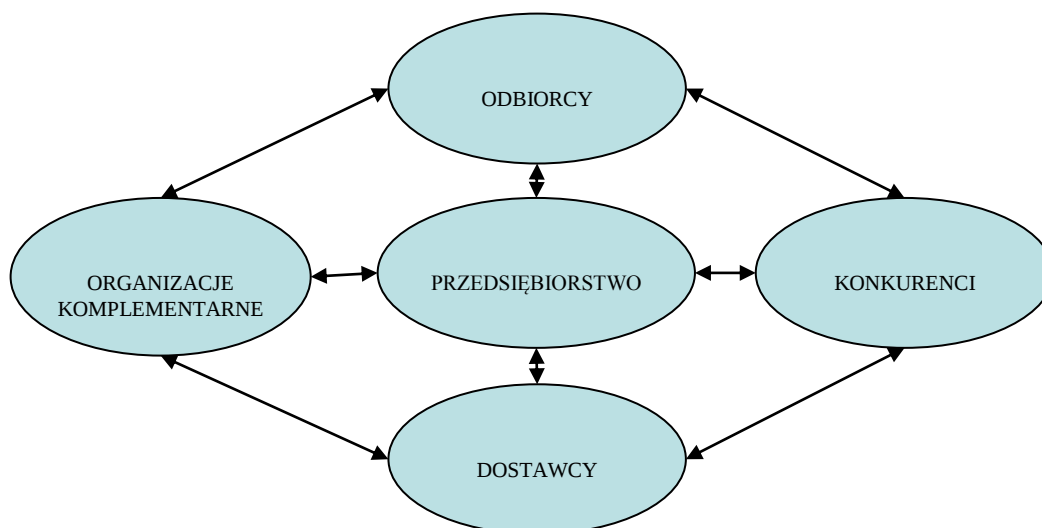
W opinii autorki, przytaczanie gry opisanej „dylematem więźnia” dla kooperacji nie dla każdej relacji kooperacyjnej jest zasadne. Jest to gra niekooperacyjna i uczestnicy gry często nie mają możliwości porozumiewania się ze sobą (Malawski, Wieczorek i Sosnowska, 1997, s. 57-58). Tymczasem cechą relacji kooperacyjnej jest jej długotrwała strategia, która wiąże się ze świadomą współpracą konkurentów, a co za tym idzie ze wzajemną komunikacją, która nierzadko ma formalny charakter (Bengtsson, Hinttu i Kock, 2003). Opisywanie relacji

kooperacyjnej tą koncepcją będzie zasadne głównie dla powiązań stabilnych i z odchyleniem w stronę dominacji konkurencji.

W świetle powyższego omówienia, kooperencja w teorii gier to gra, gdzie cele graczy pokrywają się tylko częściowo. Każdy z graczy wnosi do gry własną wartość dodaną i nawiązuje wzajemne relacje z wybranymi podmiotami, tworząc tym samym sieć wartości. Relacja podmiotów działa w sposób reaktywny, a każde rozstrzygnięcie może zmienić położenie przedsiębiorstwa i jego przewagę konkurencyjną na rynku. W związku z tym, kooperencja jest analizowana w kontekście gry o sumie niezerowej, gdyż jeden gracz nie generuje korzyści kosztem innego jak w grze o sumie zerowej, która jest charakterystyczna dla rywalizacji. Koncepcja kooperencji bazuje częściowo na analizie tzw. „dylematu więźnia”, jednak ta analiza nie wyczerpuje swoim zagadnieniem powiązania kooperencji z teorią gier.

W odniesieniu do teorii gier i jej powiązań z kooperencją powstał również tzw. **model PARTS**, którego twórcami są A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff. Model PARTS opisuje sieć wartości tworzoną przez pięć elementów: graczy (Players), wartości dodane (Added values), zasady (Rules), taktyki działania (Tactics) oraz zasięg działania (Scope). Schemat nr 1.2 poniżej przedstawia uczestników sieci wartości (graczy) oraz zależności pomiędzy nimi. (Brandenburger i Nalebuff, 1996, t.2 s. 5-17).

Schemat nr 1.2. Uczestnicy sieci wartości w modelu PARTS



Źródło: Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Doubleday Business, New York, tom 2, s. 17.

W modelu PARTS są dwa założenia wyjściowe. Pierwszym z nich jest dążenie przedsiębiorstw do osiągnięcia maksymalnej korzyści poprzez konkurowanie ze sobą, a drugim założeniem jest przyjęcie, że powiązania między graczami można opisać grą o sumie niezerowej. Dzięki tym powiązaniom zarówno pionowym (dostawcy i odbiorcy), jak i poziomym (konkurenci i organizacje komplementarne), przedsiębiorstwa mogą tworzyć sieć wartości.

Generowanie korzyści przez przedsiębiorstwo jest stymulowane przez dostawców, odbiorców oraz organizacje komplementarne, które zwiększają wartość oferty przedsiębiorstwa wobec finalnych odbiorców. Po drugiej stronie są konkurenci, którzy obniżają wartość oferty produktowej lub usługowej przedsiębiorstwa dla tych odbiorców. Wszystkie te grupy stanowią **graczy (Players)** (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 57-71). Najlepszą sytuacją dla przedsiębiorstwa jaka się nasuwa po powyższym opisie jest zwiększenie liczby dostawców, odbiorców i organizacji komplementarnych przy jednoczesnym ograniczeniu liczby konkurentów. Pamiętając jednak, że zgodnie z drugim założeniem, kooperencja to gra o sumie niezerowej, przedsiębiorstwo nie rozważa wyniszczania konkurentów i zacieklej rywalizacji. Powiązania pionowe i poziome widoczne na Schemacie nr 1 generują **wartości dodane (Added values)** wyższe niż wkład jednego podmiotu. W grze kooperacyjnej sieć wartości zmniejsza skłonność do rywalizacji, gdyż wypłata w postaci wyższej wartości dodanej w sieci stanowi większą zachętę niż walka o dominację w pojedynkę. Wielkość tych wypłat i ich struktura są z kolei związane z **zasadami (Rules)**, którymi kierują się gracze. Zasady mogą mieć charakter formalny lub nieformalny. Przykładem zasad formalnych jest np. umowa pomiędzy dostawcami i przedsiębiorstwem. Zasady dotyczą też powiązań z konkurentami i mogą przybrać postać różnorodną np. unikania wojen cenowych czy współdzielenia niektórych dostawców. Każdorazowa zmiana zasad może implikować modyfikacje w zachowaniu innych graczy w układzie sieci wartości (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 195). Kolejnym istotnym czynnikiem tworzenia korzyści w modelu PARTS jest **taktyka działania graczy (Tactics)**, której celem jest przekonanie innych graczy do wzajemnego współdziałania i osiągania wspólnie korzyści poprzez np. prezentowanie postawy świadczącej o zasadności gry, analizę ryzyka i jego zabezpieczenie lub prognozę wysokich wypłat w przyszłości. Możliwa jest też taktyka zatajania pewnych informacji w celu doprowadzenia do utworzenia sieci wartości (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 203). Piątym elementem modelu PARTS, któremu należy się przyjrzeć jest **zasięg działania sieci wartości (Scope)** w odniesieniu do tworzenia relacji kooperacyjnych. Warto podkreślić, iż

zasięg działania nie jest tu ograniczony ani sektorowo, ani czasowo. Powiązania nierzadko charakteryzuje wielostronność, a pozytywne prognozy wypłat sprzyjają wydłużaniu horyzontu czasowego (cień przyszłości). Ważnym warunkiem trwania sieci wartości jest ciągle odnoszenie wyższych korzyści w układzie niż jednostkowo każdy podmiot poza układem.

Podsumowując, model PARTS zakłada jednoczesność interakcji konkurencyjnych i kooperacyjnych często w ramach jednego działania, natomiast w klasycznej definicji kooperencji mówi się o rozdzielności strumienia relacji konkurencyjnych i strumienia relacji kooperacyjnych, pomimo że zachodzą one pomiędzy tymi samymi podmiotami. Z racji jednak faktu, że kooperencja jest najczęściej definiowana na przykładzie powiązania tylko dwóch konkurentów, a model PARTS zakłada więcej graczy w sieci wartości i wykracza poza samo zjawisko kooperencji stanowiąc model biznesowy, można wyciągnąć wniosek, iż większa złożoność powiązań kooperacyjnych może prowadzić do zacierania się granic strumieni konkurencji i kooperacji pomiędzy podmiotami lub w ramach ich obszarów kooperencji, ale nie w poszczególnych działaniach składających się na te obszary. W modelowym ujęciu w ramach kooperencji rozdziela się relacje konkurencyjne od kooperacyjnych, podczas gdy w praktyce zachodzą między tymi samymi podmiotami i zachowanie wyraźnej rozdzielności może być trudne, zwłaszcza gdy w relacji jest więcej partnerów niż dwóch. Łatwiej utrzymać ten podział na poziomie zadań i działań organizacji, niż na poziomie ogólnym danego obszaru.

1.2.2. Teoria kosztów transakcyjnych

Zjawisko kooperencji można też wyjaśnić na bazie teorii kosztów transakcyjnych, która traktuje przedsiębiorstwo jako strukturę regulacji (ang. governance structure), której celem jest minimalizacja kosztów transakcyjnych. Teoria ta zakłada występowanie trzech podstawowych form funkcjonowania organizacji gospodarczych: transakcje rynkowe, struktury hierarchiczne oraz powiązania hybrydowe. Dokonanie wyboru danego typu organizacji wynika z analizy kosztów transakcyjnych w dwóch wymiarach: ex ante i ex post. Wśród kosztów transakcyjnych ex ante, czyli tych, które poprzedzają transakcję, można wymienić koszty doprowadzenia do transakcji takie, jak koszty pozyskania partnera, koszty negocjacji kontraktu i projektu, koszty szkiców oraz gwarancji umowy. Z kolei do kosztów transakcyjnych ex post występujących po transakcji zalicza się m.in. koszty adaptacyjne, koszty związane z utworzeniem i dalszym utrzymaniem struktury zarządzania i kierowania

transakcją oraz obligatoryjne koszty wynikające z zobowiązań gwarancyjnych (Williamson, 1987 s. 20-21, 1998 s. 33-35). Zarówno koszty *ex ante*, jak i koszty *ex post* są objęte trzema istotnymi założeniami behawioralnymi, wskazującymi: ograniczoną racjonalność, podatność na oportunistyczny oraz neutralność w stosunku do ryzyka (Jankowska, 2012, s. 68). Zgodnie z tą teorią, przedsiębiorstwo zdecyduje się na taką formę funkcjonowania, która będzie rodzić najniższe koszty transakcyjne. Głównymi źródłami kosztów transakcyjnych są specyfika aktywów, złożoność i niepewność otoczenia, ciągłość transakcji, biurokracja oraz ograniczony dostęp do informacji (Jones i Hill, 1988, s. 159-172; Williamson, 1999, s. 1087-1108). Istnieje kilka typów specyfiki aktywów: ze względu na własności fizyczne, lokalizację, kapitał marki, kadrę pracowniczą, specyfikę celową oraz specyfikę tymczasową (Rindfleisch i Heide, 1997, s. 30-54). Skłonność do zachowań oportunistycznych rośnie wraz ze wzrostem konieczności inwestycji w aktywa specyficzne (Hill, 1990, s. 500-513). Z kolei redukcja zachowań oportunistycznych będzie miała miejsce gdy jest zachowana ciągłość transakcji, wskutek której maleją koszty transakcyjne, nawet w przypadku aktywów specyficznych. Przyczyną malejących kosztów jest tutaj większa skala i zasięg działania niż przy zawieraniu pojedynczych umów kooperacyjnych (Bromiley i Cummings, 1993; Dollinger, Gulden i Saxton, 1997, s. 127-140). Warto tu zaznaczyć, że generalnie skłonność do współdzielenia wiedzy i know-how przedsiębiorstwa, a tym samym do podtrzymania transakcji, według teorii kosztów transakcyjnych będzie zdeterminowana możliwością osiągnięcia konkretnych korzyści na gruncie ekonomicznym, społecznym, bądź marketingowym. Łączna wartość tych korzyści powinna być wyższa od ponoszonych kosztów transakcyjnych (Romaniuk, 2017).

Jeśli koszty transakcyjne w przypadku formy funkcjonowania przedsiębiorstwa w relacjach rynkowych lub strukturach hierarchicznych będą zbyt wysokie, przedsiębiorstwo zdecyduje się na powiązanie hybrydowe, w tym na kooperację. Konkurenci decydują się najczęściej na powiązania kooperacyjne ze względu na dodatkowe koszty transakcyjne, powstałe w wyniku niedoskonałości rynkowych w pozostałych formach powiązań (Madhok, 2000). Im większa będzie różnica w kosztach pomiędzy tymi formami, a kooperacją na korzyść kooperacji, tym większa będzie skłonność przedsiębiorstwa do współpracy z konkurentem (Dietrich, 1994, s. 102). Ze względu na fakt, że współpraca łączy często bezpośrednich konkurentów, powiązania kooperacyjne generują więcej kosztów transakcyjnych niż pozostałe powiązania hybrydowe. Ten wzrost kosztów w przypadku kooperacji wynika z potrzeby kreowania zabezpieczeń w obu strumieniach relacji, tj. i w działaniach kooperacyjnych i konkurencyjnych. Zabezpieczenia dotyczące tej współpracy odnoszą się do uzgodnień

kontraktowych, wybranej formy oraz trybu dwustronnych relacji, a także do zdobycia odpowiednich aktywów specyficznych. Zawieranie kontraktu w przypadku kooperencji ma wyższy koszt, ponieważ w relacji z konkurentem rośnie ryzyko unikania odpowiedzialności i możliwości działań nieuczciwych, stąd umowa musi zabezpieczać wszelkie potencjalne ryzyka. Poza tym zawierając taki kontrakt, należy liczyć się z możliwością wystąpienia nawet sytuacji konfliktowej, która również powinna być odpowiednio opisana w umowie (Hill, 1990, s. 500-513). W związku z powyższym należy podkreślić, że kluczowy wpływ na decyzję o podjęciu kooperencji z bezpośrednim konkurentem, będzie miała zależność pomiędzy sumą korzyści wynikających z innych powiązań hybrydowych i korzyści wynikających ze specyfiki relacji kooperacyjnych, a sumą kosztów transakcyjnych innych powiązań hybrydowych i kosztów transakcyjnych wynikających ze specyfiki relacji kooperacyjnych. Oczywiście im wyższa przewaga sumy korzyści nad kosztami, tym większe prawdopodobieństwo podjęcia kooperencji.

Ważnym, choć stosunkowo trudno mierzalnym aspektem kooperencji jest zaufanie. To właśnie poziom zaufania pomiędzy podmiotami determinuje w dużej części wysokość kosztów transakcyjnych wynikających z tworzenia relacji kooperacyjnych. Powiązania kooperacyjne są zestawiane często z tzw. współpracą oportunistyczną, w której poziom zaufania pomiędzy podmiotami jest najniższy. Nie powinno się jednak w odniesieniu do kooperencji mówić o współpracy oportunistycznej, gdyż cechą charakterystyczną współpracy oportunistycznej jest najczęściej brak zaangażowania stron w układzie oraz występowanie działań podstępnych i wrogich (Raiffa, 1983). W kooperencji ten poziom zaufania musi być wyższy, gdyż wymaga tego długoterminowość transakcji, cel relacji generujący korzyści dla obu stron oraz ustalone wcześniej zasady współpracy, mające na celu minimalizację ryzyka tej relacji (Husted, 1994, s. 30-57).

Poza samym zawarciem kontraktu, kluczową kwestią jest utrzymanie stabilności relacji kooperacyjnej i wspomniane wyżej koszty transakcyjne ex post. Na stabilność relacji mają wpływ warunki prawno-organizacyjne ustalone w umowie, doświadczenie podmiotów we wcześniejszej współpracy z konkurencją, kompatybilność struktur i kultur organizacyjnych, komplementarność aktywów, zakres i zasięg współpracy, a także zaangażowanie obu stron relacji w zależności od dynamicznego otoczenia rynkowego (Zineldin, 2004, s. 780-789). Warunki i koszty transakcyjne wpływające na stabilność relacji kooperacyjnej mają też kluczowe znaczenie dla oszacowania potencjału kooperacyjnego danej relacji. Jeśli już na początku relacji lub nawet przed jej zawiązaniem, warunki wewnętrzne przedsiębiorstw i

zewnętrzne otoczenie rynkowe nie determinują stabilnej i długoterminowej współpracy konkurentów, potencjał kooperacyjny tej relacji będzie odpowiednio niższy.

Podsumowując, powiązania kooperacyjne przedsiębiorstw są bardzo dynamiczne i obarczone ryzykiem podwyższonych kosztów transakcyjnych w stosunku do innych typów powiązań. To ryzyko wynika z konkurencyjnego charakteru obu podmiotów, mogącego prowokować zachowania oportunistyczne oraz z ograniczonej racjonalności postępowania w takich warunkach, a co za tym idzie częstej oceny partnera i wzajemnej kontroli. Kooperacja będzie atrakcyjnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw w sytuacji gdy koszty transakcji rynkowych i struktur hierarchicznych są zbyt wysokie, a pozostałe relacje hybrydowe nie będą spełniać pożądanego celu. W takim przypadku stosunek korzyści do kosztów uzyskiwany przy współpracy z konkurentem jest wyższy od relacji uzyskiwanej przy konkurencji i samodzielnym pozyskiwaniu aktywów deficytowych. Ewaluacja kosztów transakcyjnych stanowi więc jeden z kluczowych elementów dla oszacowania potencjału kooperacyjnego danej relacji, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, dla których tego typu koszty mogą być sporą barierą zarówno w kraju, jak i na rynkach zagranicznych.

1.2.3. Paradygmat Structure- Conduct- Performance

Geneza powstania paradygmatu Structure-Conduct-Performance (SCP) wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie jakie są źródła sukcesu gospodarczego, które było stawiane zarówno przez zwolenników szkoły Strategic Management, jak i przedstawicieli Industrial Organization Economics. To właśnie zwolennicy IOE doprowadzili do stworzenia paradygmatu i opierania na nim licznych teorii i rozważań (Matyjas, 2014, s. 54). Paradygmat SCP bywa też nazywany koncepcją Bain'a-Mason'a, pomimo, że tych dwóch badaczy prowadziło badania niezależnie od siebie na przestrzeni kilkunastu lat. W latach 30-tych XX wieku, Mason badał jakie mechanizmy wpływają na kształtowanie się polityki cenowej i produkcyjnej w dużych amerykańskich korporacjach i jakie znaczenie odgrywa w tym przypadku sektor, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz wynik firmy w postaci udziału rynkowego (Mason, 1939, s. 61-74). Należy jednak podkreślić, że to dopiero zainspirowany jego pracami J. Bain, w 1956 roku, skonstruował paradygmat i wysunął na jego podstawie kilka wniosków, opierając się w znacznej mierze na przeprowadzonych przez siebie badaniach empirycznych (Bain, 1956). Paradygmat SCP opisuje relację pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw, a strukturą sektora w jakim działają. Bain określił, że istnieją trzy główne komponenty paradygmatu SCP:

- **Structure** – oznacza strukturę sektora, na którego składa się kilka zmiennych, które definiują jego kształt i charakter. Do tych zmiennych zaliczył liczbę kupujących i dostawców, istniejące bariery wejścia dla nowych firm, stopień dyferencjacji produktowej, poziom integracji pionowej oraz stopień dywersyfikacji produkcji. Wszystkie te zmienne określające dany sektor mogą się także dzielić na zmienne wewnętrzne zależne od natury produktów i dostępnej technologii w sektorze oraz na zmienne dotyczące samych przedsiębiorstw.
- **Conduct** – oznacza czynniki i polityki związane ze strategią i działalnością przedsiębiorstw w tym sektorze. Do obszarów, które obejmuje ten komponent zalicza się działania przedsiębiorstw w zakresie strategii marketingowej, wydatków na badania i rozwój, polityki cenowej, planowanych i bieżących inwestycji, podejścia prawnego, gamy i strategii produktowej, a także relacji z innymi podmiotami, w tym z konkurentami zarówno w wymiarze krótkoterminowym, jak i długoterminowym.
- **Performance** – oznacza wynik jaki osiągają przedsiębiorstwa w sektorze zarówno w ujęciu finansowym, jak i niefinansowym. Można do tego komponentu zaliczyć takie zmienne jak zysk, osiągnięta zmiana cen, efektywność produkcji i alokacji zasobów, wypracowana jakość produktów, postęp techniczny oraz udział rynkowy.

Zgodnie z założeniami oryginalnego paradygmatu SCP, wynik przedsiębiorstw (performance) jest zależny w każdym sektorze od tego jak te przedsiębiorstwa są zarządzane i jakie strategie stosują w poszczególnych obszarach działalności (conduct). Z kolei sposób w jaki działają i obrane zgodnie ze strategią metody są uwarunkowane przez strukturę sektora (structure). W związku z powyższym można wyciągnąć wniosek, że wynik przedsiębiorstw, w tym poziom ich rentowności oraz stosowana strategia w sektorze są zależne od czynników sektorowych. Takie stanowisko zajęli zwolennicy IOE (Farjoun, 2002; Lisiński, 2011, s. 16).

Poza tymi trzema głównymi komponentami, istnieją jeszcze dwa dodatkowe czynniki, które wpływają na warunki zachodzące w paradygmacie SCP. Pierwszy z nich to polityka państwa (**Government Policy**), która determinuje warunki panujące w sektorze i kształtuje bariery wejścia do sektora poprzez różne regulacje. Wśród narzędzi, które mogą zmieniać sektor i którymi dysponuje państwo można wymienić akty i inne regulacje prawne, podatki, zachęty dla zwiększania inwestycji, zachęty dla zwiększania zatrudnienia i narzędzia polityki makroekonomicznej. Drugi obszar, który determinuje warunki działania w sektorze, jest związany z popytem konsumentów oraz z działaniami, jakie podejmują dostawcy (**Consumer Demand & Production**). Z zakresu popytu konsumentów znaczenie dla sektora mają

elastyczność tego popytu, występowanie substytutów i popyt na nie, sezonowość popytu, poziom i trend wzrostu dla popytu w sektorze, lokalizacja popytu, stosowane metody zakupu oraz struktura i częstotliwość zamówień. Z kolei w zakresie związanym z dostawcami, wymienia się takie zmienne jak stosowana technologia produkcji, ceny i dostępność surowców, trwałość produktów, lokalizacja produkcji, współpraca z innymi dostawcami w łańcuchu dostaw oraz uzyskiwane korzyści skali i zakresu.

Wszystkie wymienione wyżej zmienne wchodzące w skład tych dodatkowych obszarów mogą zmieniać warunki działania w sektorze, wpływać na relacje współpracy, konkurencji i kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami oraz implikować wynik jaki osiągają w rezultacie te przedsiębiorstwa.

Poniższy Schemat nr 1.3 przedstawia oryginalny kształt i zależności głównych komponentów paradygmatu SCP.

Schemat nr 1.3. Oryginalny paradygmat Structure-Conduct-Performance



Źródło: Lee, C., 2007, *SCP, NEIO and Beyond*, Working Paper Series Vol. 2007 – 05, Nottingham University Business School, University of Nottingham Malaysia Campus, March.

Jak widać na powyższym schemacie, pierwotny kształt paradygmatu SCP wskazywał na zależności jednokierunkowe. W opozycji do tego podejścia głoszonego przez zwolenników IOE stali reprezentanci szkoły Strategic Management, którzy podkreślali, że komponent „conduct” jest znacznie ważniejszy w całym paradygmacie i że powinna zachodzić interakcja pomiędzy komponentem „structure” i „conduct”, ponieważ przedsiębiorstwa także mogą wpływać na strukturę sektora w jakim działają poprzez stosowane strategie, które mają charakter heterogeniczny. Zgodnie z podejściem IOE firmy w sektorze różniła jedynie skala operacji, a strategie przedsiębiorstw były homogeniczne. Poparciem dla argumentu heterogeniczności strategii przedsiębiorstw w sektorze była koncepcja tzw. grup strategicznych, która wyłoniła się w latach 70-tych XX wieku i doprowadziła do ostatecznej zmiany paradygmatu SCP. Zgodnie z tą koncepcją, grupy strategiczne to zbiór firm, które konkurują o tego samego klienta różnymi środkami, stosując odmienne strategie działania (Matyjas, 2011, s. 78-80; Gorynia, 1993, s. 69). Definicja grupy strategicznej powstała na skutek obserwacji różnych sytuacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami

rywalizującymi ze sobą oraz próby wyjaśnienia różnic poziomów opłacalności pomiędzy nimi w ramach tych samych gałęzi przemysłu (Allaire, 2000, s. 177).

Nowy paradygmat SCP, uwzględniający postulaty szkoły Strategic Management, został przedstawiony na Schemacie nr 1.4.

Schemat nr 1.4. Nowy paradygmat Structure-Conduct-Performance



Źródło: Lee, C., 2007, *SCP, NEIO and Beyond*, Working Paper Series Vol. 2007 – 05, Nottingham University Business School, University of Nottingham Malaysia Campus, March.

Zgodnie z nowym paradygmatem SCP, nie tylko struktura sektora determinuje wybór stosowanej przez przedsiębiorstwo strategii, ale także strategie obierane przez przedsiębiorstwa mogą wpływać na strukturę sektora.

Paradygmat SCP miał istotny wpływ na dalszy rozwój rozważań w ramach IOE i Strategic Management. Można się doszukać wydzźwięku tych założeń w innych późniejszych teoriach i badaniach, takich jak np. teoria kosztów transakcyjnych, teoria zasobowa, koncepcje związane z dynamiką konkurencji, a także badania dotyczące integracji pionowej i struktury sektorów. Konstrukcja paradygmatu SCP była zainicjowana przez IOE, ale kontynuacja jego rozwoju i wykorzystania objęła również nurt Strategic Management. W ramach IOE, paradygmat SCP był źródłem tzw. market positioning view, czyli podejścia doszukującego się zewnętrznych przyczyn sukcesu przedsiębiorstw, natomiast w ramach Strategic Management, był źródłem resource-based view, czyli podejścia zasobowego, skupiającego się na wewnętrznych bodźcach sukcesu przedsiębiorstw (Matyjas, 2013). To właśnie podejście zasobowe jest postrzegane jako kluczowe dla analizy zjawiska kooperencji, która wynika z decyzji strategicznej przedsiębiorstwa. Warto jednak zaznaczyć, że kooperencję można analizować w oparciu o nowy paradygmat SCP, gdyż czynniki sektorowe takie jak jego struktura i rentowność, poziom nasilenia walki konkurencyjnej w sektorze, stopień koncentracji sektora, tempo wzrostu sektora oraz istniejące bariery wejścia wpływają znacząco na strategie przedsiębiorstw i ich decyzje o podjęciu lub zaniechaniu kooperencji. Z drugiej strony, zachodzi też interakcja, ponieważ narastające powiązania kooperacyjne w sektorze i co za tym idzie możliwa postępująca koncentracja, mogą prowadzić do zmian w strukturze sektora i innych czynnikach sektorowych. W kontekście komponentu trzeciego, tj.

wyniku przedsiębiorstw, ta praca ma udzielić odpowiedzi na pytanie na ile silna jest zależność i wpływ relacji kooperacyjnej i potencjału kooperacyjnego na rezultaty osiągane przez przedsiębiorstwa. Zostanie również zbadane co odgrywa ważniejszą rolę, czynniki korporacyjne (wewnętrzne, związane ze strategią) czy czynniki sektorowe (zewnętrzne).

1.2.4. Teoria zasobowa

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa jest jedną z najczęściej przytaczanych teorii przy omawianiu zagadnienia kooperencji, gdyż zarówno motywy, jak i efekty kooperencji są dokładnie analizowane właśnie w kontekście zasobów. Źródłem tej teorii należy się dopatrywać w publikacji Edith Penrose z 1959 roku, w której opisany został związek między rozwojem przedsiębiorstwa, a efektywnością wykorzystywania posiadanych przez firmę zasobów (Penrose, 1959, 1995 s. 4-5). Zgodnie z koncepcją zasobową, przedsiębiorstwa są skuteczne w rywalizacji z uwagi na posiadanie trwałej przewagi konkurencyjnej, której źródłem są posiadane zasoby. Określa się, że przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną w sytuacji gdy realizuje strategię tworzącą wartość niejednocześnie z innymi konkurentami (Barney, 1996, s. 19). Cały ten proces decyduje o stworzeniu podstawy do budowania względnie trwałej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (Godziszewski, 2001).

Przełomową pracą dotyczącą teorii zasobowej była publikacja J.B. Barney'a z 1991 roku pt. „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, w której określono jakie powinny być zasoby przedsiębiorstw by stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, co zostało zdefiniowane jako kryteria VRIN, od pierwszych liter cech jakie powinny posiadać zasoby:

- Valuable – wartościowe i cenne z punktu widzenia efektywności przedsiębiorstwa,
- Rare – rzadkie i trudno dostępne na rynku,
- Imperfectly imitable – nie do podrobienia przez konkurentów,
- Not substitutable – nie do zastąpienia przez konkurentów.

W tej samej pracy, autor zaznaczył, że najlepsza strategia przedsiębiorstwa to taka, która najlepiej wykorzystuje wewnętrzne zasoby i umiejętności wobec zewnętrznych możliwości, a aktywa firmy i zgromadzona w niej wiedza i kompetencje są ważniejsze niż sytuacja otoczenia dla tworzenia strategii przedsiębiorstwa. W związku z tym, strategia oparta na właściwych zasobach ma zapewnić firmie przewagę konkurencyjną, ale warunkiem realizacji tego założenia jest heterogeniczność posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Jeśli zasoby są heterogeniczne, to umożliwiają przedsiębiorstwu adaptację różnych strategii przy wykorzystaniu różnych zestawów zasobów (Barney, 1991, s. 99-120). Z jednej strony

przedsiębiorstwa nie są wyposażone w zasoby jednakowo, a z drugiej strony istnieją też ograniczenia mobilności tych zasobów, co może być istotnym bodźcem dla potencjalnej współpracy przedsiębiorstw.

Badacze podkreślają również, że samo posiadanie zasobów nie musi być czynnikiem wystarczającym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Często aspektem decydującym w tym zakresie jest unikalne połączenie i struktura aktywów przedsiębiorstwa, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych (Noga, 2009, s. 177).

Warto wyjaśnić czym są te zasoby przedsiębiorstwa, gdyż w literaturze bywają charakteryzowane na kilka sposobów:

- jako zapasy dostępnych czynników, posiadanych przez przedsiębiorstwo, którymi może ono zarządzać i je kontrolować by generować wartość dodaną i podnosić możliwości strategiczne przedsiębiorstwa (Amit i Schoemaker, 1993, s. 33-46);
- jako aktywa materialne i niematerialne, które stanowią podstawę do produkcji różnorodnych dóbr i ich późniejszej sprzedaży na rynku (Hunt, 1997, s. 431-445);
- jako kapitał fizyczny, kapitał ludzki i kapitał organizacyjny, które zapewniają trwałość przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego (Barney, 1991, s. 99-120);
- jako elementy składowe przedsiębiorstwa, które są źródłem siły lub słabości firmy i są ściśle związane z jej działaniem i strategią (Wernerfelt, 1984, s. 171-180);
- jako wszystko co organizacja posiada, w tym wiedzę, która umożliwia wdrożenie strategii nakierowanej na poprawę wyników przedsiębiorstwa (Rokita, 2005, s. 139);
- jako aktywa ludzkie, pieniężne, rzeczowe i informacyjne (Griffin, 2004, s. 5).

Kapitałem fizycznym są tutaj infrastruktura firmy, jej lokalizacja czy łatwość dostępu do zasobów naturalnych. O kapitale ludzkim świadczą umiejętności, doświadczenie, know-how, wiedza, a także relacje i posiadane kontakty. Z kolei kapitał organizacyjny stanowią struktura organizacyjna, procesy planowania i kontroli oraz powiązania w ramach firmy i w jej otoczeniu konkurencyjnym i niekonkurencyjnym (Tomer, 1987, s. 23-25).

Celem usprawnienia realizacji założeń teorii zasobowej, Foss zaproponował, że przedsiębiorstwo powinno uwzględnić, że (Foss, 2005, s. 1-22):

- Osiągnięcie sukcesu i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w długim okresie zależy od umiejętności wykorzystania specyficznych zasobów pochodzących z różnych źródeł oraz od ich komplementarności względem siebie;
- Trwałość różnic między tymi zasobami jest względna i może być zmienna;

- Wynik pracy przedsiębiorstwa jest uzależniony od sposobu wykorzystania posiadanych zasobów;
- Zależność pomiędzy zasobami, a wynikiem przedsiębiorstwa powinna być analizowana w sposób ciągły.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej występuje najczęściej w dwóch sytuacjach. Pierwsza z nich powstaje wtedy, gdy przedsiębiorstwa bazując na określonych zasobach, oferują produktu i usługi, które są przynajmniej porównywalne wartościowo z produktami, oferowanymi przez konkurencję, zachowując jednocześnie niższy koszt wytworzenia i cenę finalną dla odbiorcy niż ta konkurencja. Druga sytuacja zachodzi gdy przy zbliżonych kosztach wytworzenia produktów co konkurencja, produkty przedsiębiorstwa są wyżej cenione przez odbiorców finalnych niż dobra konkurentów (Hunt i Morgan, 1997, s. 74-82).

Osadzenie zjawiska kooperencji w teorii zasobowej wynika głównie z dwóch faktów. Po pierwsze przedsiębiorstwa są różnie wyposażone w zasoby, a po drugie nie wszystkie zasoby są mobilne pomiędzy firmami (Jankowska, 2012, s. 67). Warto tu jednak podkreślić, że teoria zasobowa nie porusza jedynie kwestii mobilności i transferu zasobów w ramach współpracy, ale także ich wspólne wytwarzanie zarówno na gruncie materialnym, jak i niematerialnym (Heimeriks i Duysters, 2007, s. 25-49). Coraz częściej w praktyce biznesowej można wskazać przykłady kooperencji, której celem jest opracowanie nowej technologii, wymiana i pozyskanie wiedzy lub zdobycie określonych kompetencji (Cygler, 2009, s. 85).

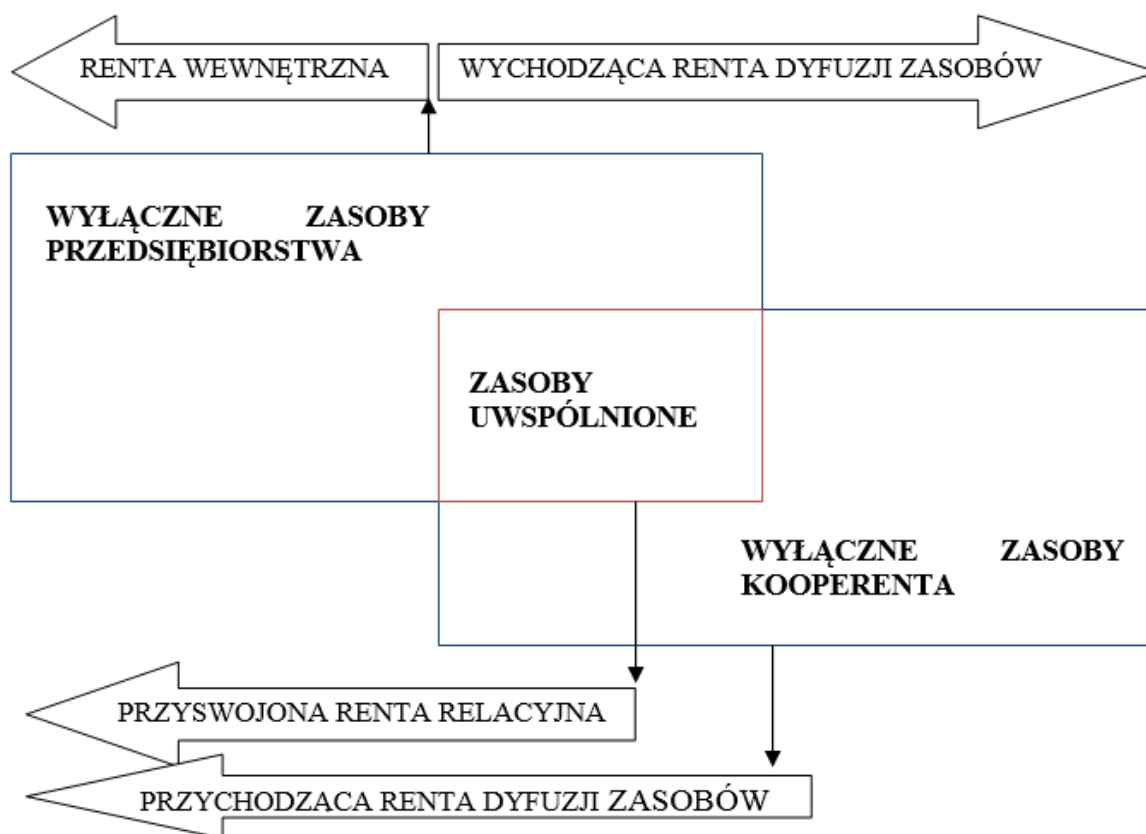
Koncepcja zasobowa wyjaśnia kooperencję zarówno na gruncie kooperacyjnym, jak i konkurencyjnym. Strumień kooperacyjny zachodzi gdy przedsiębiorstwa decydują się dzielić i wymieniać wiedzą oraz umiejętnościami dla osiągnięcia wymiernego celu. Mowa tu zarówno o transferze wiedzy, jak i o wykorzystaniu wspólnie wygenerowanych rozwiązań i zasobów (Miller Hosley i in., 1994, s. 9-14). Z drugiej strony pojawia się strumień konkurencji i powody, dla których firmy ze sobą rywalizują. Wymienia się tu takie przyczyny jak rzadkie zasoby, reputacja czy pozycja na rynku. Niemniej jednak rzadkie zasoby są w tej teorii bodźcem do nawiązania relacji kooperacyjnej i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad rywalami, którzy nie wchodzą w skład powiązania (Chen, Su i Tsai, 2007, s. 101-118). Podmioty mogą więc zawiązywać relacje nie tylko w celu uzyskania dostępu do określonych zasobów, ale także by ograniczyć ich dostępność dla pozostałych konkurentów (Das i Teng, 2000, s. 37-38).

Przedsiębiorstwa, które zawierają relacje kooperacyjne mogą kształtować przewagę konkurencyjną dzięki generowaniu czterech typów rent relacyjnych: renty wewnętrznej,

przyswojonej renty relacyjnej, przychodzącej renty dyfuzji zasobów, wychodzącej renty dyfuzji zasobów (Lavie, 2006, s. 644).

Renta wewnętrzna powstaje na skutek połączenia wyłącznych zasobów przedsiębiorstwa z zasobami u Wspólnionymi, powstałymi dzięki współpracy z konkurentem. Warunkiem powstania tej renty jest komplementarność zasobów partnerów. **Przyswojona renta relacyjna** zostaje wygenerowana poprzez rozwój u Wspólnionych zasobów. Tworzenie tej renty byłoby niemożliwe bez kooperacyjnej części układu kooperacyjnego, a jej wielkość zależy w dużej mierze od warunków umowy pomiędzy podmiotami, siły przetargowej obu stron, poziomu zaufania w układzie oraz prawdopodobieństwa wzmocnienia działań oportunistycznych (Stuart, 2000, s. 808-809). Na wysokość renty relacyjnej mają też wpływ możliwości absorpcyjne przedsiębiorstw, a one z kolei są ściśle związane ze zdolnością uczenia się danych organizacji. Im szybciej firmy przyswajają zewnętrzną wiedzę, tym mają szansę wygenerować wyższą rentę relacyjną (Cohen i Levinthal, 1990, s. 128-152). Poza możliwościami absorpcyjnymi przedsiębiorstw, kluczowym czynnikiem do pojawienia się renty relacyjnej jest komplementarność zasobów obu podmiotów w układzie. Podkreśla się, że z jednej strony istotna jest ich różnorodność, a z drugiej długoterminowe dopasowanie (Das i Teng, 2003, s. 279-308). Przechodząc w analizie do **rent dyfuzji zasobów**, warto zaznaczyć, że mają one swój wymiar korzystny oraz niekorzystny w zależności od kierunku przepływu renty, wynikający z zagrożeń jakie niesie za sobą kooperacja z podmiotem o tylko częściowo zbieżnych celach. Zarówno renta korzystna, jak i niekorzystna są tutaj produktem powstałym z zasobów u Wspólnionych oraz z wycieku wyłącznych zasobów jednej ze stron. **Przychodząca renta dyfuzji zasobów** to zbiór nieplanowanych korzyści, powstałych na skutek użytkowania u Wspólnionych i wyłącznych zasobów kooperenta. Z kolei **wychodząca renta dyfuzji zasobów** to wynik wycieku zasobów wyłącznych przedsiębiorstwa na rzecz jej kooperantów. To symetryczny odpowiednik przychodzącej renty dyfuzji zasobów dla drugiej strony układu kooperacyjnego. Aby zabezpieczyć się przed nieplanowaną dyfuzją zasobów, przedsiębiorstwa wchodzące w skład relacji kooperacyjnej starają się ograniczyć substytucyjność, mobilność i możliwości imitacji swoich wyłącznych zasobów. Dlatego tak ważnym jest by w relacji kooperacyjnej zachować oddzielność strumienia kooperacji od strumienia konkurencji (Lavie, 2006, s. 638-658). Zależności pomiędzy powyżej opisanymi rentami relacyjnymi przedstawia Rysunek nr 1.1.

Rysunek nr 1.1 Renty relacyjne przedsiębiorstwa w układzie kooperacyjnym



Źródło: J. Cygler, 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 79; A. Balicka, 2014, *Koopetycja w teorii zasobowej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 335, Wrocław, s. 16.

W świetle powyższego podrozdziału, należy uwypuklić jak kluczowa dla powodzenia kooperencji jest identyfikacja właściwego partnera na rynku. Analizie w doborze kooperenta powinien podlegać w szczególności zbiór jego kompetencji i zasobów, a także stopień ich komplementarności do zasobów przedsiębiorstwa, które rozważa wejście w taką relację. Dopiero taka analiza udzieli odpowiedzi na pytanie czy dzięki takiemu kooperantowi przedsiębiorstwo ma szansę zyskać trwałą przewagę konkurencyjną na rynku też wobec pozostałych rywali i jakie jest prawdopodobieństwo realizacji założonych celów, jeśli opierają się one o posiadane zasoby.

1.2.5. Teoria sieciowa

Podejście sieciowe (*network approach*) powstało pod koniec lat 70-tych XX wieku i opierało się na analizie rzeczywistości gospodarczej i zachodzących w niej związkach współpracy przedsiębiorstw. Bodźcem powstania tej koncepcji była rosnąca konkurencja w wymiarze

lokalnym oraz międzynarodowym, a także zmiany technologiczne na rynku B2B. Podejście sieciowe kładzie nacisk na znaczenie relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem i na procesy tworzenia sieci powiązań (Ratajczak-Mrozek, 2010, s.9). Do czasu nagłośnienia badań prowadzonych przez Grupę IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), relacje pomiędzy firmami były postrzegane głównie w ujęciu dwustronnym i transakcyjnym. Dopiero badania Grupy IMP ukazały relacje przedsiębiorstw w formie bardziej skomplikowanych i wielopoziomowych układów, które mogą dotyczyć więcej niż dwóch podmiotów i opierać się na kilku obszarach działalności przedsiębiorstw. Grupa IMP powstała w 1976 roku i zrzeszała badaczy pochodzących z różnych ośrodków naukowych, którzy w swojej pracy zwracali uwagę na to, jaki wpływ mają relacje przedsiębiorstw z innymi podmiotami dla ich rozwoju i jak zawiązywane są tzw. sieci biznesowe (impgroup.org, 2018).

Sieci biznesowe to zespół związków o charakterze partnerskim i długoterminowym pomiędzy dwoma lub więcej organizacjami gospodarczymi, w tym także konkurentami. Powiązania sieciowe mogą mieć wymiar zarówno formalny, jak i nieformalny (Håkansson i Snehota, 1993, s. 381, 526). Do powstania sieci biznesowej przyczynia się ciągły rozwój relacji i interakcji pomiędzy firmami (Ford i in., 2003, s. 18). Żadne z przedsiębiorstw należących do sieci biznesowej nie jest podmiotem zarządzającym siecią, ani nie pełni roli właściciela sieci (Ford i in., 2003, s. 175). To nie oznacza jednak, że pozycje przedsiębiorstw w sieci są jednakowe, gdyż istnieje możliwość nierówności w pozycjach rynkowych firm i tworzenie się tzw. strategic center, czyli przedsiębiorstw o pozycji dominującej względem całego układu (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 10). Modelowa sieć biznesowa jest tworzona przez:

- aktorów, czyli inaczej przedsiębiorstwa i inne organizacje gospodarcze;
- zasoby, które są kontrolowane i zarządzane przez tych aktorów;
- oraz działania, które są podejmowane przez aktorów w związku z transferem zasobów (Håkansson i Johanson, 1992, s. 28-34).

Sieć biznesowa uznawana jest za pośrednią postać powiązania pomiędzy strukturami hierarchicznymi, a rynkiem (Jarillo, 1988, s. 31-41). Proces powstawania sieci biznesowej to narastające interakcje w ramach długoterminowej współpracy podmiotów gospodarczych w różnych obszarach ich działalności.

Głównymi cechami sieci biznesowych jest stabilność, trwałość i zmienność (Forsgren i in., 1995, s. 21). Nie ma w tym jednak sprzeczności, gdyż zmienność sieci polega na dostosowywaniu się przedsiębiorstw do dynamiki otoczenia oraz wynikających z tego

zagrożeń i nowych szans dla rozwoju. Dzięki temu, sieć elastycznie reaguje na zmiany otoczenia i rozwija potencjalnie korzystne relacje, jednocześnie wygaszając stare powiązania bez potencjału rozwojowego. Z kolei stabilność sieci wynika z ograniczania kosztów związanych ze zmianą partnerów i adaptacją w ramach nowych relacji (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 11). Przedsiębiorstwa działające w ramach sieci preferują rozwój relacji, ale na zasadach przynoszących im korzyści, bez ponoszenia wyższych kosztów niż jest to konieczne. Inne cechy charakterystyczne dla relacji sieciowych przedstawia Tabela nr 1.4.

Tabela 1.4. Przegląd cech relacji sieciowych

Autor	Cechy powiązań sieciowych
H. Håkansson	• bliskość • kompleksowość • długoterminowość
G. Easton	• wzajemna orientacja podmiotów • zależność • wzajemne zobowiązania • inwestowanie w powiązania sieciowe • atmosfera wzajemnych kontaktów (wywodząca się z konfliktów lub dobrej współpracy)
D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, M. Holmund, J. Å. Törnroos	• specyfika powiązania (dynamika, stopień wykorzystania potencjału, charakter wymiany oraz interakcji) • wzajemność (stopień wzajemności, symetryczność, posiadanie władzy, zależność od zasobów) • osobliwość (wyróżniające cechy) • długoterminowe podejście • związki z otoczeniem
D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota	• interakcja • współzależność • niekompletność organizacji
H. Håkansson, I Snehota D. McLoughlin, C. Horan	• cechy strukturalne (kontynuacja, kompleksowość, symetryczność, nieformalność) • cechy procesowe (adaptacje, kooperacja i konflikt, społeczne interakcje, rutyny)
K. Fonfara	• kontynuacja powiązań • wielostronny charakter relacji • złożoność • bezpośredniość • nieformalny charakter • symetryczność
W. Czakon	• wymiana (informacyjna, materialna i energetyczna) • zaangażowanie (pogłębianie i poszerzanie istniejących relacji wymiany) • wzajemność (obejmująca wymianę informacji oraz wspólne, skoordynowane podejmowanie decyzji na tej podstawie)

Zródło: M. Ratajczak-Mrozek, 2009, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, Organizacja i Kierowanie nr 4/2009 (138), s. 76.

W sieciach biznesowych, ze względu na ich złożoność i silną współzależność poszczególnych jej uczestników, istotna staje się potrzeba koordynacji działań. Należy jednak zaznaczyć, że nie jest to koordynacja w tradycyjnym ujęciu, ponieważ nie obejmuje żadnego odgórnego planu i nie narzuca hierarchii. Sama koordynacja, podobnie jak proces tworzenia sieci, przebiega w sposób niescentralizowany, poprzez interakcje uczestników (Forsgren i in., 1995, s. 20). Oczywiście wpływ wywierany na sieć w ramach tych interakcji będzie zależny od pozycji jaką dany podmiot zajmuje w sieci. Pozycja uczestnika w sieci jest określana relacją w stosunku do pozostałych podmiotów znajdujących się w sieci, a wypracowanie dobrej pozycji polega na zacieśnianiu dobrych więzi i interakcjach z tymi podmiotami. Rozróżnia się w tym kontekście pozycję mikro oraz pozycję makro. Pozycja mikro dotyczy relacji jednego uczestnika sieci z drugim, natomiast pozycja makro odwołuje się do relacji jednego uczestnika sieci z siecią biznesową w ujęciu całościowym. Pozycja makro nie stanowi sumy pozycji mikro w danej sieci, ponieważ można je rozpatrywać w oderwaniu od siebie (Johanson i Mattsson, 1988, s. 292-306). Budowa pozycji w ramach sieci może być wynikiem realizacji strategii przedsiębiorstwa, ale także może być tworzona niezależnie przez innych uczestników sieci dzięki relacjom (Ford i in., 2003, s. 7-8).

Często w ramach sieci biznesowej, wzmożone interakcje przedsiębiorstw prowadzą do połączenia działań kooperacyjnych i konkurencyjnych pomiędzy nimi, ale umożliwiając im zachowanie celów indywidualnych (rozbieżnych) oraz celów wspólnych (zbieżnych) (Ford, Håkansson i Johanson, 1993, s. 27; Gulati, Nohria i Zaheer, 2000, s. 203-204; Johanson i Mattsson, 1987, s. 35; Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 12). Zawiązywanie relacji kooperacyjnych poprzez działanie podmiotów w ramach sieci biznesowej to popularna metoda tworzenia powiązań w branżach o dużym poziomie innowacyjności i zaawansowanych technologiach (Browning, Beyer i Shetler, 1995).

Należy rozróżnić pojęcie kooperencji dwustronnej w ramach sieci biznesowej od tzw. kooperencji sieciowej (*network coopetition*), obejmującej większą liczbę podmiotów (Dagnino i Padula, 2002). Kooperencja sieciowa polega na współpracy więcej niż dwóch konkurentów w ramach jednej sieci lub pochodzących z różnych sieci biznesowych. Do kooperencji sieciowej dochodzi najczęściej gdy przedsiębiorstwa nie są w stanie osiągnąć założonych celów i generować korzyści w układzie dwustronnym. W kooperacyjnych układach wielostronnych, przedsiębiorstwa tworzą razem określoną wartość, ale zdarza się, że później konkurują między sobą o jak największy udział w kreowanej wartości (Aladag, 2013, s. 13-14). Z tego powodu powiązania wielostronne, sieciowe są trudniejsze do utrzymania i

koordynacji niż relacje dwustronne (Abdallah i Wadhwa, 2009). Z kolei zaletą kooperencji sieciowej nad dwustronną jest uzyskanie dostępu do zasobów, wiedzy i umiejętności większej liczby podmiotów, ale także dostęp do informacji o większej grupie konkurentów w danej branży (Gulati, Nohria i Zaheer, 2000, s. 203-215). Relacje kooperacyjne dwustronne nawiązywane w ramach sieci biznesowych mogą rozwijać nie tylko wchodzące w ich skład przedsiębiorstwa, ale także całe sieci. Im bardziej poszczególne przedsiębiorstwa mają dostęp do zasobów sieciowych, tym bardziej rośnie potencjał kooperacyjny tych przedsiębiorstw i tym bardziej rośnie potencjał rozwojowy całej sieci biznesowej (Gulati, 1999, s. 397-420). Często też więzi dwustronne są wstępem dla tworzenia się kooperencji sieciowej w ramach sieci. Im więcej tworzy się kooperacyjnych związków sieciowych na danym rynku, tym częściej może dochodzić też do zawiązywania relacji kooperacyjnych pomiędzy całymi sieciami biznesowymi (Gomes-Casseres, 1994, s. 62-74; Garaffo, 2002; Todeva i Knoke, 2005, s. 123-148).

Podejście sieciowe w literaturze jest najczęściej omawiane w kontekście internacjonalizacji, jako jedna z jej metod. Warto w tym miejscu podkreślić, że internacjonalizacja w ramach sieci biznesowej to także jedna z opcji kooperacji, ale powiązaniu tej metody internacjonalizacji ze związkami kooperacyjnymi poświęcono podrozdział 1.4.

1.2.6. Teoria kapitału społecznego

Niewielu badaczy kooperacji analizuje ją w kontekście koncepcji kapitału społecznego. Jest to pewnie spowodowane tym, że kapitał społeczny kojarzony jest raczej z socjologią niż z ekonomią i naukami o zarządzaniu. Warto jednak się pochylić nad tą teorią, gdyż w obecnych czasach może mieć ona rosnące znaczenie na gruncie współpracy przedsiębiorstw i kooperacji konkurentów. W porównaniu do trzech wcześniej omówionych koncepcji, teoria kapitału społecznego jest stosunkowo młoda, gdyż jej źródła sięgają dopiero lat 80 i 90-tych XX wieku. Jej głównym założeniem jest przyjęcie, że kreowana wartość może być rezultatem też relacji społecznych. Kapitał społeczny jest tutaj definiowany jako zespół wartości takich jak zaufanie, wzajemnie ustanowione normy lub nawet autorytet, na których opierają się relacje społeczne. Dobra jakość społeczna relacji podnosi wartość potencjalnych produktów, które mogą z niej wynikać (Bourdieu, 1985, s. 195-220; Coleman, 1990; Putnam, 1993).

Kapitał społeczny jest nieodzownym elementem kooperacji i warto go wyróżnić na gruncie oddzielnej teorii, pomimo, że wielu badaczy traktuje go po prostu jako zasób i przypisuje teorii zasobowej przedsiębiorstwa. Uważają tak zwłaszcza zwolennicy podejścia

mikroekonomicznego, którzy definiują kapitał społeczny z punktu widzenia jednostki i określają go właśnie jako zasoby wynikające z obecności w sieci lub członkostwa w danej grupie (Bourdieu, 1985, s. 195-220). Taka definicja jednak mocno wiąże się z cechami kapitału społecznego inkluzywnego², który w długim okresie nie prowadzi do rozwoju, a przeciż podstawą do zawiązania współpracy powinna być potrzeba rozwoju. W związku z tym, bardziej uzasadnione jest podejście mezoekonomiczne i makroekonomiczne, w którym kapitał społeczny nie jest określany jako zasób, ale jako czynnik, który ułatwia współpracę i stanowi pozaekonomiczne źródło rozwoju zarówno w społeczeństwie, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami, które zgodnie z tą definicją należą do społeczeństwa (Coleman, 1990; Putnam, 1993; Fukuyama 1999).

Istnieją hipotezy, które podkreślają, że przedsiębiorstwo samodzielnie nie jest w stanie zgromadzić całej wiedzy potrzebnej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w długim okresie, dlatego tak istotne są relacje składające się na kapitał społeczny (Portes, 1998, s. 1-24). Zdaniem autorki warto traktować kapitał społeczny jako oddzielną koncepcję, a nie zasób, ponieważ przedsiębiorstwa wchodzą w relacje by zdobyć kapitał społeczny, ale też kapitał społeczny pozwala im te relacje efektywnie tworzyć i wykorzystywać.

Podsumowując powyższe opracowanie dotyczące osadzenia kooperencji w koncepcjach teoretycznych, w poniższej Tabeli nr 1.5 przedstawiono najważniejsze implikacje każdej opisanej teorii i ich głównych przedstawicieli. Zaprezentowane teorie ukazują motywy, dla których przedsiębiorstwa wchodzą w relacje kooperacyjne, opisują potencjalne korzyści jakie mogą wynikać dla nich tych powiązań oraz analizują proces powstawania relacji i wynikające z tego zależności. Im bardziej zjawisko kooperencji będzie poznane naukowo, tym zapewne więcej teorii zostanie do niej przypisanych by szukać źródeł określonych zachowań, bodźców i zależności.

Tabela nr 1.5. Główne teorie opisujące zagadnienie kooperencji

Teoria	Implikacje	Badacze, którzy przyczynili się do rozwoju danej teorii
Teoria gier	Kooperencja jako gra o sumie niezerowej, gdzie wartość dodana	J. von Neumann, O. Morgenstern (1944), A.W. Tucker (1950),

² Podział na kapitał społeczny inkluzywny (spajający, zamykający) i ekskluzywny (łączyjący) zaproponował Robert D. Putnam. Określił, że więzi inkluzywne są skierowane do wewnątrz, a ich narastanie wzmacnia wykluczenie danej grupy i nie działa prorozwojowo. Z kolei powiązania ekskluzywne są ukierunkowane na zewnątrz i pozwalają łączyć różnorodne grupy oraz wykorzystywać rozprzestrzenione informacje. Z punktu widzenia prorozwojowego kluczowa jest przewaga kapitału społecznego ekskluzywnego nad inkluzywnym.

	jest większa w ramach sieci wartości (powiązań) niż dla pojedynczych podmiotów (model PARTS). Kooperencja opisywana na gruncie gry „Dylemat więźnia”, gdzie największe szanse na wypłatę występują gdy dochodzi do współpracy.	J. Nash (1953), R. Axelrod (1984), K.A. Oye (1986), W. Poundstone (1992), A. Parkhe (1993), J.H. Miller (1996), A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff (1996), M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska (1997).
Teoria kosztów transakcyjnych	Wysokie koszty transakcyjne działania organizacji w ramach struktur hierarchicznych lub transakcji rynkowych w relacji do potencjalnych niższych korzyści wpływają pozytywnie na chęć współpracy w zakresie pośrednich powiązań hybrydowych, w tym kooperencji.	R. Coase (1937) E. Brousseau (1989) E. Anderson (1985) O.E. Williamson (1987) G.R. Jones, C.W.L. Hill (1988) R.P. Adelstein (1989) P. Bromiley, L.L. Cummings (1993) M.J. Dollinger, P.A. Gulden, T. Saxton (1997) A. Madhook (2000)
Paradygmat Structure-Conduct-Performance	Przedsiębiorstwa obierają strategię kooperencji pod wpływem czynników sektorowych, ale także ich powiązania kooperacyjne zmieniają strukturę sektora.	E.S. Mason (1939) J.S. Bain (1956)
Teoria zasobowa	Kooperenci dzięki współpracy dysponują zasobami, których nie mogliby wygenerować osobno. Tworzą tzw. rentę relacyjną i dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami spoza układu.	E. Penrose (1959), B. Wernerfelt (1984), J.B. Barney, W.G. Ouchi (1986), W.M. Cohen, D.A. Levinthal (1990), J.B. Barney (1991), M. Peteraf (1993), R. Amit, P. Schoemaker (1993), S.D. Hunt (1997), J.T. Mahoney (2000), T.E. Stuart (2000), R. Makadok (2001), A. Afuah (2002), D.G. Hoopes, T.L. Madsen, G. Walker (2003), T.K. Das, B.S. Teng (2003), N.J. Foss (2005), D. Lavie (2006), M.J. Chen, K.H. Su, W. Tsai (2007).
Teoria sieciowa	Intensywne interakcje przedsiębiorstw w ramach sieci biznesowych prowadzą do połączenia działań kooperacyjnych i konkurencyjnych pomiędzy nimi. Kooperencja sieciowa jako jedna z metod internacjonalizacji.	L.G. Mattsson (1987, 1988) J. Johanson (1987, 1988, 1992, 1993) H. Håkansson (1992, 1993) I. Snehota (1993) D. Ford (1993, 2003)
Teoria kapitału społecznego	Wartość tworzona w ramach powiązania kooperacyjnego jest m.in. produktem kapitału społecznego przedsiębiorstw,	P. Bourdieu 1985, J. Coleman 1990, R. Putnam 1993, A. Portes 1998,

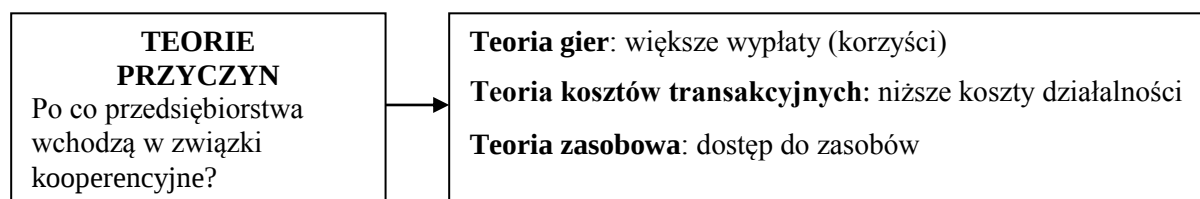
	który z jednej strony ułatwia istniejące relacje i podnosi ich efektywność, a drugiej wspiera nawiązywanie nowych relacji rynkowych.	F. Fukuyama 2000, A.C. Inkpen, E. Tsang 2005, T. Tura, V. Harmaakorpi 2005.
--	--	---

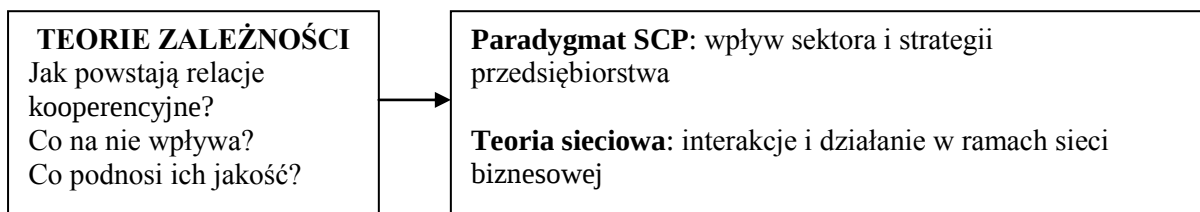
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Noga, 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 140-179; J. Cygler, 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 55-86; J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, 2013, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 24-31; B. Jankowska, 2012, *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań; M. Ratajczak-Mrozek, 2009, Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach), *Organizacja i Kierowanie* nr 4/2009 (138), s. 76.

W dotychczas analizowanych teoriach w odniesieniu do kooperencji pojawiały się najczęściej teoria gier, teoria kosztów transakcyjnych i teoria zasobowa. Zdaniem autorki, przyczyna popularności tych trzech koncepcji w relacji do kooperencji leży w ich naturze. Wszystkie trzy wyjaśniają korzyści jakie przedsiębiorstwa mogą uzyskać dzięki relacji z konkurentem. Minusem jednak tych teorii w odniesieniu do omawianego zjawiska jest to, że skupiają się na motywach lub oczekiwanych efektach kooperencji, a pomijają proces tworzenia się samej relacji i istotę tych powiązań. Bardziej pomocne w tym zakresie są teoria sieciowa, paradygmat SCP oraz teoria kapitału społecznego, które kładą nacisk na analizę powiązania, jego etapów i na zależności pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Kooperencja to powiązanie bardzo złożone i wielopoziomowe, więc powinno być analizowane zarówno w kontekście motywów i oczekiwanych korzyści z relacji, jak i w kontekście procesowym i zależnościowym dla pełnego zrozumienia badanego zjawiska.

W związku z powyższym, omówione teorie można podzielić na dwie grupy. Pierwsza grupa została przez autorkę nazwana **teoriami przyczyn**, a druga **teoriami zależności**. Teorie przyczyn odpowiadają na pytania po co przedsiębiorstwa zawierają kooperencję i jakich efektów oczekują od tej relacji. Z kolei teorie zależności wyjaśniają jak powstają powiązania tych przedsiębiorstw, co na te powiązania wpływa i co podnosi ich jakość. Odpowiedzi na te pytania są istotne z punktu widzenia tej pracy i postawionych w niej hipotez badawczych. Przyjęty podział teorii obrazuje poniższy Rysunek nr 1.2.

Rysunek 1.2. Podział teorii w kontekście analizy zjawiska kooperencji





Źródło: opracowanie własne.

1.3. Typy i poziomy relacji kooperacyjnych

Zjawisko kooperencji nie jest zagadnieniem jednorodnym. Wśród powiązań kooperacyjnych można wyróżnić kilka typów relacji, wyodrębnionych na podstawie przyjętych kryteriów wyboru. Najczęstszym kryterium używanym w typologii tych relacji jest stopień intensywności kooperacji i konkurencji pomiędzy kooperantami. Bazując na tym kryterium, wyróżnia się kooperacyjne relacje prokooperacyjne, gdzie działania kooperacyjne przeważają nad skłonnościami konkurencyjnymi, oraz kooperacyjne relacje prokonkurencyjne, które charakteryzują się dominacją zachowań rywalizacyjnych nad współpracą. Żadna z tych skrajności nie sprzyja trwałości powiązania kooperacyjnego, gdyż w pierwszym przypadku przewaga kooperacji prowadzi często do fuzji kooperentów, a w drugim przypadku zachowania oportunistyczne powodują skłonność przedsiębiorstw do zerwania relacji lub dążenia do wrogiego przejęcia dotychczasowego partnera. Pożądanym więc stanem będzie kooperacyjna relacja stabilna, gdzie stopień intensywności kooperacji i konkurencji jest wyrównany, a skłonności obu stron pozwalają na realizację założonych celów (Bengtsson i Kock, 2000, s. 416).

To samo kryterium stopnia intensywności kooperacji i konkurencji pozwala wyłonić cztery podstawowe rodzaje kooperencji, które determinują odmienne wybory strategiczne przedsiębiorstw, wchodzących w skład układu kooperacyjnego. Podział ten został przedstawiony na Rysunku nr 1.3.

Rysunek nr 1.3. Podstawowe typy kooperencji ze względu na poziom kooperacji i konkurencji

Poziom konkurencji	WOJOWNIK	INTEGRATOR
	SAMOTNIK	PARTNER
	niski	wysoki
	Poziom kooperacji	

Źródło: J. Cygler, 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 24.

Pierwszym typem kooperencji, gdzie zarówno poziom kooperacji, jak i konkurencji jest stosunkowo niski jest **strategia samotnika**. Ten rodzaj strategii jest najczęściej przyjmowany przez kooperentów, których pozycja i założone cele nie wymagają szeroko zakrojonej współpracy z konkurentem. Strategia samotnika nie jest popularna w relacjach kooperacyjnych, ale bardzo przydatna dla przedsiębiorstw o wąskiej specjalizacji, które dzięki temu mogą stwarzać w branży wysokie bariery wejścia dla potencjalnych nowych konkurentów spoza układu kooperacyjnego. Unikalne branżowe know-how, które posiadają oba przedsiębiorstwa i ich komplementarne względem siebie zasoby pozwalają kooperantom utrzymać silną pozycję rynkową i zniechęcić do działania ewentualnych naśladowców. Ponadto, relacja kooperacyjna ułatwia przedsiębiorstwom utrzymanie wysokiej jakości oferty produktowej i osiąganie korzyści skali. Ważnym warunkiem sukcesu tej strategii jest poszukiwanie możliwości uzyskania renty, wynikającej z integracji pionowej przy jednoczesnej ochronie pozyskanej wiedzy i ograniczeniu kosztów koordynacji działań kooperacyjnych (Luo, 2004, s. 32-33). Kolejną odsłoną kooperencji jest **strategia wojownika**, która charakteryzuje się silnymi powiązaniami konkurencyjnymi i niskim poziomem kooperacji w relacji. Ta strategia będzie wybierana w sytuacji, gdy produkty przedsiębiorstw w branży mają ograniczone zróżnicowanie, a wymagane zasoby są specyficzne i o limitowanej dostępności. Przykładem branż, w których taka sytuacja ma miejsce są sektory budowy samolotów lub sprzętu wojskowego, w tym broni. Bodźcem do kooperencji i wyboru tej strategii będzie więc posiadanie przez przedsiębiorstwa unikalnych kompetencji, trudnych do powielenia oraz dostęp do rzadkich zasobów i umiejętność ich

efektywnego wykorzystania (Lado, Boyd i Hanlon, 1997, s. 110-141). Strategia wojownika dotyczy także branż o wysokim stopniu innowacyjności, gdzie przedsiębiorstwa walczą o pozycję lidera w zakresie innowacji i dążą do wyznaczenia standardu technologicznego, ale współpracują ze sobą ze względu na wysokie koszty badawczo-rozwojowe, potrzebę osiągnięcia korzyści skali poprzez internacjonalizację oraz poszukiwanie nowych źródeł rzadkich zasobów. Warto także podkreślić, że przedsiębiorstwa wybierają strategię wojownika najczęściej gdy w sektorze występuje konkurencja oligopolistyczna, deregulacja przemysłowa, a także specyficzny i wyrafinowany popyt zarówno w kraju rodzimym, jak i zagranicą (Hamel i Prahalad, 1989, s. 133-139). Typ wojownika obrazuje bardzo dobrze zależności wynikające bezpośrednio z teorii gier. Kooperenci muszą bacznie obserwować posunięcia innych graczy na rynku i potencjalnych nowych konkurentów by móc efektywnie na nie reagować. Minusami tej strategii będą na pewno dążenia przedsiębiorstw do gry o sumie zerowej, próby przejęcia kontroli nad kooperentem, narastające bariery dla kooperacji, a także zachowania oportunistyczne, ograniczające zaufanie w ramach relacji kooperacyjnej (Jarillo, 1998, s. 128-129). Inny typ kooperencji reprezentuje **strategia integratora**, która zakłada wysoki poziom zarówno relacji kooperacyjnych, jak i konkurencyjnych. Takie podejście może występować gdy przedsiębiorstwa kooperują ze sobą w ramach jednej funkcji łańcucha wartości, zaś w pozostałych pozostają konkurentami. Przedmiotem współpracy może być w tej strategii np. współdzielenie kosztów badawczo-rozwojowych, współtworzenie kanałów dystrybucji lub też wspólne elementy kampanii marketingowych. Często zdarza się również podział asortymentu produktowego kooperentów na strategiczne produkty oraz dobra uzupełniające ofertę produktową. Kooperacja zazwyczaj będzie tu dotyczyć tylko wybranej grupy produktów, w ramach której przedsiębiorstwa nie są bezpośrednimi konkurentami lub obszaru geograficznego, gdzie opłacalna będzie bardziej współpraca niż rywalizacja. Kluczowe dla tej strategii jest wyraźne zakontraktowanie obszarów kooperacji i konkurencji oraz ich rozdzielenie w praktyce by osiągnąć założone cele strategiczne. Warunkiem sprzyjającym rozwojowi strategii integratora będzie wysoka skłonność kooperentów do absorpcji wiedzy i zdolność do szybkiego uczenia się (Child i Faulkner, 1998, s. 1-4). Ten typ strategii również będzie istotny w branżach hi-tech o wysokim stopniu innowacyjności, gdyż dzięki relacji kooperacyjnej, obie strony mogą skutecznie podnosić swój poziom konkurencyjności i budować przewagę konkurencyjną wobec konkurentów spoza układu, obniżając koszty badawczo-rozwojowe i logistyczne, ułatwiając dostęp do zasobów oraz redukując ryzyko prowadzenia działalności (Clarke-Hill, Li i Davis, 2003, s. 1-20).

Mankamentem strategii integratora są zagrożenia wynikające z wysokiego poziomu rywalizacji kooperentów, który rodzi podwyższone koszty transakcyjne oraz prowadzi do nierówności w osiągniętych korzyściach powstałych z wymiany wiedzy i zasobów. Przez te zagrożenia osiągnięta przewaga konkurencyjna może mieć charakter krótkoterminowy. Ostatni typ kooperencji przedstawia **strategia partnera**, w ramach której występuje przewaga działań kooperacyjnych nad relacjami konkurencyjnymi. Wybór tej strategii jest uzasadniony gdy istnieje wysoka komplementarność zasobów i umiejętności kooperentów, a ich rozdzielność rynkowa jest znaczna. Z jednej strony komplementarność zasobów sprzyja współdziałaniu i zacieśnianiu współpracy, a z drugiej strony rozdzielność rynkowa partnerów osłabia ich skłonność do rywalizacji (Romanowska, 1992, s. 67-68). Główną motywacją do zwiększania zachowań kooperacyjnych, poza kwestią zasobową, jest chęć osiągnięcia renty powstałej na skutek efektu synergii i korzyści skali. W przypadku strategii partnera często kooperenci mają także kompatybilne względem siebie kultury organizacyjne i wartości, dlatego też ich strategię cechuje wysoki poziom zbieżności, co z kolei podnosi poziom zaufania pomiędzy kooperantami i obniża koszty transakcyjne jakie ponoszą wraz z rozwojem relacji (Lado, Boyd i Hanlon, 1997, s. 110-141). Ten typ kooperencji także nie jest wolny od zagrożeń, gdyż tak silna skłonność do współpracy może być również hamulcem rozwoju przedsiębiorstwa, powodując uśpienie jego czujności i ograniczenie elastyczności w działaniu.

W literaturze przedmiotu, drugim najczęściej pojawiającym się kryterium podziału kooperencji jest zakres powiązania kooperacyjnego, obejmujący poziom złożoności relacji lub obszar geograficzny, oraz liczba partnerów wchodzących w skład relacji. Biorąc pod uwagę kryterium liczby uczestników relacji oraz jej zakres przedmiotowy można wyróżnić cztery typy powiązań kooperacyjnych, które przedstawia Rysunek nr 1.4. To kryterium rozdziela relacje na kooperencję dwustronną i kooperencję wielostronną o charakterze sieciowym (Dagnino i Padula, 2002, s. 14-30).

Rysunek nr 1.4. Typy relacji kooperacyjnych ze względu na liczbę kooperentów i zakres relacji

		Liczba przedsiębiorstw w relacji	
		Dwa przedsiębiorstwa	Więcej niż dwa przedsiębiorstwa
Liczba elementów łańcucha wartości	Jeden	Prosta kooperencja dwustronna	Prosta kooperencja wielostronna
	Kilka	Złożona kooperencja dwustronna	Złożona kooperencja wielostronna

Źródło: G.B. Dagnino, G. Padula, 2002, *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics For Value Creation*, Second Annual Conference: Innovative Research in Management, The European Academy of Management, Stockholm 9-11 May, s. 14-30.

Prosta kooperencja dwustronna to najbardziej podstawowy twór ze wszystkich, gdyż do układu kooperacyjnego wchodzi tylko dwie firmy oraz ich współpraca dotyczy tylko jednego obszaru łańcucha wartości. Najczęstszym przykładem takiej kooperencji jest współpraca konkurentów w zakresie prac badawczo-rozwojowych, której celem jest obniżenie kosztów i realizacja zazwyczaj tylko pojedynczego projektu. Taka relacja jest też przeważnie ograniczona czasowo i kończy się po wypracowaniu założonego produktu. Drugą odmianą relacji dwustronnej jest **złożona kooperencja dwustronna**, która zachodzi gdy dwa przedsiębiorstwa kooperują ze sobą w kilku obszarach łańcucha wartości jednocześnie. Taki rodzaj kooperencji można spotkać w branży samochodowej, gdzie przedsiębiorstwa współdziałają w zakresie produkcji części lub prac badawczo-rozwojowych, a konkurują na rynku w kwestii dystrybucji i marketingu dla swoich produktów. Tego typu kooperencję ilustrują np. relacje BMW-Daimler Chrysler, Renault-Nissan czy PSA-Toyota. Innym rodzajem kooperencji wyróżnionym na podstawie tego samego kryterium jest **prosta kooperencja wielostronna**, która należy do powiązań sieciowych i cechuje się zaangażowaniem kilku przedsiębiorstw we współpracę dotyczącą jednego obszaru łańcucha wartości. Przykładem takiego współdziałania jest międzynarodowa kooperencja operatorów telefonii komórkowych: AT&T, Verizon, T-Mobile i Sprint, którzy konkurowali w zakresie sprzedaży swoich produktów i usług, a współpracowali przy tworzeniu kampanii marketingowych o celach społecznych związanych z zagrożeniami pisania wiadomości na telefonie w trakcie jazdy samochodem (Hessekiel, forbes.com 2013). Prostą kooperencję wielostronną można też zobrazować na podstawie studium przypadku, dotyczącego

producentów piwa w Szwecji, którzy rywalizują o klienta w kwestii sprzedaży piwa, a kooperują w procesie zwrotu butelek w zakresie logistyki, przy ich transporcie i pakowaniu (Bengtsson i Kock, 2000, s. 417-424). Najbardziej skomplikowanym powiązaniem sieciowym według tej typologii jest **złożona kooperencja wielostronna**, która polega na kooperacji kilku konkurentów w wielu obszarach łańcucha wartości. Taki typ kooperencji wymaga silnej formalizacji powiązania ze względu na trudną koordynację dużej liczby podmiotów i większe ryzyko związane z operowaniem wspólnie w wielu elementach działalności tych przedsiębiorstw. Przykładem takiego złożonego układu może być kooperencja producentów opon takich jak Michelin, Goodyear, Dunlop i Pirelli, którzy ofertują i dystrybuują wspólnie swoje produkty do tych samych odbiorców, przedsiębiorstw z branży samochodowej, a rywalizują w zakresie produkcji i sprzedaży do innych podmiotów.

Kryterium zasięgu relacji jest też analizowane w kontekście obszaru geograficznego jaki obejmuje dana kooperencja. Na tej podstawie wyróżnia się kooperencję rozproszoną, sieciową, separacyjną oraz geocentryczną, które obrazuje Rysunek nr 1.5 (Luo, 2007, s. 129-144).

Rysunek nr 1.5. Typy relacji kooperacyjnych ze względu na liczbę kooperentów i zasięg geograficzny kooperencji

Liczba rynków	Kooperencja rozproszona	Kooperencja sieciowa
	Kooperencja separacyjna	Kooperencja geocentryczna
	mała	duża
	Liczba kooperentów w relacji	

Źródło: Y. Luo, 2007, *A Coopetition Perspective of Global Competition*, Journal of World Business vol. 42, s. 129-144.

Kooperencja separacyjna powstaje gdy w relację jest zaangażowanych niewielu konkurentów, którzy współdziałają na małej liczbie rynków geograficznych. Najczęściej dochodzi do kooperencji separacyjnej gdy przynajmniej jeden z kooperentów działa na rynku krajowym lub gdy zakres działania obu kooperentów jest komplementarny geograficznie. Przykładem kooperencji separacyjnej jest powiązanie dużej międzynarodowej firmy z lokalnym konkurentem, gdzie celem jest uzyskanie dostępu i wejście na rynek w danym kraju przy wykorzystaniu doświadczenia lokalnego przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy w relację

wchodzi mała liczba kooperentów, a zasięg geograficzny tego powiązania jest stosunkowo duży i obejmuje kilka krajów, można mówić o **kooperencji rozproszonej**. W tego typu relację najczęściej wchodzi przedsiębiorstwa o charakterze globalnym i dużym wpływie na branżę, którym zależy na kompleksowej korzyści z takiej współpracy, przynoszącej efekt na wielu rynkach. W ramach kooperencji rozproszonej przedsiębiorstwa formalizują zakres współpracy i zakres rywalizacji, ograniczający się do wybranych rynków i będący pochodną ich długoterminowej strategii rozwoju w tych krajach. Kolejnym typem powiązania jest **kooperencja sieciowa**, która ma najbardziej skomplikowaną strukturę, gdyż zrzesza wielu kooperentów, którzy operują na znacznym obszarze geograficznym. Głównymi założeniami dla powstania kooperencji sieciowej jest heterogeniczność i komplementarność posiadanych przez kooperentów zasobów oraz dywersyfikacja ich działalności. Powiązanie sieciowe występuje zazwyczaj w sektorach i branżach o silnym poziomie zglobalizowania i wzmożonej konkurencji o charakterze oligopolistycznym. W związku z tym, kooperencja sieciowa często jest zawiązywana w sektorach hi-tech takich, jak telekomunikacja, biotechnologia czy elektronika. Ostatnim typem kooperencji, wyróżnionym na podstawie kryterium zasięgu geograficznego i liczby podmiotów w relacji, jest **kooperencja geocentryczna**. Ten typ relacji cechuje duża liczba podmiotów w układzie oraz niewielki obszar geograficzny współpracy, który jest zazwyczaj ograniczony do największych i najbardziej zaawansowanych technologicznie krajów takich, jak Japonia, Stany Zjednoczone i kraje Unii Europejskiej. Rynki te charakteryzuje również bardzo silne natężenie konkurencji oraz znaczny popyt konsumpcyjny w porównaniu do innych krajów na świecie. W nawiązaniu do specyfiki tych rynków geograficznych, kooperencja geocentryczna najczęściej będzie dotyczyć branż samochodów luksusowych i sportowych, mody, biżuterii oraz gadżetów elektronicznych codziennego użytku (Luo, 2004, s. 41; Cygler, 2009, s. 29-30).

Podsumowując tę część pracy, poniżej w Tabeli nr 1.6 zebrano wybrane klasyfikacje powiązań kooperacyjnych, zaprezentowane przez różnych badaczy kooperencji na przestrzeni wielu lat. Klasyfikacji kooperencji jest wiele, jednak najczęściej w literaturze występują te, które autorka omówiła powyżej.

Tabela nr 1.6. Główne klasyfikacje relacji kooperacyjnych

Autor klasyfikacji	Kryterium	Typologia
Bengtsson, Kock (2000)		relacje zdominowane współpracą, relacje zdominowane konkurencją, relacje równoważne

Cygler (2009)	stopień konkurencji i kooperacji	kooperencyjne relacje prokooperacyjne, kooperencyjne relacje prokonkurencyjne, kooperencyjne relacje stabilne
Sołek-Borowska (2014)		Model 3 C: relacje zdominowane przez współpracę, relacje zdominowane przez uzupełnianie się, relacje równe
Lado, Boyd, Hanlon (1997)	intensywność konkurencji i kooperacji	poszukiwanie renty monopolistycznej, poszukiwanie renty konkurencyjnej, poszukiwanie renty ze współpracy, poszukiwanie renty synkretycznej
Luo (2004)		izolacja, rywalizacja, partnerstwo, adaptacja
Chin, Chan, Lam (2008)		samotnik, rywal, partner, integrator/adaptator
Cygler (2009)		samotnik, wojownik, partner, integrator
Czakon, Rogalski (2014)		koopetycja pasywna, koopetycja mieszana zdominowana konkurencyjnymi i pasywnymi interakcjami, koopetycja mieszana zdominowana kooperacyjnymi i pasywnymi interakcjami, koopetycja elastyczna
Brandenburger, Nalebuff (1996)	kierunek powiązań między podmiotami	kooperencja wertykalna, kooperencja horyzontalna, kooperencja lateralna/sieciowa
Rusko (2011)		
Jankowska (2012)	miejsce w hierarchii systemów gospodarczych	koopetycja na poziomie mikro, koopetycja na poziomie mezo, koopetycja na poziomie makro, koopetycja na poziomie globalnym
Rzońca (2005)	cel koopetycji	koopetycja typu A, koopetycja typu B, koopetycja typu C
Dagnino, Padula (2002)	liczba podmiotów w relacji i liczba poziomów łańcucha wartości	prosta kooperencja dwustronna, złożona kooperencja dwustronna, prosta kooperencja wielostronna, złożona kooperencja wielostronna
Luo (2007)	liczba kooperentów i zasięg geograficzny relacji	kooperencja separacyjna, kooperencja rozproszona, kooperencja geocentryczna, kooperencja sieciowa
Czakon (2010)	wzorce zachowań koopetycyjnych	koopetycja celowa, koopetycja wyłaniająca się
Wang, Krakover (2008)	stopień formalizacji relacji	kooperencja formalna, kooperencja nieformalna
Krommendijk (2016)	wielkość przedsiębiorstw w	kooperencja MŚP-MŚP kooperencja duże przedsiębiorstwo-duże

	ramach relacji	przedsiębiorstwo kooperencja MŚP-duże przedsiębiorstwo
Donaldson, O'Toole (2007)	ekonomiczne zaangażowanie i powiązania społeczne	relacje kooperacyjne dyskretności, relacje kooperacyjne okresowości, relacje kooperacyjne dominującego partnera, relacje kooperacyjne zażyłości
Zakrzewska- Bielawska (2012)		

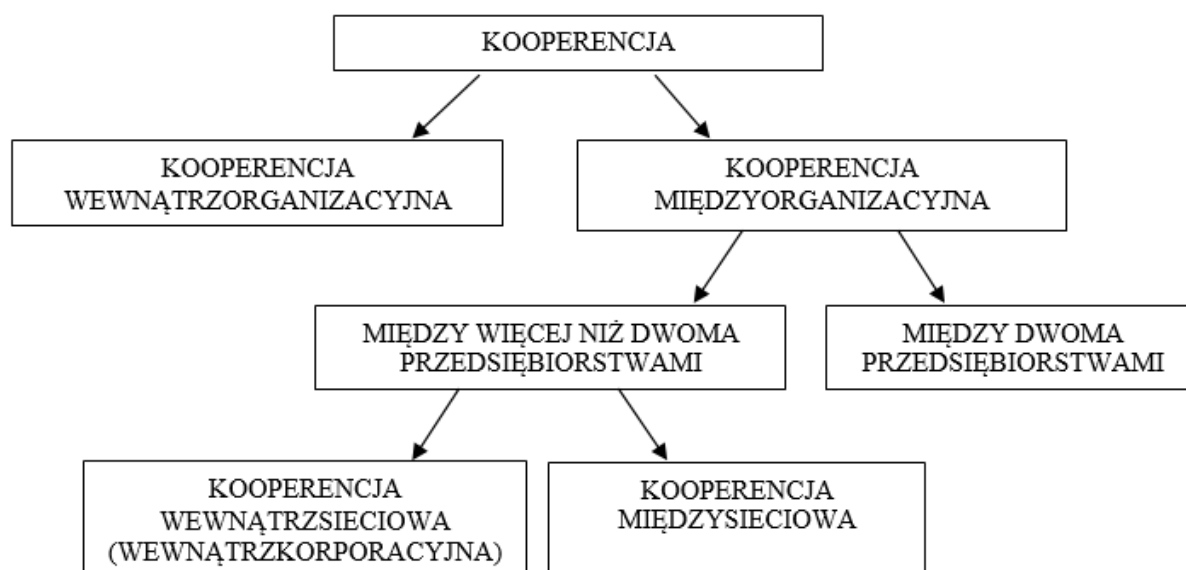
Zródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska, 2014, *Typy relacji kooperacyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą* [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk, *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 131-141; J. Cygler, 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, wyd. SGH w Warszawie, Warszawa, s. 22-30; C. Sołek-Borowska, 2014, *Od kooperencji do modelu 3C – ujęcie teoretyczne*, *Modern Management Review* vol. 19, 21 (2/2014), April-June, s. 129-140; K. Krommendijk, 2016, *Differences in coopetition due to firm size*, 8th IBA Bachelor Thesis Conference, November 10th, Enschede, The Netherlands, s. 5-10.

Analizując typy relacji kooperacyjnych, należy też wspomnieć o poziomach powiązań kooperacyjnych, gdyż kooperencja może zachodzić nie tylko pomiędzy przedsiębiorstwami, ale też wewnątrz danej organizacji.

Kooperencję wewnątrzorganizacyjną cechuje występowanie w złożonych podmiotach, które działają często w ramach kilku sektorów i kilku rynków geograficznych. W takim przypadku kooperencja może łączyć zależne od siebie jednostki organizacyjne wewnątrz danego przedsiębiorstwa. Przykładem kooperencji wewnątrzorganizacyjnej może być współpraca konkurujących ze sobą filii korporacji transnarodowej, które są rozproszone na całym świecie. Kooperencja międzyorganizacyjna z kolei, może zachodzić pomiędzy dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw. W przypadku większej liczby podmiotów, wyróżnia się kooperencję wewnątrzsieciową i kooperencję międzysieciową. W ramach kooperencji wewnątrzsieciowej poza związkami kooperacyjnymi, istnieją też wewnętrzne relacje konkurencyjne. Dobrym przykładem kooperencji wewnątrzsieciowej są powiązania trzech globalnych aliansów w branży pasażerskich usług lotniczych, tj. Star Alliance, Oneworld oraz Sky Team (Lazzarini, 2007, s. 345-367; Cygler i in., 2013, s. 195-217). W relacji kooperacyjnej międzysieciowej zrzeszają się nie tylko konkurenci, ale także dostawcy, którzy tworzą wspólnie standardy techniczno-technologiczne. Zależności w kooperencji międzysieciowej dobrze obrazuje przypadek relacji kooperacyjnych w ramach struktury Symbian, która jednocześnie konkurowała z inną siecią, powstałą wokół przedsiębiorstwa Microsoft (Yami i in., 2010, s. 225-227; Cygler, 2009, s. 30-48).

Poziomy relacji kooperacyjnych zaprezentowano na rysunku nr 1.6.

Rysunek nr 1.6. Poziomy relacji kooperacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Cygler, 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, wyd. SGH w Warszawie, Warszawa, s. 31.

1.4. Kooperencja a internacjonalizacja przedsiębiorstwa

W praktyce biznesowej coraz częściej podkreśla się rosnące znaczenie związków kooperacyjnych dla internacjonalizacji przedsiębiorstw, która ma swoje źródło w dynamicznych procesach globalizacyjnych (Cygler i in., 2013, s. 53). Element strategii firmy, jakim jest ekspansja na rynki zagraniczne wyjaśnia teoria umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Koncepcja ta uwypukla m.in. jak przedsiębiorstwo zachowuje się w powiązaniach z zagranicznymi organizacjami gospodarczymi (Gorynia, 2007, s. 35). W literaturze można trafić na stosunkowo szeroką definicję umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, w której podkreśla się, że to cały proces tworzenia i rozwijania powiązań z rynkami zagranicznymi oraz z organizacjami z poszczególnych obszarów łańcucha wartości (Witek-Hajduk, 2010, s. 24-25). Często internacjonalizacja jest też definiowana jako proces zwiększenia zaangażowania przedsiębiorstwa w obecność na rynkach zagranicznych (Susman, 2007, s. 281). To zaangażowanie może cechować się pewną etapowością zgodnie z uppsalskim modelem internacjonalizacji przedsiębiorstwa, który jest najczęściej przytaczany w kontekście internacjonalizacji. Model ten, inaczej zwany sekwencyjnym, podkreśla, że proces umiędzynarodowienia rozwija się w czasie i zachodzi w sposób stopniowy ze względu na konieczność pozyskania niezbędnej wiedzy, zasobów oraz środków finansowych by móc zwiększyć zaangażowanie przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym bez większego ryzyka (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977). Inny model

internacjonalizacji, powstały jako krytyka modelu sekwencyjnego, przedstawia umiędzynarodowienie w sposób symultaniczny, który odrzuca etapowość całego procesu. Zwolennicy tego modelu zwracają uwagę na konieczność podejmowania przez przedsiębiorstwa szybkich decyzji i działań ze względu na dynamiczne otoczenie konkurencyjne, a okolicznościami i przesłankami, które mogą przemawiać za wyborem tego podejścia są np. stabilne warunki rynkowe w danym kraju, tendencje wzrostowe rynku, a także doświadczenia i wiedza jakie firma zdobyła na rynkach podobnych (Hedlund i Kverneland, 1983). W modelu symultanicznym podkreśla się również, że internacjonalizacji sprzyja znacząco decentralizacja struktur przedsiębiorstw, gdyż zwiększa ona elastyczność działania przedsiębiorstwa.

W ramach teorii umiędzynarodowienia, przedsiębiorstwa mogą podejmować decyzje na dwa sposoby. Pierwszy sposób cechuje spontaniczność i reaktywność decyzji, a drugi sposób ma charakter bardziej proaktywny i formalny. Każda z tych decyzji składa się na strategię umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i może być podejmowana w trzech wymiarach: sieci przedsiębiorstw, jednego przedsiębiorstwa i strategicznych jednostek biznesu oraz na poziomie poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie. Poziom dotyczący internacjonalizacji niektórych funkcji w przedsiębiorstwie ma duże znaczenie w sytuacji, gdy firma posiada szeroki i zdywersyfikowany asortyment produktowy. Praktycznym jest wtedy stworzenie oddzielnej strategii umiędzynarodowienia dla różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (Witek-Hajduk, 2010, s. 95-96).

Innym sposobem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest internacjonalizacja w ujęciu podejścia sieciowego, omówionego szerzej w części teoretycznej w podrozdziale 1.2. Na potrzeby tej pracy warto właśnie skupić się na zagadnieniu międzynarodowej kooperacji przedsiębiorstw w ramach powiązań sieciowych, gdyż ten model internacjonalizacji najlepiej opisuje także kooperencję.

W koncepcji sieciowej proces internacjonalizacji podmiotu gospodarczego polega na ciągłym zawiązywaniu i rozwijaniu relacji z pozostałymi organizacjami i przedsiębiorstwami należącymi do sieci. Na te relacje składają się związki (Johanson i Mattsson, 1988, s. 289-290):

- z innymi przedsiębiorstwami i podmiotami, należącymi do zagranicznej sieci biznesowej, w tym także z konkurentami zagranicznymi;
- z kooperantami i konkurentami w zagranicznych sieciach biznesowych, należących do krajów nieobjętych ekspansją zagraniczną przedsiębiorstwa;

- z podmiotami gospodarczymi przynależącymi do sieci biznesowej w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa.

Aby efektywnie tworzyć i rozwijać te relacje w procesie internacjonalizacji, przedsiębiorstwo może przyjąć pewną modelową ścieżkę działań, jednak możliwe, że praktyka biznesowa i specyfika danej branży lub firmy będzie podpowiadać lepsze rozwiązanie. Zgodnie z modelem, w pierwszej kolejności przedsiębiorstwo powinno zwiększać liczbę partnerów poprzez tworzenie nowych relacji w kraju pochodzenia, a następnie zagranicą. Kolejnym krokiem jest penetracja i rozwój istniejących już relacji, zwłaszcza zagranicznych, z naciskiem na rynki, które zostaną objęte ekspansją. Na tym etapie niezbędna jest dokładna selekcja partnerów pod kątem korzyści, jakie współpraca z nimi może przynieść. Wreszcie ostatnim etapem będzie integracja międzynarodowa, czyli dołączenie przedsiębiorstwa do wybranej sieci zagranicznej (Cygler i in., 2013, s. 120).

Internacjonalizacja firmy poprzez powiązania sieciowe może stanowić szansę dla jego szybszego rozwoju i ekspansji na rynki zagraniczne w krótszym czasie, niż podczas ekspansji samodzielnej. Z drugiej strony działanie w ramach w sieci biznesowej stwarza też zagrożenia, gdyż znajdują się w niej także konkurenci. Obecność konkurentów może więc być silnym bodźcem do rozwoju, ale też podnosić ryzyko takiej internacjonalizacji dla strategii przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, że w podejściu sieciowym, podmioty gospodarcze wchodzące w taki układ, muszą mieć świadomość, że współpraca jest bardziej opłacalna i efektywna niż rywalizacja, ponieważ pozwala m.in. na bardziej optymalne wykorzystanie zasobów wszystkich aktorów w sieci (Andersson, 2002, s. 209-223). Ponadto, kooperacja i kooperencja w ramach sieci międzynarodowej umożliwia zdobywanie i generowanie wiedzy na wyższym poziomie, gdyż przedsiębiorstwo wchodząc na rynek może czerpać z doświadczenia partnerów zagranicznych, którzy już na danym rynku działają i znają dobrze jego bariery i zalety (Johanson i Johanson, 1999, s. 46-71).

W kontekście przesłanek i determinant kooperencji w procesie internacjonalizacji, wskazuje się, iż kooperenci współdziałają ze sobą dla wytworzenia określonej wartości, ale to więzka konkurencyjna relacji sprawia, że efektywniej wykorzystują tę wykreowaną wartość (Bengtsson i Kock, 1999, s. 178-194; 2000, s. 397-412). Przedsiębiorstwa poszukują komplementarnych zasobów u zagranicznych konkurentów oraz możliwości by skorzystać z ich doświadczenia w prowadzeniu działalności na danym rynku. Jest to spowodowane faktem, iż internacjonalizacja to proces złożony dla wielu firm i nierzadko wymagający wielu specyficznych zasobów, które bez kooperencji byłyby dla nich nieosiągalne. Bez zasobów i

wiedzy, samodzielna ekspansja na rynki zagraniczne jest znacznie trudniejsza i niesie za sobą większe ryzyko niepowodzenia. Poza tym, w ramach sieci biznesowej przedsiębiorstwa mogą też zyskać większą siłę przetargową i przewagę konkurencyjną względem innych organizacji na danym rynku zagranicznym (Luo, 2004, s. 15-18). Przyczyną osiągnięcia tej przewagi konkurencyjnej jest efekt synergii działań przedsiębiorstw w sieci na różnych rynkach i w ramach różnych kategorii produktowych. Dzięki temu, kreowane są dodatkowe wartości związane z korzyściami skali, korzyściami wynikającymi z kumulacji wiedzy i kompetencji, a także z korzyściami mającymi swe źródło w relacjach i kontaktach międzynarodowych z podmiotami trzecimi (Koźmiński, 1999, s. 82).

Kooperencja przyczynia się do internacjonalizacji przedsiębiorstw działających w ramach sieci biznesowej, ponieważ (Kock, Nisuls i Söderqvist, 2010, s. 111-125):

- kooperenci zyskują dostęp do zagranicznej sieci dystrybucji i do kontaktów międzynarodowych, co w znaczniej mierze ogranicza poczucie niepewności działania na nowym rynku i w nowym otoczeniu konkurencyjnym;
- podmioty kreują nowe powiązania i relacje prowadząc już działalność na rynku zagranicznym, co pozwala stymulować ich dalszą internacjonalizację i ekspansję na kolejne rynki;
- przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do zasobów konkurentów w sieci biznesowej, dzięki czemu, nie muszą samodzielnie wносить do układu wszystkich aktywów i mogą wypracować przewagę konkurencyjną pomimo różnych braków wewnętrznych;
- kooperenci mogą korzystać z pozycji, reputacji i rozpoznawalności marki konkurentów i szybciej wprowadzać swoje produkty na rynek zagraniczny, obniżając w ten sposób bariery wejścia;
- przedsiębiorstwa mogą obniżać koszty i ryzyko związane z ekspansją zagraniczną i rozwojem nowych produktów;
- firmy zyskują dostęp do określonych grup docelowych szybciej, niż w przypadku samodzielnego działania;
- można łatwiej i szybciej zidentyfikować niszę na danym rynku zagranicznym poprzez kooperację w sieci i ciągły monitoring rynku przez kilka podmiotów, których cele odznaczają się znacznym poziomem zbieżności.

Bazując na powyższych przesłankach, można wyróżnić kilka form kooperencji na rynku międzynarodowym: kooperencję komplementarną, kooperencję pseudokoncentracji (addytywną) oraz kooperencję wspólnej integracji (integracyjną). W relacji **kooperencji**

komplementarnej, kooperenci są równorzędnymi podmiotami i posiadają zasoby oraz umiejętności, które są względem siebie komplementarne. Głównym powodem nawiązania relacji przez konkurentów w ramach tej kooperencji jest najczęściej wspólne wprowadzenie na rynek nowego produktu, opracowanie nowej technologii lub połączenie systemów dystrybucji wybranych dóbr. **Kooperencja pseudokoncentracji** polega na tym, że konkurenci posiadają zbliżonego rodzaju zasoby i wchodzi w kooperencję by stworzyć i skomercjalizować wspólny produkt. Z kolei w **kooperencji integracyjnej**, kooperenci o podobnej pozycji rynkowej kooperują i konkurują ze sobą w ramach tych samych produktów i na tych samych rynkach. W tym przypadku, istotnym obszarem kooperencji jest najczęściej wspólna praca badawczo-rozwojowa lub produkcja dóbr dla osiągnięcia korzyści skali na jednym lub kilku etapach procesu produkcyjnego (Cygler i in., 2013, s. 111).

By zapewnić stabilność i powodzenie relacji kooperacyjnej w kontekście międzynarodowym, należy dodatkowo przeanalizować wszelkie zewnętrzne czynniki, które mogą wpływać na jakość i dalszy rozwój kooperencji. Wśród tych uwarunkowań, które powinny zostać wzięte pod uwagę podczas ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa poprzez kooperencję, należy wymienić (Garcia-Canal, 1999, s. 105-114; Camison i Villar, 2009, s. 140-141; Ghemawat, 2001, s. 137-146):

- politykę handlową danego kraju i przyjazność inwestycyjną nowego rynku,
- skłonność kraju i regionów do integracji w ramach gospodarczych ugrupowań międzynarodowych,
- dynamikę otoczenia lokalnego i zagranicznego,
- odmienność cyklu życia danego produktu lub technologii w porównaniu do kraju rodzimego,
- różnice w kosztach czynników wytwórczych,
- różnice kulturowe i komunikacyjne wynikające z odmiennej mentalności i zwyczajów biznesowych,
- oraz poziom zaawansowania technologicznego i gospodarczego kraju ekspansji, który z kolei implikuje przyjęte standardy techniczne.

Powyższe czynniki i warunki będą miały zawsze dwojaką naturę. Z jednej strony mogą one wspierać przedsiębiorstwa w ich dążeniach do ekspansji zagranicznej w ramach kooperencji, a z drugiej, mogą stwarzać zagrożenie, potęgując niepożądane zachowania oportunistyczne przedsiębiorstw.

Kooperencja odgrywa coraz większą rolę na świecie. Dzięki relacjom kooperacyjnym, przedsiębiorstwa mogą szybciej się rozwijać i internacjonalizować, wykorzystując istniejące kanały dystrybucji, poprawiając swoją pozycję konkurencyjną na arenie międzynarodowej, obniżając bariery wejścia lub też pozyskując niezbędne zasoby i wiedzę. Związki kooperacyjne stają się więc ważnym czynnikiem sukcesu w umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstw. Proste relacje kooperacyjne przeistaczają się również w bardziej złożone formy, przybierając postać sieci biznesowych i rozrastając się zarówno pod względem liczby zaangażowanych podmiotów, jak i generowanych wartości.

1.5. Przegląd obszarów badawczych i metodyki badań zjawiska kooperencji

Badania dotyczące kooperencji nie zostały do tej pory przeprowadzone w wyczerpującym zakresie. Zjawisko kooperencji jest tak szerokim pojęciem, że obszarów, które mogą podlegać badaniom w związku z tym tematem wyróżnia się bardzo wiele i wciąż stanowią one wyzwanie dla badaczy z różnych krajów. Wyróżnia się osiem głównych obszarów badawczych w tym zakresie (Walley, 2007, s. 11-27).

Pierwszym z nich są badania zakrojone wokół **typologii i modeli kooperencji**, które często odnoszą się do próby klasyfikacji i osadzenia badanych podmiotów w określonych ramach. W tym wypadku dochodzi zazwyczaj do szukania proporcji między kooperacją, a konkurencją w danym związku kooperacyjnym oraz do sprawdzania na ile dana relacja kooperacyjna jest zdominowana przez inne podmioty w układzie. Takie podejście do badań jest bardzo widocznie w szczególności w starszych badaniach, gdy zjawisko kooperencji było na tyle świeże i młode, że konieczność przypisania kooperentów do określonych klas lub modeli wydawała się niezbędna. Takie podejście do klasyfikacji reprezentują w literaturze M. Bengtsson i S. Kock w swoich badaniach na przestrzeni kilku lat (Bengtsson i Kock, 1999, 2000, 2003). Alternatywny rodzaj typologii zaproponowali B.F. Nalebuff i A.M. Brandenburger, gdzie za kryterium rozróżniające przyjęli status konkurenta. Rozróżniono wtedy konkurentów pośrednich oraz bezpośrednich i wskazano stopień partnerstwa w relacji kooperacyjnej. Ponadto, powstał dzięki tym badaniom model sieci wartości, w ramach której zidentyfikowano podmioty, które mogą nawiązywać relacje z badanym przedsiębiorstwem. Badacze wyróżnili w ramach sieci: przedsiębiorstwo stanowiące epicentrum modelu, klientów, dostawców, konkurentów oraz organizacje komplementarne (Brandenburger i Nalebuff, 1995, 1996). Wszystkie te typologie stanowią przydatną bazę, która pozwala przypisać badany podmiot lub relację do określonej grupy i osadzić badany obiekt w

rzeczywistości. Takie podziały w każdej dziedzinie badań są istotne, gdyż bez podziału otaczającej rzeczywistości i zjawisk, trudno byłoby przypisać wyraźne cechy badanemu zjawisku. Niestety w przypadku badań nad kooperencją, tych typologii i modeli wciąż nie wyróżniono wystarczająco dużo. Pewne kryteria podziału wciąż pozostają pominięte w wielu opracowaniach. Przykładem możliwości rozwoju w zakresie badawczym w typologii relacji kooperacyjnych może być próba pogłębienia podziałów tych relacji pod kątem struktury organizacyjnej podmiotów lub branż, w których operują.

Drugim obszarem interesującym pod kątem badawczym jest badanie **wpływu kooperencji na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa (tzw. podejście mikroekonomiczne)**. Namnażające się relacje kooperacyjne we współczesnym świecie pozwalają wysunąć wielu badaczom założenie, że wpływ kooperencji na biznes musi być pozytywny. Taką też hipotezę najczęściej stawiają. Badacze w tym obszarze skupiają się więc na korzyściach, które podmioty uczestniczące w relacji mogą uzyskać dzięki kooperencji (Bagshaw i Bagshaw, 2001, s. 175-177; Quintana-Garcia i Benavides-Velasco, 2002). Te korzyści wynikające z kooperencji są najczęściej badane w dwóch strumieniach: w odniesieniu do zmiennych ekonomicznych i nieekonomicznych (Bengtsson i Kock, 1999). Korzyści ekonomiczne dotyczą zmian w przychodach, obniżanych kosztów czy wymiany aktywów materialnych dzięki nawiązaniu relacji kooperacyjnej. Wielu badaczy wskazuje jednak, że tym niedocenianym strumieniem wciąż pozostają korzyści nieekonomiczne, takie jak na przykład wymiana informacji, wymiana umiejętności i doświadczeń czy też relacje interpersonalne (Kotzab i Teller, 2003, s. 268-281; Friedrichs Grangsjö, 2003, s. 427-448). Niektóre badania rozbijają też pojęcie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki kooperencji na składowe. Dobrym przykładem takiego badania jest empiryczna analiza przydatności strategii kooperencji dokonana przez fińskich badaczy na próbie 213 firm z różnych branż. Zmiennymi zależnymi w tym badaniu była efektywność innowacyjna i efektywność rynkowa przedsiębiorstwa, a badanie potwierdzało hipotezę, że strategia kooperencji ma ogólnie pozytywny wpływ na obie te zmienne. Efektywność innowacyjna była wyrażona liczbą wprowadzanych przez przedsiębiorstwa innowacji produktowych w danym czasie, a efektywność rynkowa dotyczyła wyników związanych głównie ze sprzedażą tych produktów (Ritala, 2012). Tak, jak w powyższym przykładzie, wielu badaczy w tym obszarze opiera swoje hipotezy na zasobowej teorii przedsiębiorstwa, która w temacie kooperencji zupełnie nie wyczerpuje możliwości badawczych. Oceniając badania w obszarze wpływu kooperencji na wyniki przedsiębiorstw warto zaznaczyć, że choć badań opisowych tego typu i studiów

przypadków pojawiło się w literaturze wiele na przestrzeni ostatnich lat, to niestety możliwości weryfikacji empirycznej wciąż pozostają ograniczone. W przypadku wyników finansowych mierzalność jest mniej ograniczona. Zysk, zwrot z inwestycji czy redukcję kosztów łatwiej wyliczyć niż wyniki niefinansowe, takie jak przepływ informacji, wymianę doświadczeń czy wartość kontaktów interpersonalnych. Pomiar tych miękkich elementów wciąż pozostaje wyzwaniem. Poza tym, wartościowym byłoby naniesienie pomiaru takich finansowych i niefinansowych efektów kooperencji na poszczególne działania w ramach takiej relacji i porównanie ile korzyści wypływa z kooperacji, a ile dostarcza wiązka konkurencyjna.

Trzecim obszarem badawczym, który podlega analizom są **relacje kooperencyjne w ujęciu makroekonomicznym**, które osadzone są w gospodarce jako całości. Do niedawna wysoki poziom konkurencji w danym kraju był postrzegany jako zjawisko bardzo pożądane i przynoszące wiele korzyści całej gospodarce. Warto jednak podkreślić, że takie postrzeganie jest ściśle powiązane z korzyściami konsumenckimi, często z pominięciem korzyści przedsiębiorstw, a przecież zdrowa współpraca konkurentów może konsumentom również przynieść wiele korzyści (ec.europa.eu, 2018). Powstały nawet globalne rankingi i raporty poziomu konkurencji, które pozwalają porównać kraje pod tym kątem, a rządy krajów uznawanych za rozwinięte prześcigają się w tworzeniu przyjaznych warunków dla biznesu i wspieraniu zdrowej konkurencji na swoich rynkach. W ostatnich latach można było mówić nawet o zjawisku hiperkonkurencji, gdzie ta konkurencja jest jeszcze intensywniejsza, a produkty i usługi mocno się do siebie upodabniają i spełniają szerszy zakres potrzeb konsumenckich (Barney, 1986, s. 791-800; McNamara, Vaaler i Devers, 2003, s. 261-278; Veliyath, 1996, s. 291-294). Obecnie badacze obserwują rosnące znaczenie kooperencji w gospodarce, która wypiera część relacji czysto konkurencyjnych. To kooperencję uznaje się teraz za jedną z najbardziej efektywnych form związku między przedsiębiorstwami (Chrzan i Sowier-Kasprzyk, 2017, s. 20-22). Ta zmiana kierunku stanowi spore wyzwanie dla polityki rządów oraz dla procesów legislacyjnych, ponieważ część środków przeznaczanych do tej pory na wspieranie konkurencji w różnych branżach należałoby rozważyć w innych wydatkach związanych z rozwojem relacji kooperacyjnych w sektorach, które mogą potrzebować odgórnej inicjatywy. Żeby jednak podjąć taką decyzję, niezbędne są badania kooperencji, które pozwolą określić jaki poziom kooperencji w gospodarce jest optymalny, tak jak szacuje się obecnie taki poziom dla konkurencji w danym kraju. Poziom kooperencji w kraju mógłby być mierzony np. efektami jakie przynosi całej gospodarce. Jest to pewna

luka badawcza, jednak tego typu badanie może przynosić spore trudności w oszacowaniu takiego poziomu, w szczególności ze względu na złożoność zjawiska kooperencji i jej dwojaką naturę. Inną trudność w tym obszarze stanowi skala badań. By badanie było reprezentatywne dla całej gospodarki, należałoby przebadać bardzo dużo przedsiębiorstw by próba pokryła strukturę populacji. Poza tym, pomiar takiego poziomu kooperencji w danym kraju byłby bezużyteczny bez porównania tego poziomu i ustalenia standardu z innymi krajami, co dodatkowo rozszerza badanie o nowe rynki. Obszar makroekonomiczny w badaniach kooperencji wciąż nie został przebadany, jednak wraz z rosnącym znaczeniem kooperencji w gospodarce stanie się to nieuniknione.

Kolejnym obszarem badawczym kooperencji są **zasoby, umiejętności i kompetencje podtrzymujące relacje kooperacyjną**. Najczęściej w tym zakresie badany jest wpływ wymiany tych zasobów materialnych i niematerialnych na rozwój relacji kooperacyjnej oraz na ile silnym bodźcem do zawierania takiej relacji jest dostęp do tych zasobów, umiejętności i kompetencji. Kluczem do osiągnięcia silnej pozycji na rynku jest zdobycie przewagi konkurencyjnej względem innych przedsiębiorstw. W literaturze najczęściej opisuje się przewagę konkurencyjną w kontekście jednego przedsiębiorstwa, jednak teraz coraz więcej badaczy zwraca uwagę na fakt, że osiąganie przewagi konkurencyjnej może się dokonać dzięki związkowi kooperacyjnemu i wyżej wspomnianej wymianie zasobów. Badania zakrojone w tym obszarze wskazują wyraźnie na znaczenie kontroli nad zasobami i umiejętnościami w stosunku do ich posiadania (Dowling i in., 1996, s. 155-167). J.H. Dyer i H. Singh również zajęli się tematem kontroli zasobów w ramach związków kooperacyjnych i doszli do wniosku, iż kluczowa jest zmiana strategii firmy w tym zakresie. Jeśli strategia przedsiębiorstwa opiera się na zasobach, będzie ono mniej skłonne do zawierania relacji kooperacyjnych w obawie naruszenia lub próby skontrolowania jego zasobów. Jeśli jednak zmodyfikuje swoją strategię i nastawi się na kontrolę ważnych zasobów, a nie na ich posiadanie, wtedy korzyści takiej zmiany i nowej relacji będą wyższe niż przed zmianą strategii. Przykładem zmiany takiej strategii jest działanie firmy Marks and Spencer, która współdziałając z konkurentami w ramach łańcucha wartości i łańcucha dostaw, mocno skorzystała na kontroli ich zasobów, nie będąc ich współwłaścicielem (Dyer i Singh, 1998, s. 660-679). Niestety dużym minusem dotychczasowych badań kooperencji w odniesieniu do zasobów jest znaczna przewaga badań jakościowych nad ilościowymi. Wciąż przeważa metoda studiów przypadków, która ma swoje ograniczenia i nie jest metodą reprezentatywną w wielu sytuacjach. Celem metody studiów przypadków nie jest zapewnienie

reprezentatywności badania, ale w opinii autorki, zjawiska o niewielkim poziomie poznania powinny z czasem zostać objęte większą liczbą badań ilościowych o charakterze reprezentatywnym. Pozytywnym aspektem badań w tym obszarze jest jednak fakt, że badacze dość głęboko wchodzą w samą strukturę tych zasobów, umiejętności i kompetencji, a także próbują nadać im pewne rangi. Przykładem takiej metody jest badanie G.S. Day, gdzie jako rezultat badania powstała lista kontrolna zasobów, które pozwalają osiągnąć przewagę konkurencyjną w ramach relacji (Day, 1984). Na pewno warto tu podkreślić próby konkretyzacji tego zagadnienia, jednak wciąż można bardziej rozwinąć badania w tym kontekście.

Piąty zakres badań nad kooperencją jest związany z **wdrożeniem i motywami wdrożenia strategii kooperencji** w przedsiębiorstwie. Obszar ten jest również ściśle powiązany z próbami oszacowania potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw by odpowiedzieć na pytanie czy w danym przypadku przechodzenie w kierunku strategii kooperencji w ogóle ma sens. Zdarzają się przypadki, gdzie wdrożenie takiej strategii i nawiązanie relacji kooperacyjnej jest zupełnie nieuzasadnione i nie zmienia położenia obu kooperentów, dlatego tak niezbędnym jest oszacowanie czy sytuacja danego przedsiębiorstwa determinuje implementację strategii kooperencji (Simmons, 1996, s. 75-76). Wśród przydatnych badań w tym zakresie warto wyróżnić badania Bruce'a Hendersona, który stworzył listę zasad pozwalających oszacować czy dana relacja będzie przydatna i wskazał jak zarządzać aktywnością konkurencyjną i kooperacyjną. Wtedy jeszcze pojęcie kooperencji było na tyle młode, że dosłownie nie pojawiło się w jego artykule, jednak już wtedy współpraca konkurentów budziła liczne kontrowersje i zagadnienia badawcze (Henderson, 1983, s. 7-11). Inny przykład badań związany z poszukiwaniem motywów wdrożenia strategii kooperencji został przeprowadzony znacznie później przez E. Fehr'a i U. Fischbachera w 2002 roku, gdzie badacze skupili się nie tylko na bezpośrednich korzyściach takich relacji, ale także na benefitach społecznych tego typu powiązań (Fehr i Fischbacher, 2002, s. 1-33). Badania w tym obszarze dość mocno wyeksplloatowały zagadnienie jakie są motywy i kiedy warto podejmować relacje kooperacyjne. Jednak kwestia jak implementować strategię kooperencji by relacja miała szansę na sukces wciąż pozostaje zbadana zbyt ogólnikowo, nie dostarczając przedsiębiorstwom jasnych odpowiedzi i wskazówek. Poza tym, badania, które stanowią próbę odpowiedzi na ten drugi problem są stosunkowo stare i nie uwzględniają szeregu zmiennych i dynamicznego otoczenia, z którymi dzisiaj borykają się przedsiębiorstwa na wielu rynkach. Z pewnością badania w tym obszarze wymagają aktualizacji, jeśli mają być

cenne dla współczesnych przedsiębiorców. Dobrym punktem wyjściowym dla kontynuacji tych badań mogłaby być lista utworzona w pracy zespołu pod redakcją M.J. Dowlinga, która w 1996 roku stanowiła realne propozycje i wskazówki dla implementacji strategii kooperencji, a dziś byłaby jedynie listą hipotez, które wymagają naukowego potwierdzenia lub obalenia w rzeczywistości XXI wieku (Dowling i in., 1996).

Następny obszar badań nad kooperencją dotyczy **percepcji relacji kooperacyjnych przez managerów** i osoby decyzyjne w przedsiębiorstwie. Tradycyjnie w teoriach ekonomicznych zakłada się, że kadra zarządzająca w przedsiębiorstwie składa się z osób zdefiniowanych jako racjonalne (Paton i Wilson, 2001, s. 289-300). W rzeczywistości jednak, ich racjonalność jest bardzo ograniczona, a ich wiedza niekompletna, co może prowadzić do różnych subiektywnych założeń i wniosków intuicyjnych związanych z konkurentami. Subiektywne decyzje związane z otoczeniem konkurencyjnym były już badane i analizowane przez licznych badaczy na przestrzeni lat, jednak w dużej mierze skupiali się oni na wiązce relacji konkurencyjnych, pomijając element kooperacji pomiędzy konkurentami (Porac i Thomas, 1990, s. 224-240; Ahmed i Rafiq, 1992, s. 49-67; Rindova i Fombrun, 1999, s. 694-710; Laine, 2002). Wciąż brakuje wielu badań, które sprawdzałyby percepcję i decyzje kadry zarządzającej dotyczące związków kooperacyjnych też w kontekście wszystkich relacji jakie firma posiada w swoim portfolio oraz zasobów, na których opierają się te relacje.

Siódmym polem badawczym jest tzw. **kooperencja wewnętrzna**. W literaturze pojawiło się do tej pory kilka badań na temat tego jak firmy konkurujące ze sobą współdziałają w sieciach biznesowych czy w klastrach, jednak wiele aspektów tych relacji kooperacyjnych zostało pominiętych w dotychczasowych analizach (Håkansson i Ford, 2002, s. 133-139; Hausken, 2000, s. 417-425; Wilkinson i Young, 2002, s. 123-132). Skupienie się w badaniach na kooperencji pomiędzy przedsiębiorstwami jest w pełni zrozumiałe, gdyż ta współpraca niesie za sobą szereg konsekwencji nie tylko dla najbliższego otoczenia konkurencyjnego, ale w niektórych sektorach też dla całej gospodarki, co na pewno stanowi ciekawy grunt badawczy. Nie można jednak zapominać, że przedsiębiorstwa, w szczególności duże firmy składają się z mniejszych jednostek organizacyjnych i funkcjonalnych oraz obejmują tzw. spółki-córki, które również na siebie wzajemnie oddziałują. Ten aspekt na poziomie funkcjonalnym nie został jeszcze solidnie przebadany. O kooperacji tych jednostek wewnątrz przedsiębiorstwa lub innej instytucji i konkurencji w ramach jednej organizacji pojawiło już kilka publikacji (Birkinshaw, 2001, s. 21-38; Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8-12; Sobolewska, 2016, s. 114). Niestety w większości przypadków nie rozpatrywano tej kooperacji i konkurencji

równocześnie jako jednego zjawiska często pomiędzy tymi samymi jednostkami. Warto tutaj posłużyć się przykładem dla lepszego zrozumienia istoty kooperencji wewnętrznej na przykładzie działów. Taką egzemplifikacją może być przedsiębiorstwo, gdzie dział produkcji, dział marketingu, dział sprzedaży i dział badawczo-rozwojowy doskonale ze sobą współpracują by stwarzać wysokiej jakości produkty i z sukcesem sprzedawać je na wybranym rynku. Jednocześnie, te same działy będą ze sobą konkurowały w momencie planowania rocznego, gdy każdy z tych działów będzie chciał wywalczyć dla siebie możliwie jak największy budżet na swoje projekty, często kosztem niższego przydzielonego budżetu dla innego działu. Ciągłe łączy te działy jeden cel strategiczny przedsiębiorstwa, jednak by zrealizować cele szczegółowe każdego z działów, stają się one konkurentami. Należy również pamiętać, że każda z tych jednostek funkcjonalnych składa się z dyrektorów, kierowników, specjalistów i innych pracowników, którzy mogą ze sobą wzajemnie współpracować w ramach działu, ale personalnie mogą wykazywać zachowania konkurencyjne by np. zapewnić sukces swojemu projektowi, dostarczyć określone zasoby dla swojego zespołu kosztem innego zespołu lub też zwyczajnie promować własną reputację względem innych pracowników w swoim dziale. Jak wykazano powyżej, kooperencja wewnętrzna także stanowi bardzo złożone zjawisko i niezwykle pojemny obszar badawczy. W. Tsai jest jednym z nielicznych badaczy, który podjął temat kooperencji wewnętrznej i zauważył ciekawą zależność w tym zakresie. Zaobserwował on, że w organizacjach, gdzie przepływ wiedzy i pracowników pomiędzy poszczególnymi jednostkami jest duży, a co za tym idzie też interakcje społeczne są większe, istnieje wtedy większa szansa na wystąpienie wewnętrznej kooperencji pomiędzy nimi (Tsai, 2002, s. 179-190). Innym przykładem badania w tym obszarze jest praca K. Valimaki i K. Blomqvist, którzy nakreślili ramy dla zarządzania kooperencją wewnętrzną, by pogodzić ze sobą jednoczesny strumień kooperacyjny ze strumieniem konkurencyjnym pomiędzy pracownikami i całymi działami (Valimaki i Blomqvist, 2004). Poza wymienionymi wyżej badaniami trudno dopatrzeć się w literaturze innych przykładów, które mogą być później przydatne przedsiębiorcom w zarządzaniu taką kooperencją wewnętrzną. Wydaje się niezrozumiałym, że temat ten jest niedoceniany, gdyż leży on bardzo blisko praktyki biznesowej i byłby doskonałym przykładem tego, jak nauka może się przysłużyć praktyce.

Ostatnim obszarem badawczym dotyczącym kooperencji jest jej **analiza przez pryzmat konsumencki**. Potrzeba badań w tym obszarze jest jeszcze mniej dostrzegana niż w przypadku kooperencji wewnętrznej. Kooperencja rozpatrywana przez pryzmat konsumencki

może być ukazywana w dwóch różnych aspektach (Walley, 2007, s. 25-26). Pierwszy z nich dotyczy sytuacji, gdy firmy wchodzą w relację kooperacyjną by razem przebadać swoich konsumentów, poznać ich potrzeby i wymagania oraz dopasować strategię do trendów rynkowych. Ta inicjatywa kooperacyjna wychodzi wtedy od beneficjentów takiego powiązania, czyli od przedsiębiorstw. Drugi aspekt wiąże się z sytuacją gdy kooperacja zachodzi między samymi konsumentami. Problem polega jednak na tym, że niewielu badaczy podjęło się w ogóle sprawdzenia czy w tym drugim przypadku można mówić o kooperacji. Codziennie można dostrzec przypadki kooperacji między konsumentami, np. gdy zrzeszają się w ugrupowania chroniące ich interesy lub gdy rejestrują się na platformach pozwalających im taniej kupić różne dobra dzięki współpracy z innymi konsumentami zainteresowanymi tym samym towarem lub usługą. Przykładem takiej platformy jest np. Groupon. Można również między nimi zauważyć zachowania konkurencyjne, które uwidaczniają się w szczególności w okresach wyprzedażowych lub w przypadku rzadkich dóbr, które są trudno dostępne lub czas oczekiwania na nie jest ponadprzeciętny. Tak jak łatwo zidentyfikować przykłady poszczególnych strumieni, tak niezwykle trudno jest znaleźć sytuację gdy kooperacja i konkurencja w świecie konsumenckim zachodzi jednocześnie. Można się również spierać czy w ogóle zjawisko kooperacji nie powinno być zarezerwowane w swej definicji tylko dla przedsiębiorstw i innych większych podmiotów rynkowych. Innym wyzwaniem badawczym wciąż też pozostaje kwestia kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami, która angażuje czynnie konsumentów w cały proces produkcyjny (Buchen, 1994, s. 45-46). Takie działania zachodzą np. na rynku gier komputerowych, gdzie wybrani konsumenci często pełnią rolę testerów nowych produktów, zanim zostaną one skomercjalizowane i wprowadzone na rynek.

Obszarem badawczym, który w ostatnich latach zyskał na popularności jest badanie **kooperencji w ramach międzynarodowych sieci biznesowych i klastrów**. Postępujące procesy globalizacyjne wymuszają na przedsiębiorstwach wychodzenie poza rynek rodzimy w poszukiwaniach partnera, a specyfika niektórych branż, zwłaszcza innowacyjnych wymaga dostępu do określonej wiedzy i zasobów, których trzeba poszukiwać na rynku międzynarodowym (Ratajczak-Mrozek, 2013, s. 55-57). Poza tym, kooperacja w ramach zagranicznej sieci biznesowej lub w klastrach może znacznie przyspieszyć internacjonalizację przedsiębiorstwa i jego dalszą ekspansję na kolejne rynki zagraniczne (Gorynia i Jankowska, 2008, s. 192-193). Próby badania metod kooperacji przedsiębiorstw w ramach sieci biznesowych i klastrów zostały zapoczątkowane już dawno temu, jednak ich charakter był

wcześniej dość pobieżny i skupiał się na kooperacji i konkurencji bardziej w kontekście ich rozdzielnosci niż symbiozy (Håkansson i Ford, 2002, s. 133-139; Hausken, 2000, s. 417-425; Wilkinson i Young, 2002, s. 123-132). Badaniem, które może stanowić przykład jest tutaj analiza empiryczna M. Ratajczak-Mrozek, dla której zbadano mechanizm kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hi-tech na rynkach zagranicznych poprzez ich powiązania sieciowe w ramach relacji horyzontalnych i wertykalnych (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 109-121). Innym przykładem badań z tego zakresu jest też badanie kooperencji polskich, duńskich i japońskich przedsiębiorstw działających w klastrach kreatywnych, przeprowadzone przez B. Jankowską, gdzie wskazano jaki wpływ ma kooperacja przedsiębiorstw w klastrach na rozwój międzynarodowej konkurencyjności i innowacyjności oraz jak dzięki temu kształtuje się proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Jankowska, 2012, s. 248-302).

Poniższa Tabela nr 1.7 przedstawia podsumowanie wybranych obszarów badawczych w ramach zagadnienia kooperencji i zarysowuje sugestie dla dalszych badań w każdym z tych obszarów.

Tabela 1.7. Wybrane obszary badawcze zjawiska kooperencji

Obszar badawczy	Główni reprezentanci	Rezultaty badań	Sugestie dla rozwoju obszaru badawczego
Typologia i modele kooperencji	Bengtsson i Kock (1999, 2000, 2003);	Podział kooperencji na zdominowaną współpracą, zdominowaną konkurencją i na relacje równoważne.	Rozwój typologii kooperencji w zakresie struktury organizacyjnej przedsiębiorstw i branż.
	Brandenburger i Nalebuff (1995, 1996)	Sieć wartości w modelu PARTS.	
Wpływ kooperencji na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa - podejście mikroekonomiczne	Bagshaw i Bagshaw (2001); Quintana-Garcia i Benavides-Velasco (2002)	Lista korzyści wynikających z kooperencji dla przedsiębiorstw.	Zastosowanie metod pomiaru dla korzyści nieekonomicznych w badaniach empirycznych oraz zbadanie zależności pomiędzy finansowymi i niefinansowymi efektami kooperencji w kontekście rozdzielnosci strumienia kooperacji
	Kotzab i Teller (2003); Fredrichs Grangsjo (2003)	Wyłonienie korzyści nieekonomicznych związanych z transferem wiedzy oraz z relacjami interpersonalnymi.	
	Ritala (2012)	Ocena przydatności strategii kooperencji w różnych branżach w odniesieniu do innowacyjności.	

			i konkurencji.
Relacje kooperacyjne w ujęciu makroekonomicznym	Veliyath (1996); McNamara, Vaaler i Devers (2003)	Ocena wypierania związków konkurencyjnych na rzecz kooperencji w gospodarce. Zbadanie wpływu polityki rządu na konkurencyjność i skłonność do kooperencji.	Zbadanie jaki poziom kooperencji w gospodarce jest optymalny i stworzenie wskaźnika, który byłby porównywalny pomiędzy krajami.
Zasoby, umiejętności i kompetencje podtrzymujące relacje kooperacyjną	Day (1984)	Lista kontrolna zasobów, które są kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w ramach relacji.	Potrzeba zwiększenia liczby badań ilościowych z zachowaniem odpowiedniego poziomu reprezentatywności badania.
	Dowling, Roering, Carllin, Wisnieski (1996)	Ocena wpływu wymiany zasobów i umiejętności absorpcji wiedzy na rozwój relacji kooperacyjnej i osiąganie przewagi konkurencyjnej przez kooperentów.	
	Dyer i Singh (1998)	Powiązanie strategii przedsiębiorstwa dotyczącej kontroli i posiadania zasobów z jego skłonnością do kooperencji.	
Motywy i sposoby wdrożenia strategii kooperencji	Henderson (1983)	Lista zasad do oszacowania przydatności danej relacji biznesowej w kontekście aktywności kooperacyjnej i konkurencyjnej.	Szczegółowe badanie dotyczące sposobów implementacji strategii kooperencji w powiązaniu z oczekiwanymi efektami relacji.
	Simmons (1996)	Próba oszacowania potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw i sensu implementacji strategii kooperencji.	
	Dowling, Roering, Carllin, Wisnieski (1996)	Lista wskazówek dla implementacji strategii kooperencji.	
	Fehr i Fischbacher (2002)	Wyszczególnienie motywów wdrożenia strategii kooperencji.	
Percepcja relacji kooperacyjnych przez managerów	Porac i Thomas (1990); Ahmed i Rafiq (1992); Rindova i Fombrun (1999); Laine (2002)	Wpływ subiektywnych decyzji kadry zarządzającej na otoczenie konkurencyjne i pod wpływem konkurentów.	Badania decyzji i percepcji relacji w kontekście strumienia kooperacyjnego w ramach kooperencji.
Kooperacja wewnętrzna	Birkinshaw (2001)	Sposoby współpracy i rywalizacji pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie.	Wpływ poziomu kooperencji wewnętrznej na ekonomiczne wyniki

	Tsai (2002)	Ocena wpływu transferu wiedzy i pracowników pomiędzy działami przedsiębiorstwa na poziom wewnętrznej kooperencji pomiędzy nimi.	przedsiębiorstwa i rezultaty nieekonomiczne.
	Valimaki i Blomqvist (2004)	Zasady zarządzania kooperencją wewnętrzną w przedsiębiorstwie.	
Kooperencja w sieciach biznesowych i klastrach	Hausken (2000); Wilkinson i Young (2002); Håkansson i Ford (2002)	Metody kooperencji przedsiębiorstw w ramach sieci biznesowych i klastrów.	Symbioza strumienia kooperacji i konkurencji w ramach kooperencji przedsiębiorstw w branżach kreatywnych i innowacyjnych. Zastosowanie pomiaru wychodzącego poza studia przypadków.
	Ratajczak-Mrozek (2010)	Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii działających na rynkach zagranicznych w ramach sieci biznesowych.	
	Jankowska (2012)	Wpływ kooperencji przedsiębiorstw w klastrach na proces rozwoju międzynarodowej konkurencyjności i innowacyjności oraz na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa.	

Źródło: opracowanie własne.

Analizując stosowane metody badań kooperencji w różnych obszarach badawczych, należy podkreślić, że najczęściej opierają się one na badaniach ankietowych, wywiadach pogłębionych oraz na studiach przypadków. W wielu obszarach metody jakościowe przeważają nad ilościowymi. Wciąż można zidentyfikować w temacie kooperencji liczne luki badawcze do sprawdzenia zarówno pod kątem merytorycznym, jak i metodycznym. Warsztat wymienionych w pracy badań wciąż jest stosunkowo ubogi w porównaniu do innych dziedzin naukowych i stanowi szerokie pole do rozwoju w przyszłości. Zdaniem autorki, konieczne jest stosowanie metod badań ilościowych dla analizy zjawiska kooperencji, gdyż pozwalają przebadąć większą liczbę podmiotów, a co za tym idzie formułować wnioski o ogólnym znaczeniu. Brakuje tu w szczególności badań porównawczych dla różnych rynków geograficznych oraz branż, które pozwoliłyby zrozumieć różnice w tendencjach dotyczących relacji kooperacyjnych.

Zestawiając powyżej przytoczone przykłady badań i obszarów badawczych z podstawami teoretycznymi dla tych badań, omówionymi szerzej w podrozdziale 1.2, można

zaobserwować jaki nurt jest dominujący w tym zakresie. Zestawienie zostało ujęte w Tabeli nr 1.8.

Tabela 1.8. Wykorzystanie poszczególnych teorii w określonych obszarach badań kooperencji

Obszar badawczy/ Podstawa teoretyczna	TEORIE PRZYCZYN			TEORIE ZALEŻNOŚCI		
	Teoria gier	Teoria kosztów transakcyjnych	Teoria zasobowa	Paradygmat Structure-Conduct-Performance	Teoria sieciowa	Teoria kapitału społecznego
Typologia i modele kooperencji	X					
Wpływ kooperencji na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa - podejście mikroekonomiczne	X	X	X	X		
Relacje kooperacyjne w ujęciu makroekonomicznym	X			X		
Zasoby, umiejętności i kompetencje podtrzymujące relacje kooperacyjną			X			
Motywy i sposoby wdrożenia strategii kooperencji		X	X		X	X
Percepcja relacji kooperacyjnych przez managerów				X		
Kooperencja wewnętrzna			X	X		
Kooperencja w sieciach biznesowych i klastrach		X	X	X	X	

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym zestawieniem, najczęściej bazą teoretyczną badań nad kooperencją była teoria zasobowa, która opisuje motywy kooperencji, oraz paradygmat SCP, który zestawia zależności pomiędzy państwem, sektorem, strategią przedsiębiorstwa, a osiąganymi wynikami. Zdaniem autorki, przyjmowanie tych teorii za bazę w tylu badaniach wynika z ich uniwersalności. W teorii zasobowej, zasoby są zdefiniowane wielopoziomowo i mogą obejmować zarówno aktywa materialne, jak i niematerialne. Z kolei paradygmat SCP

przedstawia zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami w gospodarce i stosunkowo szeroko opisuje możliwości strategiczne przedsiębiorstwa, więc łatwo w oparciu o ten paradygmat rozpatrywać relacje kooperacyjne.

Analizując powyższe obszary badawcze, szczególną uwagę zwraca obszar dotyczący badań kooperacji w kontekście sieci biznesowych i jako jednej z metod internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W ostatnich latach pojawiło się kilka znaczących publikacji nawiązujących do tego nurtu i w opinii autorki, będzie to obszar wiodący. W tym obszarze dominuje metoda badawcza analizy studiów przypadków, zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej, więc kolejnym krokiem może być weryfikacja zależności występujących w tym obszarze też pod kątem ilościowym, na szerszą skalę.

Rozdział 2. Stymulanty i destymulanty rozwoju powiązań kooperacyjnych i potencjału kooperacyjnego

Na kształtowanie się relacji kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami ma wpływ wiele czynników o różnej naturze. Większość typologii dzieli te czynniki na wewnętrzne, zwane inaczej korporacyjnymi oraz na zewnętrzne o charakterze sektorowym i związane z makrootoczeniem. Po drugiej stronie analizy leżą z kolei destymulanty i bariery, które ograniczają, a czasem nawet hamują rozwój powiązania kooperacyjnego. Te ograniczenia również mają postać wewnętrzną, wywodzącą się z przedsiębiorstwa oraz zewnętrzną, wynikającą z jego otoczenia. Ponadto, warto podkreślić, że odmienne grupy stymulant i destymulant będą miały większe znaczenie dla przedsiębiorstw dużych i dla firm z sektora MŚP. Rozmiar przedsiębiorstwa zgodnie z wynikami przytoczonymi poniżej badań nie wpływa znacząco na samą skłonność do kooperacji, ale determinuje z kolei jaką grupa czynników będzie miała kluczowe znaczenie dla określonej wielkości przedsiębiorstwa i danego etapu jego rozwoju, a to już jest stosunkowo istotne (Krommendijk, 2016, s. 2-15). Decyzja czy przedsiębiorstwo powinno nawiązać daną relację kooperacyjną będzie wypadkową ocen natężenia poszczególnych czynników i ograniczeń oraz oceny prawdopodobieństwa wystąpienia oczekiwanych korzyści ekonomicznych i nieekonomicznych. Znaczenie tych czynników będzie z kolei zależne od charakteru przedsiębiorstwa, jego potrzeb, wielkości, produkowanych przez nie dóbr, a także od dynamiki otoczenia konkurencyjnego w jakim funkcjonuje na rynku rodzimym i na rynkach zagranicznych.

W rozdziale drugim zostaną omówione szczegółowo stymulanty i destymulanty kooperacji i potencjału kooperacyjnego oraz przesłanki, czynniki i bariery, które wpływają zarówno na inicjację samej relacji kooperacyjnej, jak i na jej rozwój. Zostanie także określone, które z tych czynników i barier wpływają stymulująco, a które destymulująco na badane zagadnienie. W tej części pracy, autorka przedstawi również hipotezy badawcze wynikające z dotychczasowych badań i analizy literatury dotyczącej kooperacji.

2.1. Determinanty kooperacji i konkurencji

Aby lepiej zrozumieć co determinuje kooperację, warto opisać główne motywy, które przyczyniają się do kooperacji i konkurencji przedsiębiorstw na rynku, ponieważ z obu tych strumieni składa się kooperacja. Żeby przedsiębiorstwo mogło zarówno efektywnie współpracować, jak i konkurować z innymi podmiotami na rynku, pomocną cechą jest

możliwie wysoki poziom jego elastyczności zarówno w zakresie decyzyjności, jak i operacyjności. Cecha ta jest znacznym akceleratorem tworzenia się interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami. Warunki, które sprzyjają podnoszeniu elastyczności organizacji można podzielić na cztery grupy (Pachciarek, 2011, s. 33):

- **Warunki administracyjno-prawne**, które dotyczą stopnia przyjazności i przychylności dla przedsiębiorstw ze strony ustawodawstwa państwowego i urzędników państwowych, np. zrozumiałe przepisy prawne lub szybkie procedury podejmowania decyzji administracyjnych. Te warunki znacznie poprawiają elastyczność przedsiębiorstw podczas realizacji założeń strategicznych oraz pozwalają np. szybciej pozyskać niezbędne finansowanie projektu lub zdobyć pozwolenia związane z nowymi inwestycjami.
- **Warunki badawczo-naukowe**, które wynikają z dobrej jakości otoczenia akademickiego i naukowego przedsiębiorstwa. Jeśli środowisko akademickie wspiera przedsiębiorstwa i współpracuje z nimi, firmy mają dogodne warunki by przyspieszyć proces komercjalizacji generowanej wiedzy, pobudzając kreowanie innowacji. Szybkość wdrażania innowacji również świadczy o elastyczności przedsiębiorstwa.
- **Warunki społeczne**, które są związane z poziomem wykształcenia oraz przedsiębiorczością zarówno pracowników przedsiębiorstw, jak i mieszkańców regionu niebędących pracownikami. Im wyższy poziom wykształcenia i mobilność zasobów ludzkich w danym regionie i w przedsiębiorstwie, tym lepsze środowisko dla podnoszenia poziomu elastyczności, ponieważ mobilni pracownicy odznaczający się wysokim poziomem wiedzy i umiejętnościami w zakresie nawiązywania relacji zwiększają możliwości przedsiębiorstwa np. w zakresie delegacji odpowiednich ludzi do danych projektów. W związku z tym, wśród warunków społecznych ważnym aspektem jest posiadanie także kompetencji relacyjnej, która została omówiona szerzej w rozdziale pierwszym.
- **Warunki kulturowe**, które dotyczą skłonności władz regionu i kraju do współpracy z podmiotami zagranicznymi i do promocji przedsiębiorczości i postaw prokooperacyjnych przedsiębiorstw. Im wyższa ta skłonność, tym firmy łatwiej wchodzą we współpracę ze sobą.

Przedsiębiorstwa odznaczające się wysokim poziomem elastyczności i innowacyjności mają lepsze predyspozycje oraz chęci do wchodzenia w relacje kooperacyjne z innymi podmiotami, w tym także z konkurentami (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 292-293). Najważniejszymi

motywami, dla których przedsiębiorstwa nawiązują współpracę, w ujęciu ogólnym bez rozróżniania na kooperację i kooperencję, są m.in. (Luo, 2004, s. 15-22; Gołębiowski, 2003, s. 173-174):

- chęć zbudowania lub utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku,
- potrzeba obniżenia kosztów transakcyjnych,
- konieczność zyskania dostępu do specyficznych zasobów lub rynku,
- chęć zwiększenia skali działania.

Wielu badaczy wśród przesłanek tworzenia więzi międzyorganizacyjnych w ramach kooperacji wymienia również potrzebę zwiększenia wartości oferty produktowej, stworzenia efektu synergii, pozyskania określonej wiedzy lub ograniczenia niepewności rynkowej (Czakon, 2007, s. 120).

Szczegółowe ujęcie motywów, dla których przedsiębiorstwa nawiązują kooperację przedstawiono w Tabeli nr 2.1.

Tabela 2.1. Przesłanki tworzenia więzi międzyorganizacyjnych

Obszar	Przesłanki	Uszczegółowienie przesłanek
Efektywność	Obniżenie kosztów	uprzywilejowane warunki wymiany, niższe koszty zakupów, niższe ceny nabycia, niższe koszty produkcji
	Efekt synergii	ekonomia skali, ekonomia zakresu, specjalizacja, koncentracja
	Wzrost wartości	dopasowanie do potrzeb klienta, większa elastyczność, lepszy dostęp do informacji
Koszty transakcyjne	Obniżenie	ryzyka zachowań oportunistycznych, kosztów przygotowania realizacji i rozliczenia wymiany
	Usprawnienie koordynacji	lepsza wymiana informacji, wspólne podejmowanie decyzji, zabezpieczenie dyscypliny realizacji decyzji
Zasoby	Pozyskanie potrzebnych zasobów	zdolności wytwórcze, środki finansowe, dostęp do rynku, prestiż, wiedza, pracownicy, rozwiązania organizacyjne, wpływ na podmioty trzecie, kapitał relacyjny
	Ograniczenie dostępu konkurentów	blokowanie aliantów, standardy technologiczne, blokowanie kanałów dystrybucji, zmony cenowe
Uczenie się	Pozyskiwanie wiedzy	transfer technologii, wiedza partnera, tworzenie innowacji, tworzenie kompetencji relacyjnych
	Wykorzystanie wiedzy	zewnętrznych kompetencji bez ich uczenia się, monitoring rozwoju technologii
	Doskonalenie procesu	skrócenie cyklu innowacji, skokowy rozwój technologii, wykorzystanie technologii komplementarnych
	Wymóg	specyfiki badań podstawowych, wyniki rozwoju

		technologicznego, globalizacji, konkurencji i umiejętności
Niepewność	Ograniczenie	poprzez adaptację do turbulentnego otoczenia, dostęp do informacji, opcje strategiczne.

Źródło: W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 120.

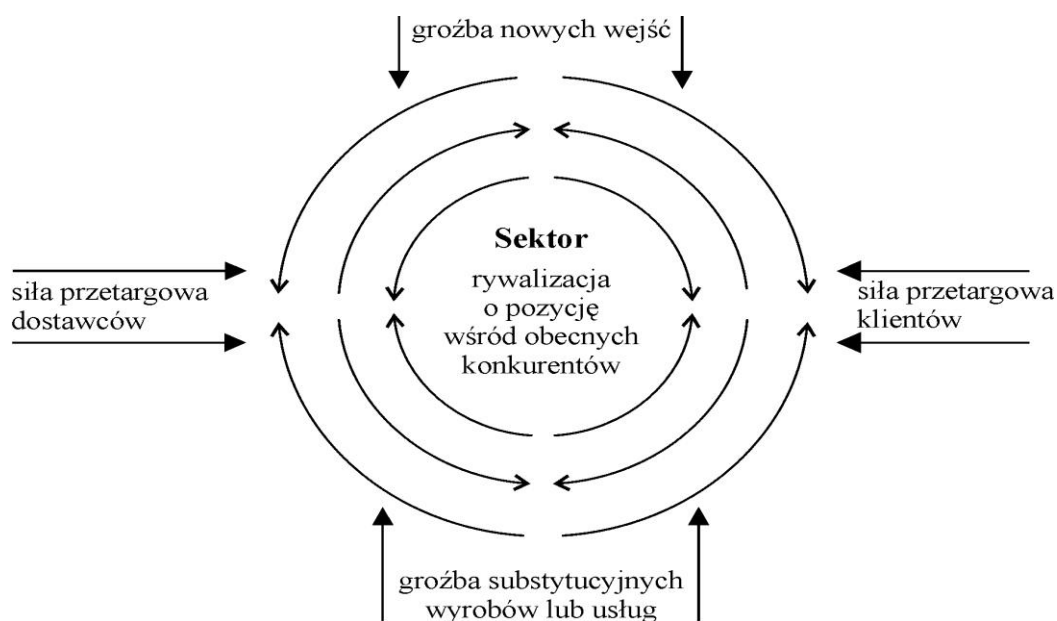
Wśród czynników podnoszących natężenie konkurencji na rynku należy wymienić (Jonas, 2002, s. 11-12; Grzebyk i Kryński, 2010, s. 109):

- dużą liczbę producentów,
- niską (w tym ujemną) dynamikę wzrostu rynku,
- stosunkowo małą wielkość rynku,
- jednorodność lub identyczność produkowanych przez przedsiębiorstwa dóbr,
- doskonałą przejrzystość informacji rynkowej dotyczącej produktów i cen, zarówno po stronie producentów, jak i konsumentów,
- stosunkowo niskie bariery wejścia, wpływające na zwiększone ryzyko pojawienia się nowych producentów,
- wysokie bariery wyjścia z sektora,
- brak wpływu producentów na kreowanie ceny produktów,
- większy nacisk na konkurencję w wymiarze cenowym w porównaniu do innych metod konkurencji.

Na poziom konkurencji w sektorze wpływa pięć sił, wyznaczonych przez M. E. Portera, które są związane z niektórymi wymienionymi wyżej czynnikami. Porter określił, że zasoby przedsiębiorstwa oraz wspomniane siły determinują jaka jest zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w danym sektorze. Wśród tych sił wymienia groźbę nowych wejść, groźbę pojawienia się substytutów, siłę przetargową nabywców, siłę przetargową dostawców oraz siłę rywalizacji między przedsiębiorstwami w sektorze (Porter, 1980, s. 22). Przedsiębiorstwa konkurują głównie w celu utrzymania lub poprawienia pozycji w danym sektorze, mierzonej np. udziałem rynkowym oraz aby uzyskać wyższy zysk od konkurencji za dany okres. Poza tym, motywem konkurencji jest także konieczność radzenia sobie ze wspomnianymi wyżej pięcioma siłami. Aby skutecznie konkurować i realizować określone cele, przedsiębiorstwo powinno wdrożyć wybraną strategię konkurencji.

Siły rządzące konkurencją zgodnie z tym ujęciem zostały przedstawione na Rysunku nr 2.1 poniżej.

Rysunek 2.1. Siły wpływające na konkurencję w sektorze



Źródło: M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York

Konkurencja przychodzi przedsiębiorstwom w naturalny sposób i jest związana z działalnością przedsiębiorstw w jednej branży i wyborem tej samej lub podobnej grupy docelowej, która nabywa określone produkty lub usługi tych przedsiębiorstw. Ten naturalny sposób konkurencji wynika z potrzeby przetrwania na danym rynku i z realizacją strategii. Przedsiębiorstwo często musi konkurować by utrzymać się na rynku i nie jest to dobrowolność, ale konieczność, ponieważ rywalizacja jest aspektem wpisanym w funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej (Jankowska, 2012, s. 61). Przedsiębiorstwa w ramach tej konieczności dostosowują się do warunków otoczenia i ewoluują aby odnieść sukces (Grzebyk, 2009, s. 18–20). Z kolei kooperacja dotyczy najczęściej świadomej decyzji strategicznej i jest zawiązywana w celu osiągnięcia konkretnych korzyści. Z tego powodu, czynniki, które sprzyjają nawiązywaniu relacji kooperacyjnych będą często tożsame z czynnikami zachęcającymi przedsiębiorstwa do współpracy. Zasadnicza różnica polega jednak w tym przypadku na sile oddziaływania tych czynników na przedsiębiorstwa i stopniu trudności dotyczącego wchodzenia w takie relacje. W sytuacji gdy dwóch bezpośrednich konkurentów nawiązuje długotrwałą współpracę o charakterze gospodarczym stopień trudności utworzenia takiej relacji jest większy ze względu na mnogość zabezpieczeń, które muszą być zastosowane i zaufanie, które powinno być zbudowane pomimo częściowo rozbieżnych celów (szerzej o tym w podrozdziale nr 1.2.2). Im większe jest natężenie destymulant i im mniejsze jest natężenie stymulant kooperacji,

tym wyższy jest stopień trudności utworzenia takiej relacji na długi okres czasu. Nie jest to niemożliwe, ale wymaga wtedy większego wysiłku ze strony przedsiębiorstw.

2.2. Różnice w kooperencji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Zgodnie z przeglądem czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które determinują kooperację przedsiębiorstw, wielkość przedsiębiorstw nie została zidentyfikowana jako czynnik kluczowy, który musi być brany pod uwagę w ocenie potencjalnego partnera przed podjęciem kooperacji. Pomimo, że wielkość przedsiębiorstwa nie determinuje samego powstania relacji kooperacyjnej, to już po jej zawiązaniu wpływa na dalszy rozwój powiązania, a czasem też na jego jakość i ma znaczenie przy budowie konkurencyjności poprzez relację (Skawińska, 2002, s. 65). Dzięki temu, można wskazać określone różnice jakie zachodzą w kształtowaniu się relacji kooperacyjnej pod wpływem różnej wielkości przedsiębiorstw jakie wchodzi do układu, a co za tym idzie odmiennego zakresu złożoności organizacji jaki jest angażowany w relację. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP mają odmienne potrzeby od przedsiębiorstw dużych. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą potrzebować współpracy z konkurentem by być zdolnym do konkutowania z innymi, większymi podmiotami przy wykorzystaniu zasobów i doświadczenia kooperenta, podczas gdy duże przedsiębiorstwa w tym zakresie mogą sobie radzić samodzielnie, gdyż mają lepsze ku temu warunki (Morris, Koçak i Özer, 2007, s. 38). Z drugiej strony, duże przedsiębiorstwo może skorzystać na innowacyjności i elastyczności MŚP, współpracując np. z jednym lub większą liczbą podmiotów by zyskać szybki dostęp do nowych dóbr i usług (Bengtsson i Johansson, 2012, s. 403). Dzieje się tak, gdyż przedsiębiorstwa z grupy MŚP są często dostawcami przełomowych innowacji na rynek, z których czerpią również inne przedsiębiorstwa z branży (Baumol, 2004, s. 2). Czynnikiem sprzyjającym takiej innowacyjności MŚP jest m.in. proceduralna łatwość rozpoczęcia działalności, szybsza wymiana informacji z innymi podmiotami poprzez bardziej elastyczne kanały komunikacji oraz silnie konkurencyjne otoczenie biznesowe w wielu branżach (Ayyagari, Beck i Demircuc-Kunt, 2007, s. 429). Z kolei duże przedsiębiorstwa mają możliwość szerokiej specjalizacji produktowej i prowadzenia masowej produkcji tych dóbr, które dzięki temu mogą być oferowane dla konsumentów za przystępną cenę. Poza tym, duże przedsiębiorstwa mają często większy kapitał niż MŚP i są w stanie szybciej zainicjować prace badawczo-rozwojowe, które są nierzadko trudne do przeprowadzenia samodzielnie przez przedsiębiorstwo z grupy MŚP (Baumol, 2004, s. 2-5).

Aby lepiej zrozumieć te zależności, warto przeanalizować trzy możliwe przypadki kooperencji: pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami, pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwem z grupy MŚP i dużą firmą.

Pierwszy typ powiązania dotyczy kooperencji wewnątrz grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Relacje pomiędzy mniejszymi podmiotami są bardziej podatne na oddziaływanie otoczenia biznesowego niż duże przedsiębiorstwa. Tę zależność pogłębia fakt, że często mają one ograniczone środki finansowe na rozwój i przez to są zależne od ograniczonej gamy produktowej lub usługowej, będąc jednocześnie skazanym na działanie w ramach niszy (Morris, Koçak i Özer, 2007, s. 38). Główne przyczyny kooperencji pomiędzy małymi i średnimi firmami wynikają z ich niewielkiego rozmiaru względem innych przedsiębiorstw na rynku. Do problemów MŚP w tym zakresie można zaliczyć utrudniony dostęp do kapitału oraz niewielkie ulgi związane z podatkami i opłatami, które znacząco podnoszą koszty prowadzenia działalności. Często te koszty nie są proporcjonalnie niższe w stosunku do dużych firm. Poza tym, we wczesnej fazie rozwoju relacji, są one podatne na popełnianie błędów relacyjnych, wynikających z braku doświadczenia (Aldrich i Auster, 1986, s. 173-183). Najbardziej doskwierające potrzeby dla MŚP są jednak związane z brakiem konkretnych zasobów, niezbędnych do realizacji celów strategicznych (Morris, Koçak i Özer, 2007, s. 51). Powody wchodzenia w relacje kooperacyjne wśród MŚP są związane głównie z ich niewielką siłą przetargową i czasem gorszą pozycją rynkową względem innych rywali. Warto jednak podkreślić, że jeśli MŚP nie mogą konkurować skalą działania, szukają innych rozwiązań, np. na drodze rozwoju technologii. Z tej jednak perspektywy potrzebują partnera by utrzymać przewagę konkurencyjną i skomercjalizować produkt, ponieważ posiadają zazwyczaj ograniczone zasoby, mniejsze możliwości produkcyjne oraz niewielkie środki na prace badawczo-rozwojowe, pozwalające rozwijać innowacje (Afuah, 2000, s. 399; Verhees i Meulenbergh, 2004, s. 138-139). Ważnym aspektem kooperencji wśród małych i średnich przedsiębiorstw jest też jej pozytywny wpływ na wzrost skłonności do internacjonalizacji tych firm i na ułatwienie oraz przyspieszenie samego procesu umiędzynarodowienia (Bengtsson i in., 2010, s. 1). Pomimo licznych przesłanek i korzyści jakie niesie za sobą współpraca konkurentów w grupie MŚP, można również zidentyfikować kilka zagrożeń. MŚP, będąc z natury elastycznymi organizacjami ze względu na swój rozmiar, wchodząc w relację, tracą częściowo na elastyczności i szybkości reakcji na zmienność otoczenia. Wiąże się to z faktem, że angażując do współpracy drugi podmiot, należy również uwzględnić go w trakcie procesu decyzyjnego, który przez to ulega

wydłużeniu. Negatywny efekt będzie też dotyczył współpracy z konkurentami zagranicznymi, gdyż małe firmy zazwyczaj nie mają takiego obycia i wiedzy jak duże przedsiębiorstwa w zakresie różnic i odmiennych potrzeb kulturowych. MŚP mają też często niewielkie doświadczenie w procesach wymiany wiedzy i kompetencji z innymi podmiotami, co może utrudniać płynne generowanie korzyści z kooperencji. Większe firmy częściej mają wypracowane już metody współpracy z innymi organizacjami, które znacząco skracają czas nawiązania relacji i pozwalają szybciej dostrzegać szanse pojawiające się w ramach współpracy (Morris, Koçak i Özer, 2007, s. 39).

Drugi typ powiązania dotyczy relacji pomiędzy dwoma dużymi przedsiębiorstwami. W przeciwieństwie do MŚP, duże przedsiębiorstwa często mają dostęp do znacznych zasobów w różnych obszarach działalności, posiadają szeroki zakres kompetencji i wiedzy, mają dużą skalę działania lub czasem nawet pozycję dominującą na rynku oraz mają większe szanse przetrwania na rynku w warunkach zmienności otoczenia. Pomimo tego, duże przedsiębiorstwa również spotykają się z wyzwaniami i potrzebami, na które odpowiedź może być strategia kooperencji. Przykładem takiego wyzwania jest potrzeba dynamicznego rozwoju technologii i jej doskonalenia w wielu branżach o charakterze innowacyjnym. Wysoki koszt generowania i doskonalenia nowych technologii oraz potrzeba zaangażowania specjalistycznego know-how rodzą konieczność poszukiwania partnera, z którym realizacja celu będzie tańsza i szybsza niż przy samodzielnym działaniu (Gnyawali i Park, 2011, s. 654). Zastosowanie strategii kooperencji w tej kwestii może pomóc dużym przedsiębiorstwom ustanowić pewne technologiczne standardy dla całej branży, a nawet zdominować rynek. Dobrym przykładem takiej współpracy jest relacja przedsiębiorstw Sony i Samsung, które zawiązały joint venture w celu produkcji telewizorów z panelami LCD, które miały być lepszej jakości i wyższej technologii niż te, które były produkowane przez ich pozostałych konkurentów, tj. przez Panasonic i LG Electronics (Gnyawali i Park, 2011, s. 654). W sektorach o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego, wysokość inwestycji kapitałowej w projekty jest często znaczna i to dzięki kooperencji przedsiębiorstwa mogą rozłożyć zarówno koszt, jak i ryzyko związane z rozwojem nowych technologii. Efektywne połączenie zasobów dwóch dużych przedsiębiorstw pozwala na zachowanie większej efektywności kosztowej przedsięwzięcia i na relatywnie szybki proces wprowadzenia produktu na rynek (Gnyawali i Park, 2011, s. 654). Innym motywem kooperencji dużych firm jest potrzeba zwiększania przychodów ze sprzedaży, skali i zasięgu działania by produkty znalazły jak najszersze grono odbiorców, poniesione koszty produkcyjne zostały pokryte

przez sprzedaż, a produkty mogły nasycić rynek. Przykładem kooperencji, która wykorzystwała ten motyw jest działania firmy Amazon, która postrzega kooperencję jako szansę do zbudowania większej wartości dla finalnego odbiorcy niż w przypadku tradycyjnej walki konkurencyjnej. Firma Amazon nawiązała z tego powodu współpracę z rywalem jakim jest przedsiębiorstwo Apple i wspólnie podjęto decyzję, że razem są w stanie stworzyć większą wartość dla konsumenta i dotrzeć do większej grupy odbiorców produktów, zwiększając tym samym swoją sprzedaż kosztem konkurentów spoza układu. W 2007 roku, Amazon wprowadził na rynek czytnik e-booków o nazwie Kindle, który umożliwia wyświetlanie książek w autorskim formacie Amazona „AZW”. W 2009 roku, Amazon wprowadził na rynek ulepszoną wersję czytnika pod nazwą Kindle 2. Z kolei, Apple, w 2010 roku, wprowadził na rynek konkurencyjny produkt jakim jest iPad, który posiada także aplikację umożliwiającą czytanie e-booków, ale w formacie E-PUB. Format ten znacznie zyskał na popularności i został zastosowany także przez innego konkurenta z tego sektora, jakim jest Sony. Wkrótce po sukcesie sprzedażowym iPada, Amazon i Apple zdecydowali się na nawiązanie relacji kooperacyjnej, polegającej na wspólnej dystrybucji plików w ramach stosowanych aplikacji by razem dotrzeć do większej grupy konsumentów. Kooperacja dotyczy więc dostarczania plików, podczas gdy jednocześnie oba przedsiębiorstwa konkurują w zakresie platform Kindle Fire i iPad (Ritala, Golnam i Wegmann, 2014, s. 241-245).

Poza wymienionymi korzyściami, które są generowane w trakcie współpracy dużych przedsiębiorstw dla nich samych, kooperencja wpływa też istotnie na całą branżę, w której te przedsiębiorstwa działają. Dzieje się tak ponieważ duże firmy, mając często znaczny udział rynkowy, zajmują dominującą pozycję w branży, a wchodząc we współpracę z innym dużym konkurentem poprawiają swoją pozycję konkurencyjną i mogą objąć pozycję lidera. Dominująca pozycja w branży upoważnia z kolei do wytyczania trendów i standardów dla całego przemysłu i pobudza m.in. imitatorów produktów do podążania za nimi. W takim przypadku może dojść nawet do utworzenia się na rynku konkurencji pomiędzy grupami przedsiębiorstw, gdyż odpowiedzią na kooperencję dwóch dużych graczy rynkowych będzie kooperencja pozostałych rywali (Gnyawali i Park, 2011, s. 658). Ten typ kooperencji pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami może stanowić spore wyzwanie i nieść za sobą również pewne zagrożenia (Gnyawali, He i Madhavan, 2008, s. 386-398). Powodem tego są zazwyczaj duże napięcia pomiędzy konkurentami i ryzyko utraty kluczowej wiedzy i kompetencji przez jednego z partnerów (Gnyawali i Park, 2011, s. 658). Ponadto, duże przedsiębiorstwa często w ramach kooperencji zmagają się z problemami natury

biurokratycznej i proceduralnej ze względu na poziom złożoności struktur przedsiębiorstw układu. To z kolei może znacznie opóźniać procesy decyzyjne pomiędzy firmami. Przykładem jest chociażby relacja firm Samsung i Apple, które zanim nawiązały współpracę stoczyły ze sobą wiele bitew w kwestiach formalno-prawnych (King, 2015, p. 1).

Trzecim typem powiązania kooperacyjnego jest relacja firmy z sektora MŚP z dużym przedsiębiorstwem. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają zdolność tworzenia nisz rynkowych poprzez komercjalizację pionierskich technologii i innowacji (Jacobides i Winter, 2007, s. 11), ale jednocześnie muszą się zmagać z brakiem wystarczających zasobów, ograniczonym zasięgiem rynkowym oraz z zależnością od wąskiego asortymentu produktowego, który bazuje na wspomnianej niszy (Baum, Calabrese i Silverman, 2000, s. 268). Ze względu na fakt, że często branże odznaczające się szybkim wzrostem są zdominowane przez duże firmy, MŚP są zmuszone rozwijać swoją przewagę konkurencyjną i szukać wartości w horyzontalnych powiązaniach kooperacyjnych z większymi partnerami (Bengtsson i Johansson, 2012, s. 402). MŚP w porównaniu do dużych przedsiębiorstw, mają zwiększoną elastyczność w działaniu, a innowacyjne produkty umożliwiają wysoką specjalizację małych przedsiębiorstw. To z kolei sprawia, że stają się one atrakcyjnym potencjalnym kooperentem dla dużych firm (Bengtsson i Johansson, 2012, s. 403; McAdam i Reid, 2001, s. 238). Inną motywacją do zawiązania relacji są rosnące potrzeby konsumentów, którzy pożądamy zaawansowanych technologicznie produktów, co sprawia, że przedsiębiorstwa muszą podchodzić do swojej działalności w sposób bardziej kompleksowy by obsłużyć taki popyt. Taką kompleksowość może zapewnić właśnie relacja kooperacyjna (Bengtsson i Johansson, 2012, s. 406-407). Poza tym, współpraca małego lub średniego przedsiębiorstwa z dużym przedsiębiorstwem znacząco podnosi jego rozpoznawalność i wiarygodność względem konsumentów na rynku, a to może się przyczynić do wzrostu sprzedaży jego produktów (Bengtsson i Johansson, 2012, s. 415). Z kolei duże firmy poprzez współpracę z konkurentami z grupy MŚP, mogą zwiększyć swoją bazę kompetencyjną i zasobową i również tym samym skutecznie odpowiedzieć na specyficzne potrzeby konsumentów (Davies, Brady i Hobday, 2007, s. 6). Ponadto, presja czasowa wynikająca z krótszego cyklu życia produktów na rynku, szczególnie w sektorach hi-tech, powoduje, że kooperacja takich partnerów o komplementarnych zasobach jest wskazana by przyspieszyć proces wprowadzania produktów na rynek. MŚP i duże przedsiębiorstwa zawiązują kooperację też by zyskać dostęp do wiedzy i doświadczenia drugiej strony oraz do jej sieci kontaktów z innymi podmiotami. Dzięki współpracy są w stanie zredukować problemy związane z

produkcją wyspecjalizowanych produktów na szeroką skalę i znacznie ograniczyć ryzyko działalności, poprawiając jednocześnie swoją przewagę konkurencyjną względem innych konkurentów. Kooperencja pomiędzy MŚP i dużym przedsiębiorstwem rodzi również kilka zagrożeń, które w dużej mierze wynikają z trudności w zrównoważeniu pozycji i siły przetargowej obu stron w układzie ze względu na asymetrię ich wielkości (Holmlund i Kock, 1996, s. 26-41). W badaniach przedsiębiorstw pozostających w takich relacjach wykazano, iż asymetria siły i wielkości pomiędzy firmami działa pozytywnie na inicjację powiązania, ale z drugiej strony mocno ogranicza jego rozwój w długim okresie (Czakon, 2010, s. 64-66). Różnica w sile oddziaływania, oferuje dużemu przedsiębiorstwu możliwość zastosowania tej siły względem słabszego partnera, jakim jest w tym układzie MŚP. To z kolei zmusza MŚP do użycia odpowiednich zabezpieczeń formalnych przed zagrożeniami wynikającymi z asymetrii siły i wielkości, a takie zabezpieczenia mogą pociągać za sobą dodatkowe koszty (Bengtsson i Johansson, 2012, s. 4; Gulati i Sytch, 2007, s. 5). Pokusa dla dużych firm by przejąć kontrolę nad mniejszym podmiotem i jego know-how jest sporym wyzwaniem dla MŚP, które przecież wchodzi w relację też po to, by zbudować lub rozwinąć swoją indywidualną przewagę konkurencyjną na rynku. Elastyczność jaką cechuje się MŚP może pomóc zbalansować znacznie tę asymetrię w relacji, dzięki czemu może ono uniknąć wchłonięcia w łańcuch wartości większego partnera. Podobnie jak w przypadku poprzedniego typu powiązania, w tej relacji obie strony muszą się zmierzyć z biurokracją i problemami proceduralnymi, które wynikają z różnego stopnia skomplikowania struktur organizacyjnych obu podmiotów. Ta odmienność stopnia złożoności przedsiębiorstw działa mocno na niekorzyść MŚP, gdyż musząc liczyć się z decyzjami drugiej strony, samo opóźnia swój proces decyzyjny i później wprowadza w życie pomysły biznesowe. To może być przyczyną podejmowania kooperencji przez MŚP także z innymi konkurentami by zwiększyć swoje szanse na realizację niektórych celów i ambicji (Bengtsson i Johansson, 2012, s. 418).

Rodzaje powiązań kooperacyjnych ze względu na wielkość przedsiębiorstw wraz z ujęciem przyczyn zawiązania takich relacji oraz wynikających z nich korzyści i zagrożeń ujęto w Tabeli nr 2.2.

Tabela 2.2. Typy powiązań kooperacyjnych ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Typ powiązania kooperacyjnego	Główne przyczyny kooperencji	Korzyści ze współpracy	Wady i zagrożenia wynikające z relacji
MŚP-MŚP	- brak zasobów, - brak wystarczających	- możliwość korzystania z zasobów partnera,	- możliwe bariery kulturowe przy współpracy

	mocy produkcyjnych, - niewielkie wpływy rynkowe, - potrzeba budowy przewagi konkurencyjnej, - potrzeba obniżenia kosztów działania	- zwiększona zdolność produkcyjna i korzyści skali, - szybszy proces internacjonalizacji, - zwiększona konkurencyjność, - redukcja kosztów	międzynarodowej, - ograniczona wymiana kompetencji i doświadczeń, - ograniczony i wolniejszy proces decyzyjny niż samodzielnie
duże przedsiębiorstwo- duże przedsiębiorstwo	- potrzeba szybkiego wprowadzenia nowej technologii, - potrzeba obniżenia kosztów badawczo-rozwojowych poprzez ich współdzielenie	- redukcja kosztów i ryzyka projektów, - większa siła przetargowa w ramach branży lub sektora, - większa zdolność obsługi istniejącego popytu w branży, - rozwój całego sektora dzięki poprawie innowacyjności dominujących podmiotów	- ryzyko utraty kluczowej wiedzy i stosowania nieuczciwych lub wrogich praktyk przez partnera, - ograniczony i wolniejszy proces decyzyjny niż samodzielnie (biurokracja)
MŚP – duże przedsiębiorstwo	- potrzeba zyskania dostępu do określonych elementów łańcucha wartości, - chęć większej specjalizacji produkcji lub jej poszerzenia - potrzeba dostępu do wybranych zasobów	- zwiększenie poziomu innowacyjności firm, - zwiększona rozpoznawalność i wiarygodność MŚP, - zwiększenie kompetencji partnerów przez współdzielenie doświadczeń, - zyskanie dostępu do kapitału przez MŚP - skorzystanie na elastyczności MŚP przez dużą firmę	- ryzyko asymetrii władzy w ramach relacji, - ryzyko utraty niezależności przez MŚP, - ograniczony i wolniejszy proces decyzyjny niż samodzielnie

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe porównanie pokazuje, że istnieje wiele podobieństw w zakresie motywów, korzyści i zagrożeń pomiędzy typami kooperencji przedsiębiorstw o różnej wielkości i wzajemnej symetrii w ramach relacji. Istnieje też jednak kilka istotnych różnic, które powinny być brane pod uwagę przy ocenie potencjalnego kooperenta i charakteru przyszłej lub obecnej relacji kooperacyjnej (Krommendijk, 2016, s. 10).

2.3. Bariery i destymulanty kooperencji i potencjału kooperacyjnego

Pomimo wielu korzyści jakie wiążą się z współpracą z konkurentem, można wyróżnić kilka czynników, które potrafią zniechęcić przedsiębiorstwa do takiej formy współdziałania i stanowią istotne wyzwanie na drodze do ich rozwoju. Kooperencja jest postrzegana często jako niezwykle ryzykowne powiązanie biznesowe, ponieważ konkurenci są motywowani przez indywidualne potrzeby i część celów, która jest rozbieżna pomiędzy kooperentami może prowadzić do zachowań oportunistycznych (Bouncken i Kraus, 2013, s. 2068; Park i Russo, 1996, s. 876; Quintana-Garcia i Benavides-Velasco, 2004, s. 929). To postrzegane wyższe ryzyko kooperencji w stosunku do innych powiązań może się nawet przerodzić w obawy, które stanowią trwałą i często wskazywaną barierę psychologiczną, uniemożliwiającą współpracę, nawet jeśli potencjał kooperacyjny jest wysoki i nie ma innych przesłanek ograniczających skłonność do współpracy z konkurentem (Dobrowolska, 2015, s. 97-98). Z kolei zachowania prokooperacyjne przedsiębiorstw i pozytywna postawa partnera potrafią niwelować lub zmniejszać znaczenie różnych barier współpracy, takich właśnie jak np. wyższe ryzyko danej relacji (Arranz i de Arroyabe, 2008, s. 93).

Bariery, które hamują rozwój relacji kooperacyjnych wśród przedsiębiorstw można podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią fakty, natomiast drugą grupą jest zespół obaw i pochodne negatywnych doświadczeń z przeszłości. Wśród faktów wyzwanie stanowi np. **trudność w przepływie informacji i komunikacji** z innym przedsiębiorstwem lub **problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera** biznesowego. Ten problem może być widoczny szczególnie w branżach o wysokim stopniu specjalizacji, gdzie podmiotów gospodarczych jest niewiele i dobór odpowiedniego partnera może stanowić przeszkodę. Innym wyzwaniem, które hamuje skłonności kooperacyjne, może być również **brak wystarczających zasobów i umiejętności** do zawiązania kooperencji. Przedsiębiorstwo powinno też samo stanowić odpowiednio atrakcyjnego partnera do kooperacji i wносить do układu kooperacyjnego określoną wartość początkową. Do grupy faktów należy też niewątpliwie **większe ryzyko związane ze współpracą z konkurentem**, zwłaszcza zagranicznym, dlatego też tego typu powiązanie wymaga licznych zabezpieczeń formalnych spisanych w formie kontraktu (Blomqvist, Hurmelinna i Seppänen, 2005, s. 502). Z kolei wśród obaw, na pierwszym miejscu wskazywany przez przedsiębiorstwa jest najczęściej **strach przed nieuczciwymi praktykami** drugiej strony i wrogim wykorzystaniem informacji niejawnych (Dobrowolska, 2015, s. 97-98). Ta obawa jest tym większa, im więcej przedsiębiorstwo miało negatywnych doświadczeń tego typu lub w jego otoczeniu biznesowym takie sytuacje występowały. Taki

strach może też rodzić **obawy przed utratą samodzielności i kontroli** nad przedsiębiorstwem, a co się z tym wiąże także pozbawieniem możliwości niezależnego podejmowania decyzji strategicznych w firmie. W ramach współdziałania z konkurentem zagranicznym, te wszystkie obawy mogą się tylko nasilać, ponieważ uwarunkowania zewnętrzne występujące w danym kraju mogą być skrajnie odmienne od uwarunkowań w kraju rodzimym, co może prowadzić do nieprzewidzianych problemów i nieporozumień (Stępień, 2011, s. 116). Ważnym wyzwaniem jest więc przezwyciężenie tych obaw, ponieważ od tego zależy często dalszy rozwój przedsiębiorstwa, zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i pozaekonomicznym. Wskazane mogłoby być w tym zakresie wsparcie ze strony władz kraju, instytucji badawczych oraz ośrodków szkoleniowych w kształtowaniu kultury prokooperacyjnej i w edukowaniu nowych przedsiębiorców, jakie korzyści z takich relacji mogą wynikać (Ratajczak-Mrozek, 2013, s. 66-68). Poza tym, należy uświadamiać, że odpowiednia ochrona wyłącznej własności intelektualnej każdej ze stron układu może skutecznie przeciwdziałać nieuczciwym praktykom i chronić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw (Jankowska, 2013, s. 79). Jest wysoce prawdopodobne, że m.in. z tych powodów kooperacja i kooperencja w wielu branżach w Polsce wciąż pozostaje słabiej rozwinięta w porównaniu do krajów zachodnich, a potencjał kooperacyjny polskich przedsiębiorstw jest stosunkowo mniejszy. Polskie przedsiębiorstwa wciąż preferują współpracę z podmiotami w ramach powiązań wertykalnych z odbiorcami dóbr i dostawcami, niż w układach horyzontalnych z konkurentami lub ośrodkami badawczymi (Ratajczak-Mrozek, 2013, s. 61). Po zawiązaniu współpracy również mogą się pojawić pewne wyzwania i bariery, które potrafią w znaczący sposób ograniczyć wzrost innowacyjności i rozwój pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w układach kooperacyjnych lub w klastrach. Wyzwania te pochodzą z różnych obszarów działalności oraz z otoczenia biznesowego i można je podzielić na organizacyjne, infrastrukturalne, prawne, informacyjne, a także ekonomiczno-finansowe (Kowalski, 2010, s. 9). **Bariery organizacyjne** wynikają ze słabo rozwiniętych relacji lub niskiej jakości powiązań pomiędzy ośrodkami badawczymi i naukowymi, a przedsiębiorstwami. Są też często związane z brakiem zaangażowania instytucji wsparcia biznesu we współpracę z przedsiębiorstwami. Wyzwanie stanowić może też **słabo rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna, informatyczna oraz transportowa** kraju lub regionu, w którym przedsiębiorstwa współdziałają i gdzie sprzedają swoje dobra i usługi. Problemy infrastrukturalne mogą być przyczyną licznych opóźnień związanych z logistyką i dystrybucją produktów współpracy lub też powodem ograniczeń w

procesach komunikacyjnych pomiędzy firmami. Z takiej zależności może też powstawać **bariera informacyjna**, która będzie ograniczać skłonność przedsiębiorstw do współpracy i kooperencji, zwłaszcza gdy na rynku nie będzie silnych mechanizmów, które sprzyjają wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy jego uczestnikami. Istotnym wyzwaniem, szczególnie w przypadku relacji z podmiotem zagranicznym, będą również **uwarunkowania prawne** w danym kraju. Jeśli regulacje prawne są niskiej jakości, nie sprzyjają rozwojowi otoczenia biznesowego i cechują się intensywną zmiennością w czasie, przedsiębiorstwom znacznie trudniej spełniać warunki prawne działalności i wzrasta ryzyko pojawienia się obaw dotyczących bezpieczeństwa funkcjonowania na tym rynku. Przy wysokiej wartości inwestycjach w niektórych branżach, ryzyko prawne może mieć nawet kluczowe znaczenie. Przedsiębiorstwa muszą się też zmierzyć z **wyzwaniami ekonomiczno-finansowymi**, które wynikają z braku lub z niewystarczającego dostępu do kapitału lub z trudności związanych z rozproszonymi źródłami finansowania działalności. Wreszcie, również podczas trwania współpracy i rozwoju wspólnych doświadczeń, przedsiębiorstwa mogą się spotkać z **barierami o charakterze mentalnym**, które są związane z niskim poziomem zaufania lub z trudnością w dostrzeganiu „cienia przyszłości”, który zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia zysków z kooperencji w długim okresie (Kowalski, 2010, s. 9). W trakcie trwania relacji kooperacyjnej, szczególnie długoterminowej, istnieje też **ryzyko tzw. myślenia grupowego**, które skutkuje ograniczoną różnorodnością nowych pomysłów rozwojowych i działaniami irracjonalnymi w ramach układu (Makkonen, 2008, s. 20). W efekcie, wszelkie dążenia do osiągnięcia konsensusu i kompromisu w działaniach mogą się spotkać z odrzuceniem, a radykalne pomysły wynikające z działań irracjonalnych nie będą prowadzić do rozwoju relacji, ale będą powodować stagnację, lub nawet regresję (Välimäki, 2004). Ponadto, bliskie powiązania tego typu mogą uspić czujność i stwarzać warunki do powstania zbiorowego zaślepienia, co będzie miało negatywne skutki dla sprawności i skuteczności procesu decyzyjnego w układzie kooperacyjnym (Tura i Harmaakorpi, 2005, s. 1120-1121). Najważniejsze bariery dla powstania i rozwoju kooperencji w podziale na grupę czynników wewnętrznych i zewnętrznych wyróżniono w Tabeli nr 2.3.

Tabela 2.3. Wewnętrzne i zewnętrzne bariery kooperencji przedsiębiorstw

Bariera kooperencji	Charakter zewnętrzny	Charakter wewnętrzny	Typ bariery	Stopień oddziaływania na kooperencję
Ograniczony przepływ informacji i komunikacji	X		Hamująca przed	duży

między przedsiębiorstwami			powstaniem relacji kooperacyjnej	
Ograniczona liczba potencjalnych partnerów na rynku	X			bd
Brak wystarczających zasobów i umiejętności		X		mały
Większe ryzyko współpracy z konkurentem niż z innym partnerem	X			duży
Strach przed nieuczciwymi praktykami drugiej strony		X		duży
Obawy przed utratą samodzielności i kontroli nad przedsiębiorstwem		X		mały
Niska jakość powiązań między ośrodkami badawczymi, a przedsiębiorstwami	X		Hamująca przed rozwojem istniejącej relacji kooperacyjnej	bd
Słabo rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna, informatyczna oraz transportowa	X			bd
Brak mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń	X			bd
Niesprzyjające uwarunkowania prawne*	X			bd
Brak dostępu do kapitału i wyzwania ekonomiczno-finansowe*	X			mały
Brak zaufania*		X		mały
Trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji**	X	X		bd
Ryzyko utraty czujności i brak rozwoju spowodowany tzw. myśleniem grupowym		X		bd

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury. Stopień oddziaływania na kooperację opracowany zgodnie z badaniem E. Dobrowolskiej [Dobrowolska, 2015, s. 97-98]. Przyjęto, że stopień oddziaływania jest duży, jeśli daną barierę wskazało w tym zakresie przynajmniej 30% respondentów. Badanie nie objęło wszystkich barier wskazywanych w literaturze, ponieważ E. Dobrowolska skupiła się w badaniu głównie na barierach psychologicznych. Autorka uzupełniła te braki w rozdziale 4 niniejszej pracy i wykazała kluczowe bariery kooperacji na podstawie wyników badania własnego.

*Niektóre bariery kooperacji mogą mieć znaczenie zarówno w fazie inicjacji relacji, jak i na etapie jej rozwoju w zależności od branży i charakteru przedsiębiorstw.

** Trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji może mieć swoje źródło zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Skuteczna kooperacja przedsiębiorstw przyczynia się do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności partnerów wchodzących w skład układu względem konkurentów spoza relacji. Ponadto, pozwala obniżyć koszty transakcyjne, zwiększyć skalę działania i dostęp do zasobów i umiejętności, a także wzmocnić pozycję obu kooperentów na rynku rodzimym i na arenie międzynarodowej (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 212). Wobec tak licznych korzyści płynących z kooperacji, przedsiębiorstwa powinny właściwie dokonać wyborów strategicznych, uciekając się nawet do odpowiednich zabezpieczeń formalnych, by zniwelować bariery, w szczególności te związane z obawami i subiektywnymi przeświadczeniami. Wielu badaczy kooperacji zwraca uwagę na duże znaczenie czynników psychologicznych w kontekście współpracy z konkurentem, ponieważ większe ryzyko takich relacji stwarza też więcej obaw niż w przypadku innych typów powiązań.

2.4. Czynniki wewnętrzne kooperacji i potencjału kooperacyjnego

Czynniki wewnętrzne kooperacji wynikają z parametrów obu przedsiębiorstw oraz z posiadanych przez nie zasobów. Z tego powodu, gdy warunków sprzyjających tworzeniu się relacji kooperacyjnej dopatruje się wewnątrz przedsiębiorstw, nazywane są one też czynnikami korporacyjnymi. Każdy z potencjalnych kooperentów jest oceniany przez przedsiębiorstwo pod kątem korzyści jakie mogą wynikać ze wzajemnej współpracy, stanu zasobów i cech przyszłego partnera, a także analizując dalsze scenariusze związane z działaniami konkurencyjnymi z tym partnerem. Podmioty gospodarcze poszukują u potencjalnych kooperentów zasobów i aktywów, które bez współpracy leżą poza ich zasięgiem lub dokonują analizy, iż osiągnięcie założonego celu lub osiągnięcie wybranych korzyści jest zbyt kosztowne w pojedynkę. Najpopularniejsza lista czynników wewnętrznych kooperacji została stworzona przez J. Cygler (2009, s. 116-117) na podstawie badań empirycznych w formie wywiadów z 42 reprezentantami kadry zarządzającej z kilkudziesięciu przedsiębiorstw, zarówno polskich, jak i zagranicznych, które mają w swojej strategii lub planują działania kooperacyjne.

Najsilniejszym czynnikiem wewnętrznym, który sprzyja zawiązywaniu kooperacji jest **komplementarność zasobów** materialnych i niematerialnych. Zasoby przedsiębiorstw są komplementarne jeśli się wzajemnie uzupełniają i przy ich efektywnym łączeniu pozwalają na wykreowanie korzyści dla obu podmiotów. Stopień komplementarności zasobów będzie więc wskazywał w jakim zakresie te zasoby i umiejętności przedsiębiorstw pozwalają na generowanie korzyści i tworzenie wartości wyższej niż w przypadku działań samodzielnych

(Dyer i Singh, 1998, s. 660-679). Im wyższy stopień komplementarności zasobów przedsiębiorstw, tym chętniej będą one nawiązywały i utrzymywały współpracę. Należy jednak pamiętać, że w myśl teorii zasobowej, samo posiadanie zasobów to jedynie pół sukcesu. Dla generowania korzyści istotne jest efektywne połączenie tych zasobów i wykorzystanie budowanej w ten sposób wartości do realizacji celów strategicznych (Noga, 2009, s. 177). Ponadto, te połączone zasoby powinny spełniać kryteria VRIN, czyli być wartościowe, rzadkie, nie podlegające imitacji oraz substytucji (szerzej na ten temat w podrozdziale nr 1.2.4). Przy połączeniu zasobów o naturze komplementarnej dochodzi do tworzenia się silnych związków synergicznych, których efektem jest układ zasobów należący do obu kooperentów, który stanowi trudne wyzwanie dla potencjalnych naśladowców wśród pozostałych konkurentów na rynku (Luo, 2004, s. 22-23). W większości badań komplementarność zasobów jest wskazywana jako kluczowy czynnik kooperencji (Cygler, 2009, s. 117-118; Dagnino i Rocco, 2011, s. 49-56; Jankowska, 2012, s. 61; Bielawska-Zakrzewska, 2014, s. 154-156), jednak jego znaczenie w ramach relacji kooperencyjnej będzie zależne też od poziomu istotności tych zasobów dla przedsiębiorstw, gdyż to, że zasoby są komplementarne nie musi oznaczać, że stanowią one wartość strategiczną i, że zapewnią oczekiwane korzyści. Ponadto, siłę wpływu tego czynnika w relacji kooperencyjnej warunkuje również możliwość kontroli i stopień koncentracji kontroli nad zasobami. Jeśli zasoby trudno kontrolować, przedsiębiorstwa będą mniej skłonne do dopatrywania się szansy dla rozwoju w wysokim stopniu komplementarności zasobów (Cygler, 2009, s. 117-118). Poza tym, przedsiębiorstwa będą najbardziej zainteresowane pozyskaniem dostępu do zasobów, których samodzielnie nie mogą zdobyć lub wygenerować. Ważne jest jednak zachowanie ograniczonego dostępu do tych zasobów strategicznych dla kooperenta i ich kontrola by zachować bezpieczeństwo w relacji i trwałość powiązania (Chin, Chan i Lam, 2008, s. 437-454). Warto tu również podkreślić, że stabilność kooperencji będzie podnosić koncentracja zasobów komplementarnych u wybranych konkurentów, a najlepiej u jednego partnera. W takiej sytuacji znacznie rośnie współzależność rynkowa podmiotów i trudniej rozwiązać relację gdy brakuje alternatywy wśród innych konkurentów (Dowling i in., 1996, s. 155-167). Efektywne łączenie zasobów jest bardzo trudne, gdyż wymaga dużej wiedzy o tych zasobach i właściwych metod ich kontroli. Znacznie łatwiejszą metodą korzystania z komplementarności zasobów w ramach kooperencji jest wspólne użytkowanie wzajemnych zasobów lub ich transfer pomiędzy podmiotami. Takie rozwiązanie niesie za sobą mniejsze ryzyko i koszty, ale jednocześnie nie jest podwaliną do trwałej współpracy i generowania

wspólnej wartości i wiedzy z tych zasobów, a wymiana doświadczeń kooperentów może być utrudniona. Aby osiągnąć sukces w relacji kooperacyjnej przedsiębiorstwa powinny skupić się na posiadanych zasobach strategicznych i wypracować metody ich łączenia w sposób ułatwiający zarządzanie całym procesem, a także przyjąć strategię dla łączenia i użytkowania poszczególnych aktywów, której celem jest zdobycie przewagi konkurencyjnej nad konkurentami spoza układu. Wtedy takie zasoby mogą być bazą do tworzenia nowych produktów współpracy, takich jak dobra materialne, usługi lub opracowana technologia (Zineldin, 2004, s. 780-789).

Kolejnym wewnętrznym czynnikiem kooperencji jest **zbieżność celów** przedsiębiorstw. W przypadku konkurentów trudno o pełną zbieżność celów, zwłaszcza tych strategicznych, jednak kluczowa jest przynajmniej częściowa zbieżność celów i znalezienie obszarów, gdzie dążenia przedsiębiorstw nie są sprzeczne. Pomimo, że realizacja tych celów jest podejmowana przez kooperentów wspólnie, to korzyści z tej współpracy są czerpane indywidualnie. Im więcej kooperenci znajdą wspólnych obszarów strategicznych i zidentyfikują zbieżnych celów w ramach swojej działalności, tym trwalsza będzie ich relacja kooperacyjna. Taka zależność sprawia, że przy dużej liczbie zbieżnych celów, cały układ kooperacyjny staje istotną częścią strategii obu podmiotów (Cygler, 2009, s. 118-119). Częściowa zbieżność celów może być też efektem strategii dyferencjacji rynkowej lub produktowej, jaką przyjmują konkurenci. W takiej sytuacji zbieżność celów strategicznych i jednoczesna odmiennność celów wynikających z powiązań konkurencyjnych prowadzi do dzielenia obszarów produktowych lub geograficznych, gdzie kooperenci decydują co pozostaje zakresem współpracy, a co powinno pozostać w sferze konkurencyjnej (Camison i Villar, 2009, s. 124-150).

Czynnikiem kooperencji, ściśle powiązaniem ze zbieżnością celów, jest też **zbieżność strategii** obu firm. Zbliżone orientacje strategiczne konkurentów są dobrą podstawą do tworzenia i rozwoju relacji kooperacyjnej, gdyż zwiększają szansę na trwałość tej relacji w czasie, jednak nie są czynnikiem koniecznym by w ogóle taka relacja mogła powstać i funkcjonować. Na stabilność relacji będzie wpływać wysoki stopień podobieństwa strategii konkurencji, ponieważ w takim przypadku przedsiębiorstwa generują podobną przewagę konkurencyjną przy użyciu zbliżonych źródeł tej przewagi (Luo, 2004, s. 21). Podobna orientacja strategiczna może także wynikać z otoczenia biznesowego i możliwych kierunków rozwoju strategii. Istnieją trzy rodzaje zachowań strategicznych, wśród których wymieniana się strategię obrońcy, analityka i poszukiwacza. Orientacja strategiczna poszukiwacza skupia się

na dążeniu do osiągnięcia roli innowatora na rynku. Przedsiębiorstwa, które wybierają tę strategię, produkują dobra o wysokim poziomie innowacyjności, silnie się internacjonalizują poprzez ekspansję na nowe rynki zagraniczne oraz dążą do podnoszenia swojej elastyczności w działaniu bez skupienia tylko na procesach jednostkowych. Poszukiwacze będą wchodzić w relacje kooperacyjne z innymi poszukiwaczami lub z analitykami (Miles i Snow, 1986, s. 62-73). Z kolei analitycy dążą do poprawy efektywności działania gdy otoczenie biznesowe jest stabilne, a w przypadku jego większej zmienności, monitorują najważniejszych konkurentów, wprowadzając na rynek innowacje, które mają największy potencjał rynkowy. Analitycy współpracują najczęściej z innym analitykiem lub z typem poszukiwacza, ponieważ oba te typy mają na celu doskonalenie działań przy zastosowaniu odmiennych metod (Hambrick, 2003, s. 115-118). Strategia obrońcy będzie za to najmniej współgrać ze strategią poszukiwacza, gdyż w ramach tej strategii przedsiębiorstwa skupiają się na poprawie efektywności, ale jednocześnie nie angażują się w rozwój nowych produktów, opierając się na stałym asortymencie produktowym i obecności na tych samych rynkach. W związku z tym obrońcy preferują współpracę z innymi obrońcami lub z analitykami (Marzec, 2014, s. 395-396). Zgodnie z powyższym, warto zaznaczyć, że niektóre kierunki działań strategicznych będą podobne, pomimo że część działań konkurentów pozostanie odmienna. To właśnie ta zbieżna część działań jest dobrą bazą do potencjalnej współpracy (Miles i Snow, 1978, s. 31-93).

Na kooperencję wpływa też czynnik związany z **wielkością przedsiębiorstw i ich symetrią** (Cygler, 2009, s. 120-121; Krommendijk, 2016, s. 2-11). Badacze kooperencji często w tej kwestii wysnuwają sprzeczne wnioski w zależności od grup badanych przedsiębiorstw. Jedni uważają, że wielkość podmiotów jest istotna podczas zawiązywania i rozwoju relacji kooperacyjnej (Guidice, Vasudevan i Duysters, 2003, s. 135-152; Oliver, 2004, s. 151-171; Cygler, 2009, s. 120-121; Thomason, Simendinger i Kiernan, 2013, s. 15-28; Krommendijk, 2016, s. 2-11), a drudzy są zdania, że ma ograniczone znaczenie (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 340). Po analizie literatury w tym zakresie, zdaniem autorki, czynnik wielkości konkurencyjnych przedsiębiorstw ma istotne znaczenie, ale głównie w powiązaniu z innym czynnikiem. Sam w sobie nie jest kluczowy dla zawiązania relacji, ale może pełnić ważną rolę towarzyszącą innym czynnikom i dopiero wtedy nabiera znaczenia (Cygler, 2009, s. 128-129). Zgodnie z opinią niektórych badaczy aliansów i związków kooperacyjnych, największą skłonność do zawiązania relacji z konkurentem wykazują średnie przedsiębiorstwa (Guidice, Vasudevan i Duysters, 2003, s. 146-147). Powodem tej wyższej

skłonności do kooperencji jest obawa przed tzw. „ugrzężnięciem” (ang. *‘stuck-in-the-middle’*) i wynikającą z tego niską rentownością przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji często najbardziej opłacalną strategią jest współpraca z konkurentem (Porter, 1985, s. 16-17; 2006, s. 43-44; Ingielewicz, 2007, s. 10-14). Mniejszą skłonnością do kooperencji będą się odznaczać małe firmy, które będą raczej poszukiwać dla siebie nisz rynkowych niż identyfikować partnerów do współpracy na rynku (Burgers, Hill i Kim, 1993, s. 419-432). Najwięcej sporów rodzi kwestia czy istnieje wpływ na skłonność do kooperencji wśród przedsiębiorstw dużych z powodu ich wielkości. Z jednej strony, wskazuje się na mniejszą skłonność do współpracy z konkurentem ze względu na bardziej skomplikowaną strukturę organizacyjną i mniejszą elastyczność w działaniu, a co za tym idzie mniejszą potrzebę zawiązywania relacji z konkurentami (Hannah i Freeman, 1989, s. 121-123). Natomiast z drugiej strony, podkreśla się, że w wybranych elementach łańcucha wartości duże przedsiębiorstwa chętniej kooperują z konkurentem, czego przykładem jest chociażby branża motoryzacyjna, farmaceutyczna lub komputerowa (Dagnino i Padula, 2002, s. 3-25; Bouquet i Birkinshaw, 2008, s. 491). Jeszcze inną kwestią jest wpływ symetrii wielkości przedsiębiorstw na kooperację. Im większa symetria wielkości kooperentów, tym większa trwałość i stabilność relacji (Cygler, 2009, s. 121). Wiąże się to z redukcją działań nakierowanych na wrogie przejęcie drugiego podmiotu oraz z ograniczoną możliwością kontroli kooperenta. Nie oznacza to jednak, że nie istnieją związki kooperencyjne, które charakteryzuje asymetryczność.

Innym czynnikiem wewnętrznym kooperencji, który podnosi jej stabilność i trwałość jest wzajemne **dopasowanie struktur organizacyjnych** przedsiębiorstw. Im większe dopasowanie struktur obu kooperentów, tym większa szansa realizacji założonych celów współpracy i możliwość znacznego obniżenia kosztów transakcyjnych. Dzieje się tak, ponieważ w dobrze zarządzanych strukturach przepływ informacji jest bardziej efektywny, więc relacja podobnych struktur może tylko wspierać ten proces i skracać np. negocjacje czy proces podejmowania decyzji. Ponadto, dopasowanie struktur organizacyjnych ułatwia samo zarządzanie relacją kooperencyjną i optymalizację wybranych procesów (Dagnino i Rocco, 2011, s. 193). Gdy posiadane struktury organizacyjne utrudniają realizację celów, przedsiębiorstwa mogą albo je zmienić, albo sformalizować swoją relację w taki sposób by wypracować rozwiązanie strukturalne. Przykładem takiej formalizacji jest na przykład powiązanie joint venture, na który decyduje się wiele firm, zwłaszcza dużych, które cechują się często bardziej złożoną strukturą organizacyjną (Kozarkiewicz i Polak, 2015, s. 156-168).

Na kooperencję wpływa także **układ powiązań z innymi konkurentami** spoza układu kooperacyjnego i doświadczenie przedsiębiorstw w tym zakresie oraz sama **umiejętność współpracy** z tymi konkurentami. Dodatni wpływ na skłonność do zawierania związków kooperacyjnych będzie miała istniejąca już współpraca z innymi konkurentami, zwłaszcza jeśli odbywa się to w ramach powiązania o charakterze sieciowym, ponieważ doświadczenie z tej współpracy pozwala uniknąć wielu błędów i przyspiesza rozwiązywanie problemów, a przynależność do jednej sieci eliminuje wiele barier (Sivadas i Dwyer, 2000). Układ wielostronny i uczestnicy w sieci ograniczają zachowania oportunistyczne i niebezpieczeństwa wynikające ze współpracy z konkurentem (Luo, 2007, s. 139). Jeśli przedsiębiorstwo wchodzi w kooperencję z przedsiębiorstwem należącym do tej samej sieci biznesowej, istnieją przesłanki wskazujące na podwyższoną stabilność takiej relacji. Trwałość relacji w tym przypadku będzie wyższa gdy pozycja obu kooperentów w sieci jest zbliżona. Symetryczność pozycji w układzie sieciowym pozwala przedsiębiorstwom na długoterminowe rozwijanie relacji kooperacyjnej. Z kolei ryzyko niskiej stabilności relacji wzrasta w sytuacji, gdy kooperenci należą do konkurujących ze sobą sieci biznesowych. Presja ze strony innych uczestników sieci dotycząca odrębnych planów strategicznych ich układów sieciowych może być silniejsza, niż relacja tych konkurentów i wynikające z tej relacji cele (Cygler, 2009, s. 122-123). Samo istnienie powiązań z innymi konkurentami nie wystarczy by ocenić partnera pozytywnie w tym zakresie. Istotna jest tutaj również ocena umiejętności współdziałania z tymi konkurentami i dotychczasowe sukcesy w tym zakresie. Kluczowa będzie zatem nie tylko liczba relacji, ale też ich jakość (Guidice, Vasudevan i Duysters, 2003, s. 145). Doświadczenie w relacjach z konkurentami podnosi także prawdopodobieństwo realizacji wytyczonych celów i osiągnięcia oczekiwanych korzyści, gdyż takie przedsiębiorstwo ma już wypracowane pewne dobre praktyki i metody związane z taką współpracą, co znacznie przyspiesza komunikację i rozwiązywanie problemów w ramach relacji. Doświadczenie kooperacyjne pozwala też obniżyć koszty transakcyjne, wydłużyć horyzont czasowy relacji oraz ograniczyć wyzwania wynikające z małego stopnia dojrzałości relacji, co jest związane z tzw. cieniem przyszłości, omówionym szerzej w podrozdziale 1.2 (Soekijad i Andriessen, 2003, s. 580).

Kolejnym czynnikiem korporacyjnym kooperencji jest **zbieżność kultur organizacyjnych** przedsiębiorstw. W miarę postępujących procesów globalizacyjnych, coraz więcej firm szuka możliwości współpracy z konkurentem na rynkach zagranicznych, które często cechują się bardzo odmiennymi zwyczajami kulturowymi, co może rodzić pewne trudności w

komunikacji i współdziałaniu. Zgodnie z jednym z badań, przeprowadzonym w tej dziedzinie, menedżerowie wskazują, że tylko połowa aliansów i powiązań strategicznych jest postrzegana jako sukces, a przez trudności i różnice kulturowe prawie 22% relacji kończy się porażką (Rijamampianina i Carmichael, 2005, s. 92-103). Różnice kulturowe wpływają także na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw. Na kulturę organizacyjną składa się bowiem system powszechnie akceptowanych znaczeń, zachowań, wyobrażeń, postaw oraz emocji zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zbiorowym (Aniszewska, 2003, s. 17-20). Jeśli te wartości uznawane przez oba podmioty są podobne, wtedy stopień kompatybilności kultur jest wysoki i istnieje podatny grunt do budowy relacji, ponieważ wspólne wartości ułatwiają realizację strategii kooperencji i podnoszą skłonność do współdzielenia zasobów i wiedzy (Chin, Chan i Lam, 2008, s. 437-454; Miki i Canino, 2017, s. 221). Czasami niezbędna jest adaptacja kultur by mogło dojść do współpracy. Najtrudniej jest zmodyfikować głęboko zakorzenione wartości wynikające z danej kultury. Znacznie łatwiej jest o adaptację symboli takich jak gesty i słowa, bądź o dostosowanie pewnych rytuałów i zachowań (Hofstede, 1999, s. 34-45). Różnorodność kultur organizacyjnych przedsiębiorstw powoduje, że pewne normy, które są akceptowane w danym przedsiębiorstwie, będą nie do przyjęcia w innej organizacji. W tej sytuacji potrzebna jest tzw. wielokulturowa kompetencja działania wśród kadry menadżerskiej aby odpowiednio nawiązać i utrzymać daną relację (Golka, 2017, s. 25-26).

Ostatnim czynnikiem wewnętrznym kooperencji jest **reputacja przedsiębiorstw** w danej relacji. Na reputację przedsiębiorstwa składać się będzie z jednej strony normatywne uzasadnienie działania danej firmy, a z drugiej strony, wartości, które reprezentuje dane przedsiębiorstwo i fakt czy są one uznawane za właściwe (Rao, 1994, s. 29-44). Im lepsza reputacja danej firmy, tym większa skłonność potencjalnych partnerów do współpracy z nią, gdyż mniejsze jest wtedy ryzyko nieuczciwych lub nieakceptowanych zachowań ze strony takiej firmy (Bhasin, 2009).

W poniżej Tabeli nr 2.4 podsumowano omówione czynniki wewnętrzne kooperencji z uwzględnieniem ich siły oddziaływania na relację kooperacyjną na podstawie badania empirycznego przedsiębiorstw przeprowadzonego przez J. Cygler. Czynniki te zostały również pogrupowane w zależności od ich wpływu na kompatybilność strategiczną lub kompatybilność kulturową partnerów, zgodnie z podziałem wynikającym z tego badania (Cygler, 2009, s. 128-138).

Tabela 2.4. Oddziaływanie czynników korporacyjnych na kooperencję przedsiębiorstw

Czynniki korporacyjne	Oddziaływanie na kooperencję firm			Rodzaj kompatybilności
	małe	średnie	duże	
Komplementarność zasobów			X	Kompatybilność strategiczna
Zbieżność celów		X		
Zbieżność strategii firm		X		
Symetria wielkości firm	X			
Dostosowanie struktur organizacyjnych	X			
System powiązań z innymi konkurentami	X			
Zbieżność kultur organizacyjnych		X		Kompatybilność kulturowa
Reputacja		X		
Umiejętności współdziałania konkurentami	X			

Źródło: J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 128.

Inny zestaw czynników wewnętrznych, które warunkują kooperencję zaproponowała A. Zakrzewska-Bielawska, powołując się na przeprowadzone przez nią badanie przedsiębiorstw, w ramach którego respondenci wskazywali jaki czynnik jest istotny dla kooperencji i jak silny ma on wpływ na przedsiębiorstwa i ich skłonność do współpracy. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 402 przedsiębiorstw hi-tech za pomocą techniki PAPI, czyli wywiadów bezpośrednich prowadzonych przez ankietera, w okresie od października 2012 do stycznia 2013 roku. Badanie dotyczyło zarówno zaistniałych relacji kooperacyjnych, jak i tych hipotetycznych (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 99-102).

Wśród najważniejszych wskazanych przez respondentów uwarunkowań wewnętrznych wymieniono: posiadane zasoby, redundancję zasobów, zdolność firmy do dostrzegania okazji, elastyczność przedsiębiorstwa, pozycję rynkową firmy, kulturę organizacyjną, system zarządzania wiedzą, reputację firmy, markę produktu państwa firmy, wielkość przedsiębiorstwa oraz wiek przedsiębiorstwa. Wszystkie wymienione aspekty odnoszą się do obu stron w relacji. Zdaniem respondentów, największą siłą oddziaływania na kooperencję w tym badaniu miały czynniki dotyczące elastyczności przedsiębiorstwa, zdolności do wykorzystywania okazji, a także pozycja rynkowa partnerów (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 154-175). Siła oddziaływania tych czynników na kooperencję została ujęta w Tabeli nr 2.5. Część wniosków z tego badania pokrywa się z innymi analizami, jednak duże znaczenie dla stopniowania znaczenia tych czynników ma branża, w jakiej działa dano przedsiębiorstwo. W

przypadku badania A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, analizie zostały poddane firmy z branż hi-tech. W poniższej tabeli przełożono³ wyniki na tę samą skalę ocen w celu zwiększenia porównywalności badań pomiędzy sobą.

Tabela 2.5. Oddziaływanie czynników korporacyjnych na kooperencję przedsiębiorstw hi-tech

Czynniki korporacyjne	Oddziaływanie na kooperencję			Rodzaj kompatybilności
	małe	średnie	duże	
Posiadane zasoby		X		Kompatybilność strategiczna
Redundancja zasobów	X			
Zdolność firmy do dostrzegania okazji			X	
Elastyczność firmy			X	
Pozycja rynkowa firmy			X	
Marka produktu państwa firmy			X	
Wielkość przedsiębiorstwa	X			
Wiek przedsiębiorstwa	X			
System zarządzania wiedzą		X		Kompatybilność kulturowa
Kultura organizacyjna		X		
Reputacja firmy			X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska, *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw hi-tech. Determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014, s. 154-175.

Powyżej omówione czynniki mają kluczowe znaczenie dla tej pracy, ponieważ potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw określa stopień dopasowania właśnie tych czynników wewnętrznych (korporacyjnych) konkurentów. Pozwalają one zmierzyć kompatybilność konkurentów, którzy decydują się na zawiązanie relacji kooperacyjnej (Cygler, 2009, s. 193). W oparciu o wyżej przedstawione źródła, autorka postawiła hipotezę, że czynniki korporacyjne, które podnoszą potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw, wpływają na ich rozwój w ramach współpracy. **Teza główna** pracy, która określa, że potencjał kooperacyjny wpływa na rozwój przedsiębiorstw i ich wyniki gospodarcze wynika więc z przedstawionej w niniejszym podrozdziale literatury. Warto zaznaczyć, że proporcje poszczególnych czynników wewnętrznych nie muszą być równe by potencjał kooperacyjny był duży i miał wpływ na rozwój. W zależności od charakteru i celu relacji, rozwój przedsiębiorstw może być uzależniony od np. dwóch czy trzech wiodących czynników, które determinują charakter tego potencjału kooperacyjnego. Z tego powodu sformułowano **hipotezę badawczą H01**, która wskazuje, że istnieje dodatni wpływ poszczególnych czynników wewnętrznych (strategiczne

³ Autorka przełożyła wyniki przedstawione w formie wykresów przez A. Zakrzewską-Bielawską na formę tabelaryczną stosowaną przez J. Cygler by zapewnić porównywalność wyników w zakresie oddziaływania na kooperencję. Zastosowano również podział związany z kompatybilnością strategiczną i kulturową, który jest adekwatny również do tego badania.

znaczenie zasobów wniesionych do relacji, podobieństwo zasobów wniesionych do relacji, podobieństwo celów obu stron, duży poziom istotności tych podobnych celów obu stron, podobieństwo strategii obu przedsiębiorstw, podobieństwo kulturowe stron, podobieństwo reputacji partnerów, podobieństwo wielkości przedsiębiorstw, podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów, znaczny poziom konkurencji pomiędzy partnerami, wysoki poziom umiejętności współpracy z konkurentem) na rozwój przedsiębiorstw i celem badania będzie identyfikacja, które spośród tych czynników faktycznie ten dodatni wpływ mają w uwzględnionej próbie badanej. W literaturze wszystkie opisane czynniki wewnętrzne potencjału kooperacyjnego wpływają na rozwój w mniejszym lub większym stopniu, ale nie zostało do tej pory przeprowadzone w tym zakresie badanie ilościowe o charakterze międzynarodowym.

2.5. Czynniki zewnętrzne kooperencji i potencjału kooperacyjnego

Drugą grupą czynników, które wpływają na kooperencję są determinanty zewnętrzne, inaczej sektorowe. Aby lepiej zrozumieć czynniki sektorowe, należy zdefiniować czym jest sektor. Przyjmuje się, że sektor to grupa przedsiębiorstw, która wytwarza produkty stanowiące względem siebie substytuty (Porter, 1980, s. 23). Czynniki zewnętrzne wynikają zatem z otoczenia biznesowego i dotyczą grupy przedsiębiorstw, które produkują dobra lub usługi o zbliżonym przeznaczeniu, które są sprzedawane do tej samej grupy docelowej, na tym samym rynku geograficznym (Gierszewska i Romanowska, 2007, s. 83). Poniżej opisane czynniki sektorowe zostały wyodrębnione na podstawie tego samego badania empirycznego J. Cygler, co czynniki korporacyjne.

Najistotniejszym czynnikiem zewnętrznym, który wpływa na tworzenie się relacji kooperacyjnych jest **zaawansowanie technologiczne sektora**. Im wyższy poziom zaawansowania technologicznego w sektorze, tym wyższa jest skłonność do kooperencji działających w nim przedsiębiorstw (Cygler, 2009, s. 88). W sektorach o wysokim poziomie innowacyjności przedsiębiorstwa muszą ponosić stosunkowo wysokie koszty związane z pracami badawczo-rozwojowymi, a sam czas wprowadzania nowych produktów i cykl życia technologii są dość krótkie. To wymusza ciągłe doskonalenie technologii i zwiększanie skali działania przedsiębiorstwa by uzyskać zwrot z inwestycji w możliwie najkrótszym czasie. W takich sektorach potrzeba ciągłego podnoszenia innowacyjności sprzyja kooperencji, która z kolei wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną nad pozostałymi rywalami. Główną przyczyną kooperencji w takim sektorze jest konieczność wymiany komplementarnej wiedzy

i technologii, a także potrzeba generowania nowych produktów i ustanawiania standardów w branży, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo dąży do uzyskania pozycji lidera innowacji (Hagedorn, 1993, s. 371-385). Dzięki kooperencji, przedsiębiorstwa działające w sektorze zaawansowanym technologicznie mogą zbudować przewagę konkurencyjną niższym kosztem i w krótszym czasie niż gdyby działały w pojedynkę.

Kolejnym kluczowym czynnikiem zewnętrznym kooperencji jest **podatność sektora na globalizację**. W sektorach o wysokim stopniu podatności, przedsiębiorstwa postrzegają nawet za konieczność, obecność na wielu rynkach geograficznych. Taka obecność związana jest jednak z potrzebą zwiększenia skali i zasięgu działalności, co może być trudne do wykonania przez jedno przedsiębiorstwo samodzielnie, co wynika z niewielkiego potencjału organizacyjnego i ograniczonych możliwości finansowych. Działając w sektorze podatnym na globalizację, przedsiębiorstwa powinny wpisać w swoją strategię rozwoju współpracę z innymi podmiotami na rynku, a na pewnym etapie właśnie kooperację z konkurentem, będącą ważnym bodźcem do zwiększania przewagi konkurencyjnej na arenie międzynarodowej i na poszczególnych rynkach krajowych (Ohmae, 1989, s. 143-154). Ponadto warto podkreślić, że sam proces globalizacji sektora jest wspierany przez powstające w nim relacje kooperacyjne o charakterze międzynarodowym (Dickson i Weaver, 1997, s. 404-425). Oznacza to, że zachodzi tu sprzężenie zwrotne, gdyż wysoki poziom globalizacji sektora prowadzi do powstawania relacji kooperacyjnych w jego obrębie, a dodatkowo same powiązania pomiędzy konkurentami napędzają dalszy proces globalizacji sektora.

Wśród czynników zewnętrznych dużą wagę przypisuje się również **stopniu nasilenia konkurencji w sektorze**. Im większe nasilenie konkurencji w sektorze, tym większa jest skłonność przedsiębiorstw do kooperencji (Cygler, 2009, s. 89). Wynika to z faktu, że coraz bardziej agresywna rywalizacja pomiędzy konkurentami, nierzadko przy użyciu radykalnych metod zdobywania udziałów rynkowych, prowadzi do strat i wyniszczenia dla większości podmiotów, gdyż zwycięzcami walki konkurencyjnej stają się tylko nieliczni. W związku z tym, przedsiębiorstwa szukają możliwości wypracowania i utrzymania przewagi nad określonymi rywalami poprzez współpracę z konkurentem, z którym jego cele strategiczne są najbardziej zbieżne. Rosnąca niepewność konkurencyjna w otoczeniu biznesowym sprawia, że przedsiębiorstwa, które do tej pory ze sobą rywalizowały, będą szukać obszarów, w których współdziałanie stanie się bardziej opłacalne niż konkurencja (Koźmiński, 2004, s. 39-42).

Na skłonność do kooperencji wpływa również **struktura sektora**, na którą składają się liczba przedsiębiorstw i odległość grup strategicznych przedsiębiorstw, które funkcjonują w tym sektorze. Nie jest to czynnik kluczowy, ale często pełni rolę wspomagającą dla innego czynnika kooperencji. Większość sektorów cechuje się niejednorodną strukturą, gdyż zawiera w sobie często różne grupy strategiczne, które pomiędzy sobą nie zawsze są w pełni mobilne. Kooperencja może zachodzić pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy poszczególnymi grupami strategicznymi w sektorze. Dzięki kooperencji może się zmienić zarówno podział udziałów w sektorze, jak i wielkość i pozycjonowanie różnych grup strategicznych. Współpraca przedsiębiorstw wewnątrz grup jest efektem kumulacji umiejętności, które są nakierowane na podnoszenie barier mobilności dla innych grup oraz na budowanie przewagi konkurencyjnej grupy. Zdarzają się również przypadki kooperencji pomiędzy przedsiębiorstwami z różnych grup strategicznych. W takiej sytuacji motywem kooperencji jest najczęściej potrzeba zwiększenia skali i zasięgu działania oraz obniżenie ryzyka działalności (Cygler, 2009, s. 90).

Innym czynnikiem zewnętrznym kooperencji jest **stopień koncentracji sektora**. W przypadku, gdy stopień koncentracji sektora jest niski, przedsiębiorstwa nie będą chętnie podejmować kooperencji, wybierając raczej relacje konkurencyjne oparte na transakcjach rynkowych (Guidice, Vasudevan i Duysters, 2003, s. 135-152). W miarę postępowania koncentracji sektora, w pierwszej kolejności rośnie skłonność do kooperencji przedsiębiorstw małych, które zaczynają dostrzegać wtedy potrzebę integracji z innymi podmiotami by zwiększyć znaczenie swojej pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwa będą najbardziej skłonne do tworzenia powiązań kooperacyjnych gdy stopień koncentracji sektora będzie przynajmniej na przeciętnym poziomie (Yin i Shanley, 2008, s. 473-491). Wysoki stopień koncentracji sektora nie będzie już jednak dobrym motywem do zawiązania kooperencji, gdyż wtedy przedsiębiorstwa preferują silniejsze formy integracji, których efektem są fuzje i przejęcia. Przy dużej koncentracji sektora, koszty koordynacji i kontroli działań są stosunkowo wysokie i relacja kooperacyjna może wymagać zbyt dużo wysiłku oraz generować zbyt wielkie ryzyko.

Na tworzenie się relacji kooperacyjnych wpływa także **tempo wzrostu sektora**. Znaczny wzrost popytu w sektorze nie wpływa stymulująco na tworzenie się relacji kooperacyjnych, ponieważ przedsiębiorstwa znajdują zbyt na swoje produkty lub usługi i nie mają potrzeby poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Dopiero gdy takim sektorem zainteresują się nowi konkurenci i rosnący popyt jest zaspokajany przez coraz większą liczbę

podmiotów, przedsiębiorstwa muszą intensywniej walczyć między sobą o klienta i ich zainteresowanie kooperacją rośnie. Z tego powodu w sektorach dojrzałych, gdzie tempo wzrostu sektora spowalnia, odnotowuje się większe skłonności do zawiązywania kooperencji pomiędzy przedsiębiorstwami (Devlin i Bleackley, 1988, s. 18-23).

Kolejny czynnik zewnętrzny jest związany z **rentownością sektora**, która w tym przypadku ma dwojaką naturę, gdyż skłonność do kooperencji może zaistnieć zarówno w sektorach o niskiej, jak i wysokiej rentowności. Różnica będzie polegać jedynie na innych bodźcach, które będą wspierać rozwój kooperencji. W sektorach o niskiej rentowności, przedsiębiorstwa szukają metod przetrwania i ratunku dla siebie w relacjach kooperacyjnych, które mają zapewnić im lepszą przyszłość i możliwość rozwoju lub umożliwią im dostęp do nowych rynków geograficznych lub grup konsumentów. Z kolei w sektorach o wysokim poziomie rentowności, głównym motywem zawierania powiązań kooperacyjnych jest poszukiwanie dostępu do zasobów potrzebnych do kreowania przewagi konkurencyjnej (Cygler, 2009, s. 92). Ważne jest, aby te zasoby materialne lub niematerialne były na tyle skomplikowane w swej naturze by były jednocześnie trudne do imitacji przez innych konkurentów (szerzej: zobacz podrozdział 1.2.4) (Park, 2003, s. 471-480).

Kooperacja jest również determinowana przez **charakter i wysokość barier wejścia** do sektora. Bariery wejścia mogą wynikać z ograniczeń rynkowych lub z regulacji prawnych i administracyjnych. Im wyższe są bariery wejścia do danego sektora, tym wyższa jest skłonność podmiotów do kooperacji (Sobolewska, 2016, s. 5). Bodźcem do zawiązywania relacji kooperacyjnych są głównie wysokie koszty i stosunkowo długi czas wymagane w celu pokonania barier samodzielnie. W tej sytuacji, kooperacja staje się sposobem wejścia do nowego sektora, który dla pojedynczej organizacji byłby niedostępny. Innym motywem są też bariery związane ze skomplikowanym systemem prawnym lub administracyjnym, występującym na danym rynku, który zdecydowanie łatwiej opanować i spełnić wszystkie wymagania we współpracy z konkurentem, który już na takim rynku działa. W pierwszej fazie kooperacji, relacja ma na celu pokonanie barier wejścia do sektora, natomiast w długim okresie, gdy bariery wpływają na rentowność sektora, kooperacja jest ukierunkowana na podnoszenie rentowności przedsiębiorstw i poprawę ich przewagi konkurencyjnej (Cygler, 2009, s. 93).

Czynnikiem zewnętrznym kooperacji jest też **pewność zaopatrzenia w zasoby**, zarówno w zakresie ich dostępności, jak i mnogości źródeł zaopatrzenia. Gdy pewność zaopatrzenia w zasoby i możliwość zmiany dostawców są niewielkie, przedsiębiorstwa muszą się borykać z

podwyższonymi kosztami, które wynikają z wysokich cen narzuconych przez dostawców, jak i z potencjalnych opóźnień lub braku dostaw. To motywuje przedsiębiorstwa do wspólnego pozyskiwania zasobów lub do ograniczenia dostępu do tych zasobów dla innych konkurentów. Jeśli przedsiębiorstwa działające w ramach układu kooperacyjnego doprowadzą do sytuacji, że pozostali konkurenci będą pozyskiwać zasoby wyższym kosztem od nich, wtedy kooperenci zyskają znaczną przewagę konkurencyjną i mogą przyspieszyć swój rozwój względem innych przedsiębiorstw. Taka zależność może także pobudzić rywali układu do zawiązywania relacji między sobą lub do współpracy w ramach integracji pionowej z wybranym dostawcą zasobów w sektorze (Cygler, 2009, s. 93-94; Sobolewska, 2016, s. 104-119).

Kolejnym bodźcem, lecz o nieco mniejszym znaczeniu dla kooperencji, jest **groźba pojawienia się substytutów** w sektorze (Sobolewska, 2016, s. 3). Gdy w sektorze pojawiają się substytuty, przedsiębiorstwa działające do tej pory w tym sektorze muszą się liczyć z redukcją ich dochodów i zmniejszonym popytem. To sprawia, że poszukują one możliwości obrony i zawiązują relacje kooperacyjne by zablokować producentów tych substytutów, inaczej wykorzystać istniejący potencjał produkcyjny i sprzedażowy lub też by zmodyfikować swoją ofertę rynkową (Cygler, 2009, s. 94; Jankowska i Trąpczyński, 2016, s. 6-7).

Ostatnim wskazanym zewnętrznym czynnikiem kooperencji jest **wiek sektora**. Powiązania kooperacyjne mogą się tworzyć w różnych fazach cyklu życia sektora, jednak będą one pobudzane przez odmienne motywy. Różnią się też one innym nasileniem strumienia kooperacji i konkurencji pomiędzy konkurentami, który determinuje wybór formy współpracy w danej fazie rozwoju sektora (Auster, 1992, s. 778-792). W młodej fazie rozwoju sektora głównymi motywami kooperencji jest współdzielenie kosztów prac badawczo-rozwojowych i cele o charakterze obronnym względem innych rywali. W tej fazie, relacje kooperacyjne cechuje raczej nieformalny charakter i stosunkowo krótki czas trwania. W fazie wzrostu sektora rośnie skłonność do zawierania relacji długoterminowych oraz do angażowania w relację więcej zasobów. Celem kooperencji w fazie wzrostu jest najczęściej potrzeba szybszej penetracji rynku, zdobycia kluczowych kompetencji do dalszego rozwoju lub chęć obniżenia ryzyka działalności (Contractor i Lorange, 1988, s. 3-30). Związki kooperacyjne w fazie wzrostu dążą też do zwiększenia mocy produkcyjnych i wypracowania standardów w różnych obszarach działania przedsiębiorstw (Auster, 1992, s. 778-792). W fazie dojrzałości sektora firmy prezentują największą skłonność do kooperencji ze względu na posuwającą się

koncentrację sektora i coraz intensywniejsze zachowania konkurencyjne pozostałych przedsiębiorstw, które utrudniają utrzymanie zbudowanej przewagi konkurencyjnej z fazy wzrostu. W ostatniej fazie cyklu życia sektora, w fazie schyłkowej, konkurenci preferują wykorzystywać dotychczasowe możliwości rynkowe, nie angażując się jednak bardziej niż wymaga tego sytuacja. Z tego powodu, relacje kooperacyjne w fazie starzenia się sektora są ukierunkowane w dużej mierze na redukcję kosztów funkcjonowania kooperentów w sektorze lub kosztów wycofania się z sektora (Cainarca, Colombo i Mariotti, 1992, s. 45-62).

Oddziaływanie wyżej wymienionych parametrów sektora na rozwój relacji kooperacyjnych przedstawia Tabela nr 2.6.

Tabela 2.6. Oddziaływanie czynników sektorowych na kooperencję przedsiębiorstw

Parametry sektora	Oddziaływanie na kooperencję firm		
	małe	średnie	duże
Zaawansowanie technologiczne			sektory wysokich technologii
Podatność na globalizację			sektory podatne na globalizację
Nasilenie walki konkurencyjnej			sektory hiperkonkurencyjne
Struktura sektora		X	
Stopień koncentracji		X	
Tempo wzrostu sektora		X	
Rentowność sektora		X	
Bariery wejścia		X	
Pewność zaopatrzenia		X	
Groźba pojawienia się substytutów	X		
Wiek sektora	X		

Źródło: J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 97.

Zewnętrzne uwarunkowania kooperencji wskazała także A. Zakrzewska-Bielawska (Zakrzewska-Bielawska, 2014), podobnie jak w przypadku determinant wewnętrznych powołała się na badanie przedsiębiorstw hi-tech. Przyjęła ona założenie, że otoczenie instytucjonalne i proces globalizacji znacząco wpływają na innowacyjność gospodarki, więc to otoczenie musi być właściwie kształtowane by przynosić oczekiwane efekty (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 132). Wśród czynników zewnętrznych kooperencji wymieniła takie elementy jak: krajowy potencjał badawczo-rozwojowy, stan infrastruktury badawczo-

rozwojowej, system finansowania działań B+R, regulacje prawne, politykę patentową i ochronę własności intelektualnej, stopień globalizacji gospodarki, stan gospodarki (ujęty jako kryzys finansowy), tempo rozwoju techniki i technologii, intensywność konkurencji, wymagania klientów oraz cykl życia technologii (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 132-153). Można zauważyć, że w przypadku tego badania, czynniki zewnętrzne zostały ujęte szerzej i dotyczą całej gospodarki. Jest to podejście stosunkowo młode, gdyż większość wczesnych opracowań dotyczących determinant kooperencji zawęża zewnętrzny ich aspekt do obszaru sektora (zobacz np.: Cygler, 2009; Ratajczak-Mrozek, 2010; Thomason, Simendinger i Kiernan, 2013).

Tutaj podobnie, jak w poprzednim podrozdziale, określono siłę oddziaływania tych czynników na kooperencję przedsiębiorstw w ramach tej samej formuły, co w pierwszym badaniu dla zapewnienia porównywalności wyników⁴. Zestawienie obrazuje Tabela nr 2.7. Wśród czynników o dużej sile oddziaływania na uwagę zasługują zwłaszcza presja klientów, tempo rozwoju techniki i technologii oraz krótszy cykl życia technologii, gdyż to te determinanty uzyskały najwięcej wskazań przez badanych respondentów (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 153). Przedsiębiorstwa z branż o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego wskazują też więcej czynników kluczowych, które wpływają na ich relacje kooperacyjne niż inne podmioty. Być może przyczyną takich odpowiedzi jest natura działania przedsiębiorstw hi-tech i stosunkowo wysoka wartość angażowanego w działalność kapitału. To naturalne, że ryzykując więcej, bierze się pod uwagę też więcej czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w ocenie czy warunki do zawiązania kooperencji są sprzyjające i czy stwarzają dobry grunt do rozwoju inwestycji (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 204, 212).

Tabela 2.7. Oddziaływanie czynników zewnętrznych na kooperencję przedsiębiorstw hi-tech

Czynniki zewnętrzne	Oddziaływanie na kooperencję		
	małe	średnie	duże
Krajowy potencjał B+R	X		
Infrastruktura badawczo-rozwojowa	X		
System finansowania działań B+R			X
Regulacje prawne			X
Polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej	X		

⁴ Autorka przełożyła wyniki przedstawione w formie wykresów przez A. Zakrzewską-Bielawską na formę tabelaryczną stosowaną przez J. Cygler by zapewnić porównywalność wyników w zakresie oddziaływania na kooperencję.

Globalizacja gospodarki		X	
Kryzys finansowy		X	
Tempo rozwoju techniki i technologii			X
Intensywność konkurencji			X
Wymagania klientów			X
Cykl życia technologii			X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska, *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw hi-tech. Determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014, s. 132-153.

Opierając się na powyższych analizach czynników zewnętrznych dokonanych przez innych badaczy, autorka postawiła hipotezę, że czynniki sektorowe, które podnoszą potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw i wpływają na ich rozwój w ramach współpracy to wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora, podatność sektora na globalizację, nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze, ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców oraz dojrzałość sektora. Wszystkie te aspekty były określane jako znaczące dla wpływu na rozwój przedsiębiorstw w relacjach kooperacyjnych. Podobnie jak w przypadku czynników wewnętrznych, czynniki sektorowe również mogą służyć do pomiaru potencjału kooperacyjnego, ale w wymiarze całego sektora (Cygler, 2009, s. 189). Należy podkreślić, że na wszystkie czynniki zewnętrzne wpływa również poziom stabilności całego sektora, na którą składa się zmienność zachowań poszczególnych elementów otoczenia oraz jego poziom złożoności, który wyraża się w różnorodności podmiotów wchodzących w skład danego sektora, a także w stopniu skomplikowania wzajemnych relacji pomiędzy tymi podmiotami (Olszewska, 2009). Gdy poziom stabilności danego sektora jest niski, wszystkie te elementy sprawiają, że przedsiębiorstwa z sektora nie mają pewności odnośnie zmian jakie w ich otoczeniu mogą wystąpić, a to z kolei obniża poziom zaufania do zewnętrznych podmiotów. W takiej sytuacji może wystąpić nawet nieciągłość warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i wiele procesów oraz zjawisk staje się nieprzewidywalnych (Kubicka, 2012, s. 12). Takie warunki niestabilności sektora można określić już mianem otoczenia turbulentnego (Ansoff, 1985, s. 58). Sektor cechuje się turbulentnością gdy zaistnieje kilka istotnych tendencji (Haffer, 2009, s. 48-49):

- w sektorze pojawia się coraz więcej zmian o różnej naturze,
- zwiększa się intensywność akcji w sektorze, a identyfikacja i utrzymanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami wymaga zwiększonego zaangażowania zasobów i uwagi kadry menadżerskiej,
- rośnie szybkość i częstotliwość zmian w otoczeniu, co pobudza konieczność ciągłego dostosowywania się przedsiębiorstw do nowych warunków,

- zwiększa się poziom złożoności sektora, a wydarzenia stają się coraz mniej przewidywalne.

Zagrożenia dla skuteczności oddziaływania czynników sektorowych na powiązania kooperacyjne, wynikające z otoczenia przedsiębiorstw, mogą być np. związane ze zmianą wielkości rynków, zmianami w preferencjach konsumentów lub też z bardzo dynamicznym rozwojem nowych technologii. Czasami te zmiany mogą pobudzać kooperację, ale mogą być też problemem jeśli przedsiębiorstwa w relacji nie nadążają za tymi zmianami w sektorze (Padula i Dagnino, 2005).

Brak stabilności sektora nie stwarza więc dogodnych warunków do zawiązania i rozwijania relacji kooperacyjnych, gdyż utrudnia pozytywne oddziaływanie wielu omówionych w podrozdziale czynników zewnętrznych i skutecznie uniemożliwia realizację długoterminowych planów i strategii, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwa nie potrafią dostosować się do tempa zmian (Królik, 2017, s. 205-210). Ze stabilnością sektora związana jest również kwestia zaufania społecznego. Im bardziej stabilny jest dany sektor, dobra jest jakość działających w nim instytucji i ogólny stan gospodarki jest zadowalający, tym wyższego poziomu zaufania społecznego można się w nim spodziewać (Lissowska, 2013, s. 191). Wraz ze wzrostem stabilności otoczenia, rośnie także stabilność dotycząca wysokości kosztów transakcyjnych i pewność egzekucji praw wynikających z zawieranych w tym sektorze kontraktów (Tylec, 2016, s. 27).

Na podstawie analizy literatury opisującej czynniki zewnętrzne, które mają wpływ na kształtowanie się relacji kooperacyjnych oraz rozwój przedsiębiorstw wchodzących w takie relacje, wyprowadzono **hipotezę badawczą H02**, która opiera się na stwierdzeniu, że czynnikami zewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są: wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora, podatność sektora na globalizację, nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze, ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców, dojrzała faza rozwoju sektora. Pierwsze trzy wymienione czynniki sektorowe w wielu źródłach są opisywane jako aspekty o dużym znaczeniu dla relacji kooperacyjnej i rozwoju kooperentów (patrz Tabela nr 2.6 i 2.7). Pozostałe dwa czynniki, tj. kwestia zasobowa oraz wiek sektora, choć w literaturze są oznaczone jako czynniki o niższym znaczeniu, to mogą pełnić ważną rolę wspomagającą proces rozwoju przedsiębiorstw będących w relacji kooperacyjnej i mogą być silnie powiązane z pozostałymi czynnikami. Zostanie to zweryfikowane w rozdziale czwartym.

Aby podsumować najważniejsze przesłanki zawiązywania kooperencji i podkreślić jakie warunki są kluczowe dla zapewnienia trwałości i sukcesu relacji kooperacyjnej, w Tabeli nr 2.8 zebrano najistotniejsze z nich. Tabela kumuluje wiedzę zebraną z pierwszego i drugiego rozdziału niniejszej pracy.

Tabela 2.8. Najważniejsze motywy, warunki trwałości i sukcesu kooperencji

Motywy tworzenia kooperencji	Warunki trwałości kooperencji	Warunki sukcesu kooperencji
- Potrzeba wzrostu konkurencyjności i chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku; - Chęć wykorzystania zbieżności celów i strategii z wybranym konkurentem; - Chęć wykorzystania zbliżonej wielkości obu podmiotów; - Niskie tempo wzrostu popytu w sektorze; - Ograniczenie niepewności działania w otoczeniu konkurencyjnym; - Nasilenie walki konkurencyjnej wśród konkurentów na rynku; - Potrzeba dostępu do określonych zasobów lub ich wytworzenia; - Możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych względem innych powiązań; - Ułatwienie dostępu do danego rynku rodzimego lub zagranicznego, obniżenie barier wejścia; - Chęć skorzystania z silnej pozycji rynkowej i dobrej reputacji konkurenta; - Chęć większej kontroli i obserwacji posunięć konkurenta.	- Niewielka liczba podmiotów w relacji; - Wysoka komplementarność zasobów kooperentów (materialnych i niematerialnych); - Dobre warunki prawno-organizacyjne ustalone w umowie między stronami; - Duże doświadczenie kooperentów w innych relacjach z konkurentami; - Wysoka kompatybilność struktur i kultur organizacyjnych; - Wysoki poziom zaangażowania obu stron w utrzymanie relacji; - Niekolidujące oddziaływanie otoczenia konkurencyjnego i jednocześnie utrzymujący się wysoki poziom natężenia konkurencji poza relacją; - Stosunkowo obszerny zakres współpracy kooperentów; - Duży zasięg geograficzny lub popytowy współdziałania; - Wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia dalszych korzyści z relacji (cień przyszłości).	- Umiejętne zdefiniowanie realnych celów strategicznych dla zawiązania relacji; - Efektywny sposób wykorzystania posiadanych zasobów; - Umiejętne wzajemne zarządzanie zaufaniem kooperentów; - Właściwa ochrona tajemnicy obu przedsiębiorstw; - Zadania w ramach rozwoju relacji racjonalnie zaplanowane w czasie; - Jasne określenie granic strumienia kooperacji i strumienia konkurencji w relacji; - Wysoki poziom umiejętności absorpcyjnych kooperentów i wysoka zdolność uczenia się; - Akceptacja podobnych norm i zachowań w biznesie przez obie strony; - Znaczna szybkość reakcji na posunięcia pozostałych rywali spoza relacji;

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując niniejszy rozdział, należy podkreślić, że istotność tych czynników pozytywnych i negatywnych będzie w znacznym stopniu zależna od uwarunkowań wynikających z charakteru przedsiębiorstwa oraz od otoczenia biznesowego w jakim ono funkcjonuje. W kolejnym rozdziale, zostanie zweryfikowane na podstawie studiów przypadków, jak omówione w części teoretycznej aspekty przekładają się na praktykę biznesową, jakie ścieżki wykorzystania istniejącego potencjału kooperacyjnego wybrały przywołane przedsiębiorstwa oraz jakie czynniki stymulujące i destymulujące kooperencję odegrały kluczową rolę dla rozwoju przedsiębiorstw w tych relacjach. W następnym rozdziale, zostaną też wstępnie zbadane postawione w rozdziale drugim hipotezy przy użyciu metody analizy studiów przypadków. Kolejnym krokiem dla testu hipotez badawczych będzie analiza wyników badania ilościowego, które autorka przedstawi w rozdziale czwartym.

Rozdział 3. Przykłady kooperencji – analiza studiów przypadków na podstawie ścieżki wykorzystania potencjału kooperacyjnego

Gdy istnieje stosunkowo duży potencjał kooperacyjny relacji, przedsiębiorstwa są często bardziej skłonne do współpracy, gdyż szybciej widzą korzyści jakie to powiązanie może im przynieść (Cygler, 2009, s. 197). Rzadko zdarza się by jeden kluczowy czynnik potencjału kooperacyjnego całkowicie zaważył na zacieśnieniu i sukcesie relacji przedsiębiorstw. Najczęściej to zespół czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które zostały omówione w rozdziale drugim, wpływa na wielkość potencjału kooperacyjnego i dalszy rozwój przedsiębiorstw (Cygler, 2009, s. 198-202). Zarówno badacze z Polski, jak i naukowcy zagraniczni wskazują jednak, że kluczowe dla dużego potencjału kooperacyjnego jest posiadanie komplementarnych względem siebie zasobów przez przedsiębiorstwa oraz zbieżność celów tych firm przy jednoczesnej natężonej walce konkurencyjnej w branży lub sektorze. Zdarza się też, że nawet przy spełnieniu tych podstawowych warunków, sukces relacji gwarantują dopiero czynniki wspomagające o mniejszym znaczeniu, które podnoszą potencjał kooperacyjny danego powiązania i umożliwiają realizację założonych celów (Cygler, 2009; Zakrzewska-Bielawska, 2014; Dagnino i Rocco, 2011; Gnyawali i Park, 2011).

Aby przybliżyć, jak przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał kooperacyjny, wybrano kilka studiów przypadków kooperencji o charakterze międzynarodowym, ogólnokrajowym oraz regionalnym, na podstawie których wyznaczono, jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne pełniły decydującą rolę dla zawiązania i rozwoju relacji opisanych przedsiębiorstw. Analizowane studia przypadków zostały dobrane pod kątem różnorodności skali działania, branż oraz wielkości przedsiębiorstw w opisanych relacjach. Na końcu rozdziału podsumowano, jakie były główne motywy współpracy kooperentów oraz jakie działania obejmował obszar kooperacji, a jakie obszar konkurencji. Wykazano również jakie czynniki potencjału miały tutaj znaczenie z oznaczeniem czynnika wiodącego dla sukcesu danej relacji kooperacyjnej. Ponadto, autorka przypasowała każdą przedstawioną relację do określonego typu kooperencji, opisanego w rozdziale pierwszym oraz określiła, jakie elementy hipotez badawczych postawionych w pracy znajdują potwierdzenie w opisanych przypadkach kooperencji. Prawdziwość postawionych hipotez, które znajdują swój wyraz w tych przypadkach, zostanie przetestowana w rozdziale czwartym.

Studium przypadku to metoda badawcza i dydaktyczna, która została spopularyzowana w połowie XX wieku głównie w takich dziedzinach nauki jak prawo, medycyna, ekonomia oraz

zarządzanie. Studia przypadków (ang. *case studies*) łączą w sobie podłoże teoretyczne danej dziedziny naukowej z praktyką, która weryfikuje pozytywnie lub obala założenia teoretyczne (Dańda i Lubecka, 2010, s. 3). Dużą zaletą tej metody jest właśnie zestawienie teorii z empirią i na tej podstawie wyciąganie wniosków, które mogą następnie stanowić podstawę do badania ilościowego. Studium przypadku to pewna relacja, która opisuje daną sytuację, jej przebieg lub spłot wydarzeń oraz przedstawia biorące w nim udział podmioty, którymi jak w przypadku tej pracy, mogą być przedsiębiorstwa.

Charakterystycznymi cechami studium przypadku są (Dańda i Lubecka, 2010, s. 4):

- konkretny i niefikcyjny bohater – np. człowiek, przedsiębiorstwo, instytucja, itp.,
- opis sekwencji zdarzeń, który jest podstawą do późniejszej analizy,
- szczegółowość opisów i wydarzeń istotnych dla tej analizy.

Metoda studium przypadku pozwala wskazywać przyczyny sukcesu związane z danym projektem lub przedsięwzięciem, bądź też ukazywać problemy, które pojawiły się na drodze realizacji tego przedsięwzięcia. Dzięki temu analiza przypadków daje możliwość nauki na cudzych błędach lub sukcesach. Ponadto, metoda ta może stanowić dobry sposób na przedstawienie cech istotnych dla określonego procesu lub organizacji. Warto jednak podkreślić, że sam opis przypadku nie zawiera w sobie gotowych rozwiązań dla wybranego problemu lub wyzwania, a dopiero analiza przypadku pozwala wyciągnąć określone wnioski i zwiększyć poziom zrozumienia danej sytuacji (Dańda i Lubecka, 2010, s. 5).

Przypadki kooperencji przedsiębiorstw Zelmer i Philips, Samsung i Sony oraz Symbian i Microsoft zostały już wcześniej opisane w literaturze, jednak autorka wzbogaciła je o kontekst ostatnich lat i opis dalszego rozwoju tych przedsiębiorstw oraz pogłębiła ich analizę w relacji do postawionych w pracy hipotez. Przypadki kooperencji Fiata i Grupy PSA, spółki Selvita i Menarini, LifeTube'a i Gamellona oraz Podkarpackiego Szlaku Winnic autorka skonstruowała samodzielnie na podstawie doniesień prasowych, materiałów przedsiębiorstw oraz raportów wyników finansowych.

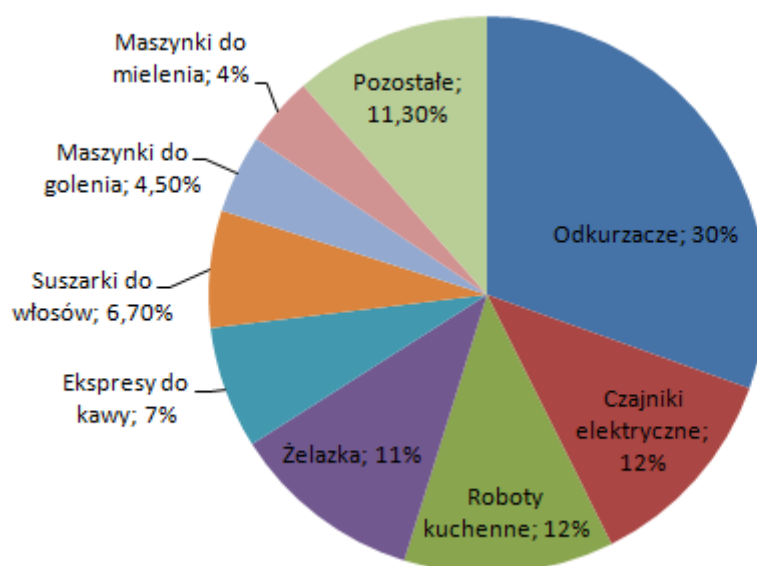
3.1. Zelmer S.A. i Philips N.V.

Pierwszy przypadek relacji kooperacyjnej to współpraca polskiego przedsiębiorstwa Zelmer S.A., producenta sprzętu AGD oraz silników komutatorowych małej mocy z jego konkurentem, holenderską firmą Philips NV, zajmującą się produkcją elektroniki użytkowej. Zarówno Zelmer, jak i Philips to organizacje wyróżniające się wieloletnią, przedwojenną tradycją, znacznym kapitałem i wypracowaną bazą wiedzy i doświadczeń w sektorze AGD. Współpraca przedsiębiorstw rozwijała się stopniowo. W pierwszej kolejności zapoczątkowano jedynie produkcję komory mielącej do maszynki do mięsa i robota kuchennego. Zelmer dostarczał wtedy części i gotowe produkty do Philipsa. W fazie początkowej Zelmer pełnił bardziej funkcję dostawcy i podwykonawcy w stosunku do Philipsa niż równorzędnego partnera biznesowego. Być może początkowy okres współpracy stanowił dla Philipsa okazję do przetestowania kooperenta pod kątem dalszego rozwoju tej relacji. O zacieśnieniu więzi można mówić w tym przypadku dopiero od 2006 roku, gdyż wtedy przedsiębiorstwa podpisały czteroletnią umowę i wyprodukowały wspólnie nową maszynkę do mięsa pod marką Philips. Warto tutaj zaznaczyć, że w latach 2005-2007 strategicznym produktem marki Zelmer był odkurzacz, a maszynki do mięsa i pozostałe produkty AGD miały dopiero drugorzędne znaczenie. Wśród innych produktów produkowanych przez Zelmer S.A. w tamtym czasie można wymienić czajniki, miksery, krajalnice, blendery, sokowirówki, grille elektryczne, tostery, roboty kuchenne, Kuchenki mikrofalowe, żelazka, wentylatory, klimatyzatory, oczyszczacze powietrza, wagi oraz suszarki. Asortyment produktowy był więc dość szeroki, ale to sprzedaż odkurzaczy pozostawała kluczowa, ponieważ w 2007 roku w tej grupie produktów Zelmer odnotował największy wzrost (ponad 30%). Zelmer sprzedawał swoje produkty do kilkudziesięciu krajów na całym świecie, ale najważniejszymi rynkami pozostawały dla niego Rosja, Niemcy, Turcja, Ukraina, Rumunia, Czechy, Serbia, Węgry, Bułgaria, Słowacja oraz Szwajcaria. Łączna wartość eksportu Zelmera w 2007 roku wyniosła 130,2 mln PLN, co stanowiło wzrost aż o 26% w odniesieniu do roku poprzedniego (Cygler, 2009, s. 174). Z kolei Philips NV to jedno z największych przedsiębiorstw z branży w skali światowej. Asortyment Philipsa wykracza poza sprzęt gospodarstwa domowego i obejmuje także sprzęt medyczny, oświetlenie, artykuły pielęgnacji osobistej (takie jak suszarki, elektryczne szczoteczki do zębów, depilatory, lokówki i solaria) oraz sprzęt RTV (telewizory, radio, nagrywarki DVD, telefony, komputery i aparaty fotograficzne). Dla Philipsa sprzedaż sprzętu do pielęgnacji

osobistej miała większe znaczenie w tamtym czasie niż sprzęt AGD, ponieważ wartość sprzedaży tych artykułów stanowiła w 2007 roku aż 10% (Cygler, 2009, s. 175; philips.com). W ramach tego powiązania kooperacyjnego, przedsiębiorstwa wciąż konkurowały w zakresie drobnego sprzętu AGD i sprzętu związanego z pielęgnacją osobistą, a współdziałały tylko przy produkcji dobra, które nie miało dla żadnego z nich wartości strategicznej. Zelmer jako motyw współpracy upatrywał przede wszystkim chęć zdobycia umiejętności, kompetencji i wymiany wiedzy z partnerem w zakresie produkcji sprzętu AGD, a z kolei dla Philipsa główną zachętą do wejścia w taką relację była możliwość obniżenia kosztów produkcji i korzyści w obszarze logistycznym dzięki lokalizacji produkcji w Polsce. Obszarem geograficznym, na którym przedsiębiorstwa podjęły działania kooperacyjne są państwa Europy Środkowej i Wschodniej. Wybór takiego obszaru geograficznego współpracy związany był z nawykami kulinarnymi panującymi w tych krajach oraz z wykorzystaniem danego sprzętu AGD przez gospodarstwa domowe. Dzięki tej współpracy, już w następnym roku Zelmer odnotował wzrost sprzedaży maszynek do mięsa na poziomie 27,3% oraz zajął pierwsze miejsce w udziałach rynkowych w sektorze AGD w Polsce (22,3%). Philips zajmował wtedy drugie miejsce z udziałem 20,8% w roku 2007, co oznaczało spadek z pozycji lidera o kilka punktów procentowych. Co ciekawe, dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa Zelmer kosztem Philipsa, w szczególności na rynku polskim, ukraińskim i rosyjskim, był bodźcem do zaostrzenia się walki konkurencyjnej pomiędzy kooperentami, ale tylko w krajach zachodnich. Współpraca na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej w obszarze produkcji maszynek do mięsa dalej funkcjonowała bez zarzutu (Cygler i in., 2013, s.22).

Aby lepiej zrozumieć naturę tej współpracy, warto przeanalizować jej otoczenie, czyli sektor artykułów gospodarstwa domowego. Składa się on z producentów zarówno dużego, jak i drobnego sprzętu. Duży sprzęt AGD to na przykład lodówka, kuchenka, pralka lub zmywarka. Wśród sprzętu drobnego można wymienić np. czajniki elektryczne, odkurzacze, blendery, bądź też właśnie maszynki do mięsa. W 2007 roku jednym z wiodących produktów tego sektora było odkurzacze (30% sprzedaży w części drobnego sprzętu AGD), a maszynki do mięsa stanowiły jedynie 4% sprzedaży. Strukturę sprzedaży drobnego sprzętu AGD w tamtym czasie przedstawia Wykres nr 3.1.

Wykres. 3.1. Struktura sprzedaży drobnego sprzętu AGD w 2007 roku



Źródło: J. Cygler, 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, wyd. SGH, Warszawa, s. 176.

Wśród czynników sektorowych, które przyczyniły się do stworzenia powiązania pomiędzy Zelmerem a Philipsem można wymienić w szczególności duży popyt na produkty w branży drobnego sprzętu AGD. W 2007 roku cała branża wzrastała bardzo szybko, a dwucyfrowe wzrosty sprzedaży zostały odnotowane dla produktów wiodących, tj. odkurzaczy, czajników elektrycznych i robotów kuchennych. Ponadto, można było zaobserwować skłonność do koncentracji przedsiębiorstw w sektorze, ponieważ udziały rynkowe w sprzedaży trzech głównych graczy (Zelmer, Philips i Braun) wynosiły w 2007 roku ponad 50% (Cygler, 2009, s. 176). Sektora charakteryzował się także stosunkowo wysokim poziomem zaawansowania technologicznego, gdyż produkty z branży są tworzone przy wykorzystaniu licznych innowacji w zakresie stosowanej elektroniki. Aż 20% produktów Zelmera i 34% produktów Philipsa w 2007 roku to były produkty innowacyjne, nieprodukowane w roku poprzedzającym (Cygler, 2009, s. 176-177). Rosnąca potrzeba generowania innowacji produktowych w tym sektorze doprowadziła do intensywnej walki konkurencyjnej, ponieważ koszt tych innowacji jest stosunkowo wysoki w porównaniu do potencjalnej skali ich sprzedaży. Stąd przedsiębiorstwa w sektorze muszą walczyć o klienta by poniesione koszty badawczo-rozwojowe mogły się zwrócić. Branża AGD wykazuje również znaczną podatność na procesy globalizacyjne. Wiele przedsiębiorstw działających w tym sektorze posiada znane marki o globalnym zasięgu i dużej rozpoznawalności. Ponadto, bariery wejścia w tę branżę są podwyższone, ponieważ istnieją na rynku wysokie wymagania kapitałowe związane z

produkcją i dystrybucją dóbr oraz trudności ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracowniczej i z pozyskaniem informacji rynkowej (Cygler, 2009, s. 178). W przypadku tej relacji bardzo istotna była zastrzona walka konkurencyjna w sektorze, ponieważ zarówno Zelmer, jak i Philips nie chcąc pozostać w tyle za konkurencją, zjednoczyli siły by opracować wspólnie produkt, który samodzielnie znacznie dłużej musieliby tworzyć, gdyż np. trudniej byłoby w tym samym czasie zorganizować niezbędne zasoby, nabyć określone umiejętności, bądź też zdobyć określony kapitał.

Z kolei do najważniejszych czynników wewnętrznych, warunkujących tę kooperację, można zaliczyć chęć zwiększenia przychodów, potrzebę obniżenia kosztów produkcji (głównie Philips) oraz możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń (głównie Zelmer). Philips skorzystał z silnej pozycji i renomy Zelmera w Polsce przenosząc produkcję maszynek do mięsa do fabryki Zelmera. Dzięki temu mógł zoptymalizować koszty produkcji i logistyki. Zelmer natomiast mógł poprawić swój poziom przychodów, wykorzystać moce produkcyjne oraz wiele się nauczyć od kooperenta o światowym pokroju. Wkład w tę relację opierał się na zasobach komplementarnych posiadanych przez oba przedsiębiorstwa. Z jednej strony dostarczono zasoby materialne takie, jak infrastrukturę i moce produkcyjne, a z drugiej strony zasoby niematerialne, do których należą kompetencje, technologia i wzornictwo produktu. Aspektami wspierającymi powodzenie tej relacji było też podobieństwo strategiczne obu partnerów i zbieżność ich celów długoterminowych, które zostały wyrażone w podobnej gamie produktowej i przyjętej polityce cenowej. Nie bez znaczenia pozostaje też wcześniejsze doświadczenie we współpracy z innymi konkurentami w branży. Zelmer prowadził projekty wspólnie z przedsiębiorstwami Electrolux i Bialletti, a Philips kooperował wcześniej m.in. z firmami Hewlett Packard, Sara Lee i Inbev (Cygler, 2009, s. 179-181; zelmer.pl; philips.com).

Po ponad 10 latach od rozpoczęcia tej współpracy, branża AGD w Europie dalej cechuje się dynamicznym rozwojem i natężeniem konkurencji. W roku 2017, działało w tym sektorze ponad 3 tys. przedsiębiorstw, które zatrudniają około 1 mln osób w całej Europie. Roczne przychody tego sektora sięgają prawie 44 mld EUR. Producenci sprzętu AGD składają każdego roku ponad 11 tys. wniosków patentowych, a ich inwestycje w projekty badawczo-rozwojowe wynoszą co roku ponad 1 mld EUR (Raport Związku Pracodawców AGD, cecedpolska.pl, 2017). Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze było też przyczyną przejścia w 2013 roku przedsiębiorstwa Zelmer przez niemiecką grupę Bosch und Siemens, jednego z wiodących światowych producentów sprzętu AGD. Marka Zelmer została

zachowana ze względu na swoją wypracowaną pozycję i rozpoznawalność na rynku. Zgodnie ze strategią grupy BSH, marka Zelmer będzie dalej umacniać swoją pozycję w Europie Środkowo-Wschodniej, w szczególności na Ukrainie i w Rosji. Przejęcie przedsiębiorstwa miało charakter opłacalny dla obu stron układu. Właściciel Zelmer zarobił na tej transakcji 0,5 mld PLN, a grupa BSH powiększyła swój portfel marek, zyskując znaczne udziały na rynkach wschodnich (wyborcza.biz, 2013).

Analizując wyżej opisany przypadek, warto określić jaki typ kooperencji prezentuje relacja Zelmera i Philipsa. Zdaniem autorki, wszystkie cechy tego powiązania wskazują na **typ wojownika**, ponieważ kooperacja dotyczyła tylko ściśle określonego rynku i produktu, który dla żadnej ze stron nie stanowił produktu strategicznego. Poziom konkurencji w relacji był natomiast stosunkowo wysoki w porównaniu do działań kooperacyjnych, gdyż dotyczył licznych rynków i wielu produktów AGD. Kooperencja określana mianem wojownika charakteryzuje się właśnie wyższym poziomem konkurencji niż kooperacji i tak było w tym przypadku.

Opisany przypadek kooperencji pozwala na przetestowanie części hipotez badawczych. Przedstawiona relacja kooperacyjna niewątpliwie wpłynęła na rozwój uczestników relacji, ponieważ pozwoliła rozwinąć razem nowy produkt, obniżyć koszty lub też nabyć nowe kompetencje. W tym przypadku wśród czynników korporacyjnych, które wpłynęły na rozwój opisanych przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę przede wszystkim na **uzupełnianie się zasobów pomiędzy stronami** oraz na zbieżność celów i strategii, która była dodatkowym motorem napędzającym tę współpracę. W zakresie czynników zewnętrznych zaobserwowano, że głównymi czynnikami sektorowymi, które podnosiły potencjał kooperacyjny tych przedsiębiorstw i wpływały na ich rozwój w ramach współpracy były wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora, podatność sektora na globalizację oraz **nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze**. Wszystkie te elementy charakteryzowały badany sektor AGD, a szczególną uwagę zwraca ostatni wymieniony czynnik związany z silną walką konkurencyjną w tej branży.

3.2. Symbian i Microsoft

Joint venture Symbian został utworzony w 1998 roku i składał się z takich znanych przedsiębiorstw z sektora telekomunikacyjnego jak Nokia, Sony (później jako Sony-Ericsson), Motorola, Matsushita, Siemens oraz z firmy Psion, pochodzącej z branży IT (Yami i in., 2010, s. 225-227). Głównym celem zawiązania współpracy było opracowanie i rozwój systemu operacyjnego (OS) dla urządzeń mobilnych trzeciej generacji. Symbian miał złożoną strukturę, ponieważ z jednej strony zrzeszał bezpośrednich konkurentów na rynku telefonów komórkowych, jakimi w tamtym czasie byli Nokia, Sony-Ericsson, Motorola i Siemens, a z drugiej strony wprowadzał do układu też inne podmioty niekonkurujące bezpośrednio. Powyżsi udziałowcy pozostawali konkurentami w zakresie produkcji i sprzedaży telefonów komórkowych, ale zawiązały kooperencję by współdziałać przy produkcji oprogramowania do tych telefonów. Cała sieć udziałowców Symbiana konkurowała za to bezpośrednio z przedsiębiorstwem Microsoft, które pod koniec lat 90-tych nie poszukiwało potencjalnych kooperentów i preferowało działania w pojedynkę. Konkurencja ta dotyczyła urządzeń mobilnych takich, jak na przykład palmtopy oraz oprogramowania do tych urządzeń.

W 2000 roku Sony został pierwszą marką, która wprowadziła na rynek telefon z oprogramowaniem Symbiana. W tym samym czasie, Nokia stworzyła hybrydę telefonu komórkowego i komputera (9210 Communicator) również przy użyciu oprogramowania, będącego produktem układu. Z kolei w 2002 roku, Nokia wyprodukowała telefon 7650 z oprogramowaniem Symbiana OS v6, które łączyło w sobie zaawansowane funkcje związane z fotografią i wysyłką wiadomości MMS. Układ kooperacyjny Symbian rozwijał się bardzo dynamicznie i nie mogło to umknąć uwadze konkurencji w branży.

Microsoft obserwując rosnącą w siłę pozycję swoich konkurentów, podjął pewne kroki i postanowił zmienić dotychczasową strategię pod tytułem „komputer na każdym biurku w każdym domu” na wersję nowocześniejszą, czyli: „bardzo dobre oprogramowanie zawsze, w każdym miejscu i na każdym urządzeniu”. Zmieniając podejście do własnego rozwoju, Microsoft dokonał kilku istotnych wyborów strategicznych, które miały doprowadzić do spełnienia założonej misji. Po pierwsze, otworzył się na współpracę z konkurentami i partnerami zagranicznymi, takimi jak m.in. operatorzy Vodafone czy AT&T. Dzięki tej współpracy powstał telefon komórkowy Vodaphone-Microsoft, który został wprowadzony na rynek francuski w 2003 roku. Poza tym, Microsoft zaczął współpracować z innymi producentami sprzętu komputerowego i urządzeń mobilnych, takimi jak Hewlett-Packard, Casio czy Sanyo. Trzecim krokiem ku zmianie było także postawienie na dywersyfikację

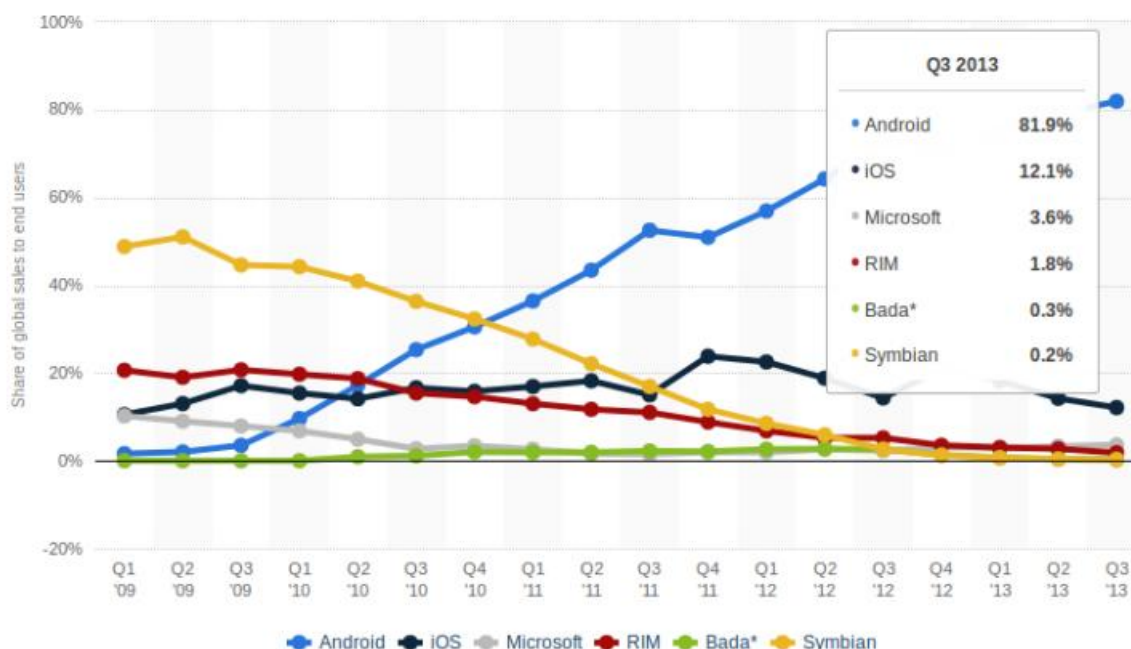
produktową: wprowadzenie na rynek licznych produktów o charakterze mobilnym i związanych z nimi oprogramowaniem. Nowa strategia Microsoftu okazała się tak celnym wyborem, że niedługo później, bo jeszcze w 2003 roku, Motorola wystąpiła z układu kooperacyjnego Symbian i podjęła współpracę z Microsoftem, z którym do tej pory konkurowała w zakresie oprogramowania do urządzeń mobilnych. Na skutek tych zmian, Microsoft przez długi okres czasu zajmował dominującą pozycję w USA, podczas gdy Symbian pozostawał liderem w Europie.

Relacje kooperacyjne jakie nawiązały przedsiębiorstwa w tym przypadku przyczyniły się do rozwoju innowacyjnych produktów i poprawiły konkurencyjność tych firm w tamtym okresie. Ponadto, ich sukces pobudził konkurenta spoza układu do zmiany strategii i podniesienia tym samym swojego poziomu innowacyjności. Sukces tej kooperacji polegał m.in. na połączeniu unikalnych kompetencji wszystkich tych przedsiębiorstw oraz wykorzystaniu dużej zbieżności ich celów. W tej sytuacji, duży potencjał kooperacyjny wynikał zarówno ze zbieżności strategii kooperentów związanej z rozwojem oprogramowania, jak i z komplementarności ich zasobów niematerialnych, czyli wiedzy, doświadczenia i kompetencji. Samodzielne opracowanie takiego oprogramowania przez każde z tych przedsiębiorstw byłoby zbyt czasochłonne i kosztochłonne, a jego komercjalizacja działałaby na znacznie mniejszą skalę. Ciekawym w tym przypadku jest fakt, że nawet konkurent niewchodzący w skład powiązania postanowił dostosować swoją strategię działania do tego, co się działo na rynku i wzorem opisanych kooperentów, otworzyć się bardziej na współpracę z innymi przedsiębiorstwami (Yami i in., 2010, s. 225-227).

Po kilku latach zaangażowanie kooperentów w rozwój relacji i wspólnych produktów spadło na rzecz innych kierunków rozwoju. Na rynku pojawili się inni konkurenci, których produkty zrewolucjonizowały rynek. W 2008 roku Nokia przejęła wszystkie udziały Symbiana i stworzyła organizację Symbian Foundation, której celem był dalszy rozwój oprogramowania S60, UIQ i MOAP(S). Pomimo przejęcia kontroli przez Nokię, nad Symbian Foundation dalej sprawowały pieczę wszystkie wymienione wcześniej firmy. Celem tej inicjatywy było stworzenie w darmowego i otwartego systemu operacyjnego. Niestety zainteresowanie tym systemem zaczęło maleć z czasem na rzecz produktów konkurencji. Z tego powodu poszczególni udziałowcy z czasem się wycofali. Do czasu przejęcia Symbiana przez Nokię, kooperenci wykazywali znaczne sukcesy, więc pomimo ostatecznego rozwiązania tego układu, spełnił on swoją rolę chociażby krótkoterminowo. To właśnie sukces mógł uśpić czujność przedsiębiorstw. W 2006 roku wyprodukowano stumilionowy smartfon z system

Symbiana, a w 2009 roku dwustupięćdziesięcioletni. Na koniec 2006 roku, Nokia miała aż 47% udziałów w sprzedaży telefonów komórkowych, Sony-Ericsson 17%, a cały Symbian skupiał wtedy łącznie ponad 70% udziałów w rynku telefonów komórkowych (gsmonline.pl, 2007). Warto jednak podkreślić, że rynek telekomunikacji i urządzeń mobilnych to jedno z najszybciej rosnących rynków w ostatnich latach. Dynamicznie rosnący popyt przyciągnął też licznych konkurentów. Pomimo więc bardzo dobrej pozycji w 2006 roku, w 2008 roku Symbian kontrolował już 52,4% globalnego rynku telefonów komórkowych, a w 2009 roku ten udział zmniejszył się do 47,2%, bez względu na fakt, że produkcja wzrosła o 4,8%. W tym samym czasie na rynku oprogramowań, BlackBerry OS miał 20,8% udziału, iOS tylko 15,1%, a Windows CE i Windows Mobile łącznie 8,8% rynku, na końcu pozostał Android z udziałem 4,7%. Niepokojące sygnały zaczęły pojawiać się w wynikach sprzedaży, które pomimo początkowej przewagi Symbiana, były coraz gorsze. W tym samym okresie sprzedanych zostało tylko 37,6% smartfonów z oprogramowaniem Symbiana, 22,7% z systemem Android, 16% z BlackBerry OS, a z iOS 15,7%. Konkurencja wciąż podnosiła swój poziom innowacyjności i walczyła o wyższe przychody ze sprzedaży, a Symbian po przejęciu przez Nokię nie zrobił już nic w zakresie podnoszenia atrakcyjności swojej technologii. To właśnie błędy w działaniach kadry zarządzającej i niedoceny konkurencji, zwłaszcza produktu jakim jest iPhone i jego oprogramowania, sprawiły, że Symbian z czasem zupełnie stracił na znaczeniu. Ostatnim urządzeniem z oprogramowaniem Symbiana była Nokia 808 PureView, która nie cieszyła się dużym zainteresowaniem. Obecnie większość użytkowników korzysta z oprogramowania Google Android lub iOS w iPhone. Wykres nr 3.2 ukazuje jak zmieniały się udziały rynkowe w zakresie oprogramowania. W 2013 roku aż 94% rynku korzystało z Androida lub iOS (sourcedigit.com, 2014). Po ostatecznym upadku Symbiana i zamknięciu Symbian Foundation, Nokia postanowiła zacząć od zera i nawiązać współpracę z Microsoftem (spidersweb.pl, 2013).

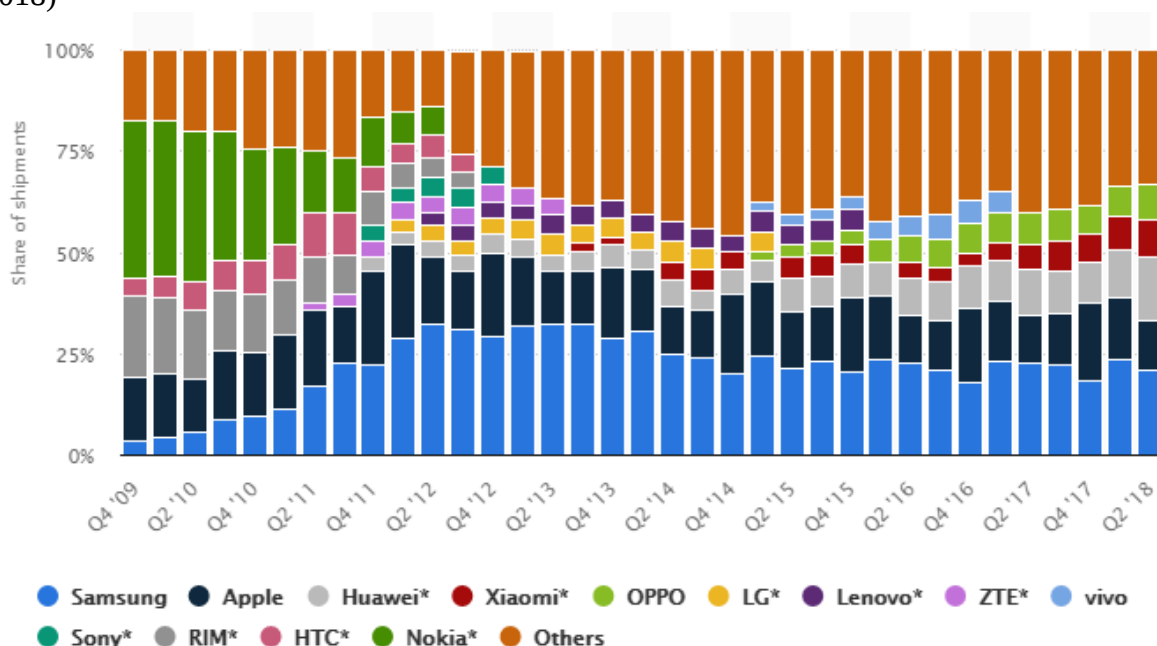
Wykres 3.2. Udziały w światowym rynku oprogramowania do urządzeń mobilnych (lata 2009-2013)



Źródło: <http://sourcedigit.com/1913-smartphone-os-global-market-share-data-2014/>

Gdyby na początku XXI wieku Symbian lepiej wykorzystał swój potencjał kooperacyjny i zwiększył nakłady na badania i rozwój korzystając ze zbieżnych strategii kooperentów, dzisiaj układ wiodących graczy mógłby być inny. Niestety Nokia nie wykorzystała szansy w odpowiednim czasie i można było obserwować jak jej udziały także w rynku telefonów komórkowych spadały z roku na rok (statista.com, 2018). Zmianę tych udziałów rynkowych przedstawiono na Wykresie nr 3.3. Nie można jednak stwierdzić, że kooperenci Symbiana ponieśli porażkę, gdyż przez kilka lat ich produkty sprzedawały się z sukcesem, a umiejętności, które w tamtym czasie pozyskali w ramach współpracy profitowały jeszcze przez dłuższy czas, ale już w innych projektach. Bez Symbiana i jego mobilizującej pozycji dla pozostałych konkurentów, cały sektor mógłby dziś wyglądać inaczej.

Wykres 3.3. Udziały producentów w światowym rynku telefonów komórkowych (lata 2009-2018)



Źródło: <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>

Analizując opisaną powyżej relację kooperacyjną, można wyciągnąć wniosek, że Symbian stanowił **typ integratora**. Kooperacja dotycząca oprogramowania była na wysokim poziomie, ponieważ wszyscy udziałowcy korzystali z tego oprogramowania w swoich produktach strategicznych, jakim były telefony komórkowe. Zakres konkurencji również dotyczył rdzenia działalności każdego z tych przedsiębiorstw, czyli właśnie telefonów komórkowych. Relacje kooperacyjne, gdzie poziom kooperacji i konkurencji jest wysoki, określa się mianem integratora.

W odniesieniu do przyjętych hipotez badawczych, wśród głównych czynników korporacyjnych widocznych w przywołanym wyżej przypadku, które podnosiły potencjał kooperacyjny i wpływały na rozwój przedsiębiorstw można zaobserwować **zbieżność celów i strategii firm**. Z kolei, w ramach czynników sektorowych uwagę w omawianej branży zwraca przede wszystkim **wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora**, a także podatność sektora na globalizację oraz nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze, czyli wszystkie czynniki, które założono, że są istotne dla rozwoju przedsiębiorstw i wzrostu potencjału kooperacyjnej relacji.

3.3. Grupa PSA i Fiat

Obszarem, w którym często dochodzi do kooperencji w ramach tworzenia wspólnych sieci produkcji i dystrybucji w przedsiębiorstwach konkurujących, zazwyczaj z pobudek związanych z ograniczeniem kosztów, jest branża motoryzacyjna. Kooperencja przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej często ma charakter złożony i dotyczy różnych poziomów łańcucha tworzenia wartości (Cygler i in., 2013, s. 110). Przykładem powiązania z tej branży, które warto przeanalizować jest kooperencja Grupy PSA z Fiatem. Korzenie obu przedsiębiorstw sięgają przełomu XIX i XX wieku, więc oba podmioty cechują się dużym doświadczeniem w branży, zdążyły zbudować rozwinięte sieci powiązań z innymi przedsiębiorstwami z sektora oraz posiadają złożone struktury organizacyjne, wynikające ze specyfiki branży (citroen.pl, 2018; peugeot.pl, 2018; groupe-psa.com, 2018; fiat.com, 2018).

Koncern PSA powstał w 1976 roku w wyniku przejęcia przedsiębiorstwa Citroën przez Peugeot. Grupa PSA zachowała oddzielne marki i ich pozycjonowanie, ale zastosowała w produkowanych samochodach te same technologie i części, rozwijając wspólną sieć produkcji i dystrybucji (motofakty.pl, 2014). Decyzja o różnym pozycjonowaniu marek została uzasadniona planem oddalenia od siebie modeli tych marek by uniknąć ich wewnętrznej konkurencji. W związku z tą strategią, Citroën jest pozycjonowany wyżej niż Peugeot i wydzielono dla niego dodatkowo luksusową markę DS (autonews.com, 2013). Obecnie Grupa PSA skupia pięć marek samochodowych: Peugeot, Citroën, DS, Opel i Vauxhall. Dwie ostatnie marki dołączyły do portfolio Grupy PSA na skutek sprzedaży tych marek przez General Motors w 2017 roku (fleet.com.pl, 2017).

Fiat został założony w Turynie już w 1899 roku, jednak intensywny rozwój tego przedsiębiorstwa rozpoczął się dopiero w 1966 roku, kiedy została podpisana umowa licencyjna na produkcję kultowego modelu Fiat 124 (automobile-catalog.com, 2018). Zaledwie rok później, Fiat przejął spółki Autobianchi (samochody osobowe), OM (samochody sportowe), CMSA oraz wykupił większościowy pakiet udziałów w firmach Magneti Marelli i Weber (produkcja komponentów dla przemysłu motoryzacyjnego). W 1969 roku, został właścicielem marek Lancia oraz Ferrari. Dziesięć lat później, holding Fiat S.p.A. zrzeszał już marki Fiat, Lancia, Autobianchi, Abarth, a także Ferrari (encyklopedia.pwn.pl, 2018). Na początku lat 80-tych, koncern przejął również markę Iveco i na dobre rozpoczął produkcję pojazdów dostawczych i użytkowych. W 1984 roku, do portfolio koncernu dołączyły także Alfa Romeo i Maserati. Największe przejęcie miało jednak miejsce w 2014

roku, kiedy to Fiat wykupił amerykańskiego Chryslera i utworzył spółkę o nazwie Fiat Chrysler Automobiles (FCA) (auto.dziennik.pl, 2014; autokult.pl, 2014).

Jak widać w powyższych przykładach, alianse i przejęcia są stosunkowo popularne w branży motoryzacyjnej i skłonność do jej konsolidacji wyraźnie nasila się już od lat 70-tych XX wieku. Warto jednak podkreślić, że przedsiębiorstwa z tej branży decydują się także na inne formy współpracy, które nie wiążą się z przejęciem. Jedną z takich form jest właśnie kooperencja. Relacja Grupy PSA z Fiatem rozpoczęła się w 1978 roku, kiedy obie te firmy podpisały umowę o współpracy, której celem było zaprojektowanie i wyprodukowanie lekkiego samochodu dostawczego. Zawiązali oni joint venture o nazwie Società Europea Veicoli Leggeri Sevel S.p.A., w skrócie Sevel S.p.A., w ramach którego 50% udziałów należało do Fiata, 25% do Automobiles Peugeot i pozostałe 25% do Automobiles Citroën. Produkcja samochodów rozpoczęła się w roku 1981 i powstały wtedy modele Fiat Ducato, Peugeot J5 oraz Citroën C25. W okresie początkowym produkcja tych modeli wynosiła 350 sztuk dziennie. W 1988 roku, przedsiębiorstwa postanowiły rozszerzyć współpracę i zdecydowały się na zaprojektowanie i produkcję samochodu z segmentu MPV⁵. W 1993 roku, zakład produkcyjny w Val di Sangro zaczął produkować kolejne modele samochodów dostawczych Peugeot Boxer i Citroën Dispatch, a także kontynuowano produkcję Fiata Ducato, który okazał się bardzo dobrze sprzedającym produktem (Govind i George, 2009, s. 296). Początkowa zdolność produkcyjna wspomnianej fabryki, zwanej Sevel Sud, wynosiła 190 tys. sztuk samochodów rocznie. W latach 90. XX wieku została ona zwiększona do 230 tys. sztuk rocznie, a w 2006 roku do 260 tys. sztuk rocznie. Zakład produkcyjny Sevel Sud to obecnie największa w Europie fabryka produkująca tylko samochody dostawcze i ich odmiany osobowe. Zgodnie z ustaleniami w umowie, zakładem Sevel Sud zarządza koncern Fiata. Pod koniec 2005 roku, zakład ten wyprodukował 3 milionowy pojazd (fiatprofessional.com, 2018). W 2015 roku fabryka wyprodukowała już 5 milionów pojazdów, a jej aktualne zdolności produkcyjne to 1 000 samochodów dziennie. Przez 25 lat istnienia Sevel Sud, fabryka odnotowywała stały wzrost produkcji, zatrudnienia i inwestycji (trucks.com.pl, 2015).

Od 1994 roku, działał również drugi wspólny zakład produkcyjny spółki o nazwie Sevel Nord, zlokalizowany w północnej Francji i zarządzany przez Grupę PSA. Modele, które były produkowane w tym zakładzie to Citroën Jumpy, Peugeot Expert oraz Fiat Scudo. Wraz z samochodami dostawczymi, w fabryce Sevel Nord powstały także modele osobowe klasy

⁵ ang.: Multi Purpose Vehicles, czyli minivany.

van: Peugeot 807, Citroën C8, Fiat Ulysse oraz Lancia Phedra. Zdolność produkcyjna tej fabryki wynosiła 200 tys. sztuk samochodów rocznie, z czego 130 tys. sztuk stanowiły samochody dostawcze (fiatprofessionalpress.com, 2006).

W 2005 roku, przedsiębiorstwa podpisały umowę dotyczącą rozszerzenia współpracy i zdecydowały o utworzeniu kolejnej spółki, tym razem w Turcji. Produkcja rozpoczęła się już w 2007 roku w Bursie. Kooperenci wspólnie z lokalną firmą Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. uruchomili tam produkcję lekkich samochodów dostawczych Fiat Fiorino, Citroën Nemo oraz Peugeot Bipper. W tym samym zakładzie powstały także wersje osobowe tych samochodów: Fiat Fiorino Qubo i Peugeot Bipper Tepee. Zakład produkcyjny w Turcji przedstawia zdolność produkcyjną dla 158 tys. sztuk samochodów rocznie, z czego dwie trzecie są przeznaczone dla modeli Grupy PSA (citroenet.org.uk, 2018).

Fiat i Grupa PSA do 2017 roku byli współwłaścicielami trzech spółek i fabryk lekkich samochodów dostawczych oraz bazujących na nich modeli osobowych. Po przejęciu marek Opel i Vauxhall przez Grupę PSA w 2017 roku, Fiat podjął decyzję o wycofaniu się ze współpracy w ramach spółki Sevel Nord we Francji, w której tylko 20% pojazdów było produkowanych pod marką Fiat, a 80% pod marką Peugeot i Citroën. Grupa PSA wykupiła 50% udziałów Fiata w Sevel Nord i przejęła całkowicie ten zakład produkcyjny. Zakomunikowała także, że planuje zwiększyć produkcję lekkich samochodów dostawczych w kolejnych latach i podwoić globalne zyski ze sprzedaży w tym segmencie do roku 2021 (europe.autonews.com, 2018). Póki co plany Grupy PSA prezentują się obiecująco, biorąc pod uwagę wyniki sprzedaży, które zakomunikowali po pierwszej połowie 2018 roku, kiedy to ogłosili nowy rekord sprzedaży w kategorii lekkich samochodów dostawczych (289 500 sprzedanych sztuk i wzrost o 32,8%). W drugiej połowie 2018 roku, koncern wprowadza na rynek też nowe generacje modeli z tej kategorii: Peugeot Partner, Citroën Berlingo Van i Opel/Vauxhall Combo. Grupa PSA była także na koniec maja 2018 roku liderem w segmencie B-LCV i osiągnęła udział rynkowy 35,2%, a w kategorii średnich vanów miała udział 26,2%. Grupa zapowiada też wzmożoną ofensywę produktową poza Europą, zwłaszcza w Azji i Ameryce Łacińskiej, które cechują się najbardziej dynamicznym wzrostem popytu na nowe samochody dostawcze (media.groupe-psa.com, 2018).

Kooperencja dotycząca produkcji samochodów w Sevel Sud we Włoszech jest stabilna i trwa nadal, a obecnie obowiązująca umowa jest ważna do 2019 roku (Demil, Lecocq i Warnier, 2013, s. 214). Przedsiębiorstwa nie zdradzają jeszcze dalszych planów odnośnie swojej

współpracy po 2019 roku, ale nie ma żadnych przesłanek w ich przekazach medialnych, po których można by wnioskować, że planują zakończenie tej relacji.

Zdobyta wiedza i umiejętności w ciągu tej wieloletniej współpracy zbudowały solidny grunt dla Grupy PSA by zostać kooperentem też innych wiodących marek na rynku motoryzacyjnym. Obecnie, koncern PSA współpracuje z następującymi przedsiębiorstwami:

- z Toyotą – w zakresie produkcji wspólnych platform dla małych samochodów z segmentu A i B (francuskie.pl, 2015),
- z BMW – w kontekście silników, skrzyni biegów i rozwoju technologii hybrydowej,
- z Fordem – przy opracowaniu innowacji silnikowych,
- z Mitsubishi – w zakresie rozwoju technologii samochodów elektrycznych,
- z Dongfeng i Chang'an – przy produkcji samochodów na rynku chińskim (Yami i in., 2010, s. 50-51; rp.pl/Motoryzacja 2017; groupe-psa.com 2017).

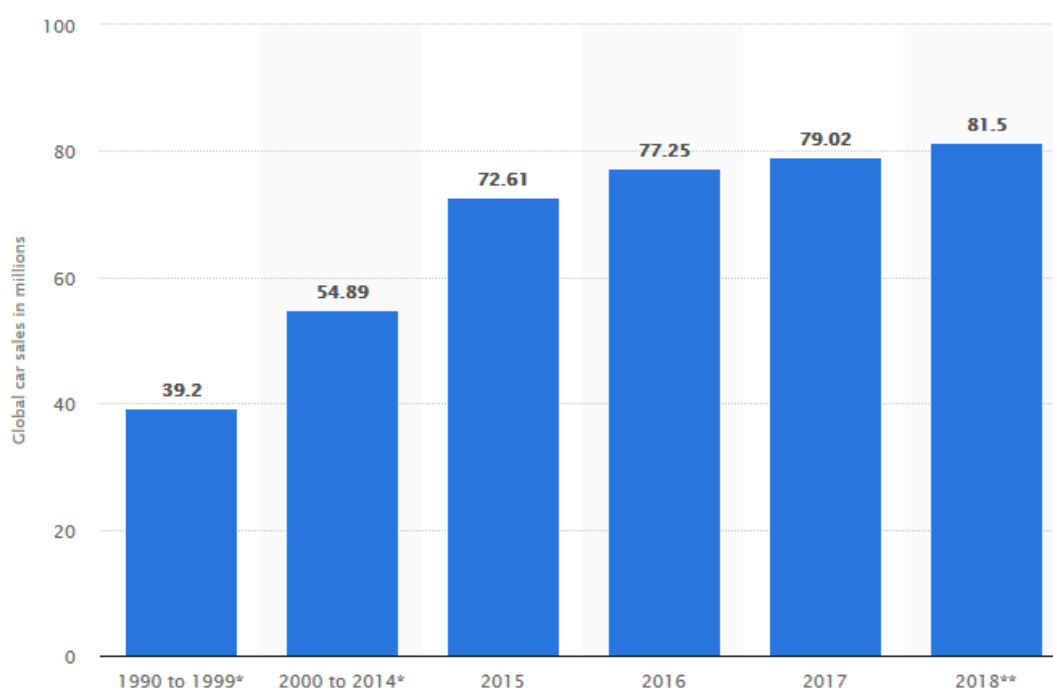
Podobnie Fiat nabył kompetencje relacyjne i doświadczenie, co pozwoliło mu z sukcesem nawiązać relacje kooperacyjne z takimi koncernami, jak (Govind i George, 2009, s. 296):

- General Motors (2000r.) – przy zastosowaniu wspólnych silników i platform sprzedażowych w Europie i Ameryce Łacińskiej;
- Suzuki (2005r.) – w zakresie produkcji modelu SUV, gdzie Fiat dostarczył swój silnik 1.9 diesel, a projekt samochodu był po stronie firmy Suzuki;
- Tata Motors (2006r.) – w ramach której Tata Motors zajęło się dystrybucją i usługami posprzedażnymi dla Fiata w Indiach, a w zamian Fiat pomógł zyskać im dostęp do wielu rynków.

Jak wskazują powyższe przykłady, zarówno Grupa PSA, jak i Fiat miały bogate doświadczenia z powiązań z innymi konkurentami, a część z nich była nawiązana jeszcze w trakcie trwania ich relacji. To właśnie kompetencje relacyjne były jednym z kluczowych czynników korporacyjnych, który zaważył na tej współpracy. Czynnikiem, który znacznie podniósł potencjał kooperacyjny współpracy było też podobieństwo struktur organizacyjnych, charakterystycznych dla przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej, szczególnie w zakresie produkcji i dystrybucji zbliżonych do siebie modeli, co ułatwiło wspólne stworzenie aż trzech fabryk i systemów logistycznych w stosunkowo krótkim czasie. Branża motoryzacyjna to przykład w branży, w której natężenie konkurencji jest bardzo duże, a procesy innowacyjne bardzo dynamiczne. Wiąże się to ze znacznym i rosnącym popytem na nowe samochody na całym świecie z roku na rok, w szczególności na wzrastających rynkach azjatyckich. Najszybciej rośnie popyt na rynku chińskim. W 2012 roku, Chiny stały się

pierwszym krajem w historii motoryzacji, gdzie sprzedano w ciągu roku ponad 20 mln pojazdów, a od tego czasu wzrosty procentowe z roku na rok są dwucyfrowe (wyborcza.biz, 2014). Sam segment LCV⁶ również rośnie z roku na rok, co stwarza dobre warunki dla rozwoju opisanej relacji kooperacyjnej. W roku 2018 najszybciej rośnie segment SUV, samochodów luksusowych oraz właśnie kategoria LCV (jato.com, 2018). Wykres nr 3.4 przedstawia liczbę nowych samochodów sprzedanych na świecie od roku 1990 do 2018. W 2018 roku przewiduje się, że sprzedaż sięgnie aż 81,5 mln sztuk.

Wykres 3.4. Liczba nowych samochodów sprzedanych na świecie od 1990 do 2018r.



Źródło: <https://www.statista.com/statistics/200002/international-car-sales-since-1990/>

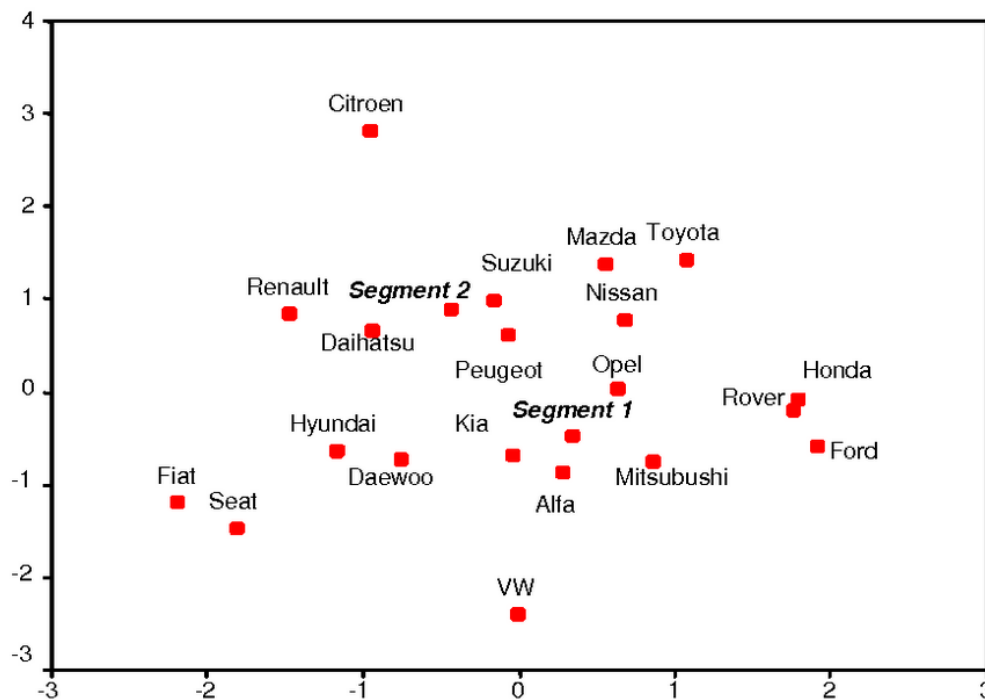
Ciągła dbałość o utrzymanie wysokiego poziomu technologicznego wymusza na przedsiębiorstwach z tej branży współpracę z konkurentami na różnych etapach ich działalności. Poza tym, bez związków kooperacyjnych w obszarach produkcji, dystrybucji i zasobów, bariery wejścia do tej branży są zbyt wysokie, a stosunkowo duże nakłady na badania i rozwój skłaniają przedsiębiorstwa do ich współdzielenia przy opracowaniu wybranych technologii. Z tego powodu, prostszą drogą do rozwoju jest właśnie kooperacja, która w przypadku Grupy PSA i Fiata zaowocowała opracowaniem licznych technologii dotyczących części i nowych rozwiązań niższym kosztem niż mogliby to zrobić samodzielnie.

⁶ ang.: LCV – light commercial vehicles, czyli lekkie pojazdy użytkowe.

Przedstawiony rodzaj relacji kooperacyjnej można opisać jako **typ partnera**. Proporcje pomiędzy działaniami konkurencyjnymi, a kooperacyjnymi zdecydowanie przeważają szalę w kierunku działań kooperacyjnych. Oba przedsiębiorstwa współpracowały ściśle w zakresie produkcji samochodów dostawczych i vanów, a także nad bazującymi na nich samochodami osobowymi. Biorąc pod uwagę segmenty, w jakich są obecne obie firmy, to stosunkowo duży zakres współpracy. Konkurencja pomiędzy nimi odbywała się tylko dla niektórych modeli, ale głównie ze względu na przynależność do danego segmentu, bez uwzględniania istotnych różnic w wyposażeniu czy przedziałach cenowych, które mogą być kluczowe dla faktycznego wspólnego rozważania przez konsumentów należących do obu przedsiębiorstw marek. Z tego powodu, przewaga działań kooperacyjnych nad konkurencyjnymi jest tutaj widoczna.

Zgodnie z metodą adaptacyjnego skalowania wielowymiarowego⁷, stworzono Wykres nr 3.5, który obrazuje poziom wspólnego rozważania przez konsumentów podanych marek motoryzacyjnych. Im bliżej siebie znajdują się punkty na wykresie, tym większe jest wspólne rozważanie tych marek.

Wykres 3.5. Podobieństwo i wspólne rozważanie marek motoryzacyjnych na podstawie metody AMDS



Źródło: T. H. A. Bijmolt, W. S. Desarbo, 2002, *Adaptive multidimensional scaling : the spatial representation of brand consideration and dissimilarity judgments*, Discussion Paper, No. 2002-82, s. 30.

⁷ ang.: Adaptive Multidimensional Scaling (AMDS)

W kontekście hipotez badawczych, największe powiązanie dotyczy czynników sektorowych i tezy (H02) w której założono, że wśród czynników zewnętrznych kooperencji i potencjału kooperacyjnego wpływ na rozwój przedsiębiorstw mają wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora, podatność sektora na globalizację oraz nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze. Wszystkie te cechy wystąpiły w tym przypadku, choć nasiloną walką konkurentów jest w tej branży mocno powiązana z **dynamicznie rosnącym popytem**. Nie bez znaczenia dla rozwoju pozostają też w przedstawionym przypadku czynniki korporacyjne. **Zbieżność struktur organizacyjnych** opisanych przedsiębiorstw wynikająca ze specyfiki branży motoryzacyjnej oraz **doświadczenie wypływające z powiązań z innymi konkurentami** na rynku znacząco wpłynęły na rozwój opisanych przedsiębiorstw.

3.4. Samsung Electronics i Sony Corporation

Innym przykładem kooperencji międzynarodowej, która przyczyniła się do wzrostu innowacyjności zarówno przedsiębiorstw zawiązujących relację, jak i całej branży, jest joint venture zawarty w 2003 roku pomiędzy firmą Sony Corporation i Samsung Electronics. Przez wiele lat przed zawarciem porozumienia, oba przedsiębiorstwa konkurowały ze sobą bezpośrednio na kilku rynkach w Europie, USA i w Azji, w zakresie szerokiej gamy produktów elektronicznych, a celem wpisanym w strategię Samsunga było obalenie silnej pozycji rynkowej Sony (Gnyawali i Park, 2011, s. 653). Zawiązanie relacji kooperacyjnej pomiędzy tak zaciętymi konkurentami nie było łatwe, ale otwierało szanse na liczne korzyści związane z obniżeniem kosztów i oszczędnością czasu dla obu firm, więc ostatecznie uznano, że warto się tego podjąć (Gnyawali i Park, 2011). Joint venture Sony i Samsunga, nazwany S-LCD Corporation, został stworzony w celu produkcji i komercjalizacji paneli LCD⁸ siódmej generacji do telewizorów z płaskim ekranem w rozmiarze 1870 mm x 2200 mm (sony.net, 2004). Każda ze stron była w posiadaniu 50% udziałów przedsięwzięcia, a całością kierowali CEO Samsunga oraz CFO Sony, którzy znali się wcześniej zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym (Gnyawali i Park, 2011, s. 654).

Relacja kooperacyjna Samsunga i Sony ewoluowała w czasie zarówno w zakresie strumienia kooperacji, jak i konkurencji. Firmy w ramach związku S-LCD rozpoczęły produkcję paneli siódmej generacji już dwa lata po podjęciu prac badawczo-rozwojowych, w kwietniu 2005 roku, jednocześnie zwiększając swoje możliwości produkcyjne z 60 tysięcy paneli

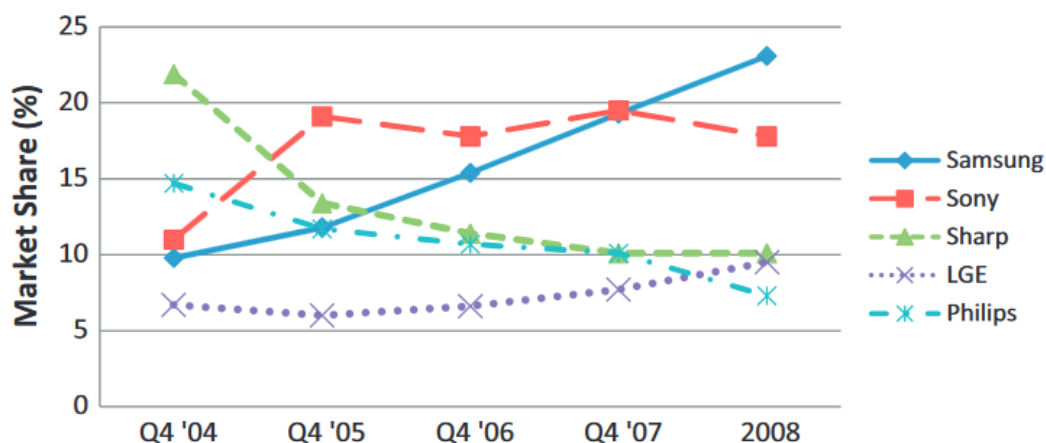
⁸ LCD, ang. Liquid Crystal Display, ekran ciekłokrystaliczny, wyświetlacz ciekłokrystaliczny, ekran, na którym obraz powstaje wskutek zmiany właściwości optycznych ciekłych kryształów pod wpływem pola elektrycznego [encyklopedia.pwn.pl, 2018].

miesięcznie do 100 tysięcy. Tak olbrzymi wzrost produkcji był możliwy dzięki skumulowanym nakładom inwestycyjnym obu firm. Pod wpływem tego wzrostu i sukcesu sprzedażowego, przedsiębiorstwa doinwestowały współpracę i wyprodukowały też modele ósmej generacji już w sierpniu 2007 roku i przez kolejne dwa lata zwiększały stopniowo ich produkcję. Warto podkreślić, że z jednej strony Samsung i Sony rozwijały współpracę w ramach S-LCD, a z drugiej strony pozostawali konkurentami na rynku telewizorów z płaskim ekranem. W ciągu roku po utworzeniu joint venture, Sony poszerzyło swój asortyment o serię Bravia, a Samsung zaledwie kilka miesięcy później wprowadził do sprzedaży swoją serię Bordeaux. Obie serie powstały przy użyciu technologii S-LCD, ale były względem siebie produktami konkurencyjnymi. Dzięki tej intensywnej konkurencji w ramach produktów, w których zastosowano innowacyjną technologię, Samsung i Sony zostawili daleko za sobą pozostałych konkurentów i stali się liderami na rynku telewizorów z płaskim ekranem. Mając już stabilną pozycję na tym rynku i zrealizowane cele, dla których zawiązano współpracę, oba przedsiębiorstwa postanowiły rozwijać też swoje odrębne technologie i produkty, bez udziału partnera, choć jednocześnie wciąż współpracowały przy produkcji paneli LCD. Wśród technologii konkurencyjnych względem siebie i wypracowanych oddzielnie można wymienić na przykład 11-calowy telewizor OLED⁹ wprowadzony na rynek japoński w grudniu 2007 roku przez Sony. To posunięcie Sony zmobilizowało z kolei Samsunga do stworzenia i zaprezentowania 31-calowego telewizora OLED na targach Consumer Electronics Show w styczniu 2008 roku. Sony zachęcony owocną współpracą z Samsungiem w lutym 2008 roku nawiązał współpracę i zawarł joint venture z Sharp Corporation, który był w tamtym okresie trzecim w kolejności największym producentem telewizorów na świecie. Dzięki nowym inwestycjom, Sony we współpracy z Sharp Corporation jeszcze bardziej poprawiło swoje możliwości produkcyjne, gdyż nowa relacja pozwoliła na produkcję aż 72 tysięcy paneli LCD miesięcznie. Drugi joint venture z udziałem Sony nie zakładał jednak równorzędności udziałów partnerów, ponieważ Sharp Corporation ponosząc większe nakłady inwestycyjne miał aż 66% udziałów, podczas gdy Sony tylko 34% (sharp-world.com, 2011). Współpraca Sony i Samsunga opierała się w dużej mierze na potrzebie zdominowania rynku telewizorów i wiedzy, że kooperacja z największym rywalem pozwoli wywrzeć realny wpływ na branżę, ale też umożliwi wygenerowanie większej wartości dodanej niż zacięta rywalizacja. Jednocześnie oba przedsiębiorstwa dbały o zachowanie rozdzielności pomiędzy działaniami kooperacyjnymi, a obszarami konkurencyjnymi poprzez odpowiednie

⁹ Wyświetlacz OLED – wyświetlacz zbudowany z organicznych diod elektroluminescencyjnych [agdlab.pl, 2018].

zarządzanie swoimi technologiami, patentami i nowymi projektami. Relacja kooperacyjna Samsunga i Sony przyczyniła się do rozwoju obu przedsiębiorstw oraz do znacznego zwiększenia ich udziałów rynkowych, co widać na poniższym Wykresie nr 3.6. Zanim kooperenci utworzyli joint venture S-LCD, Sony i Samsung zajmowali dopiero trzecie i czwarte miejsce w rankingu producentów telewizorów LCD. Pierwsze miejsce pod względem udziałów rynkowych zajmował wtedy Sharp, a drugie Philips. W czwartym kwartale 2008 roku, Samsung i Sony zajmowali już pierwsze i drugie miejsce, zarówno w rynku telewizorów ogółem, jak i w segmencie telewizorów z ekranami LCD (Gnyawali i Park, 2011, s. 655).

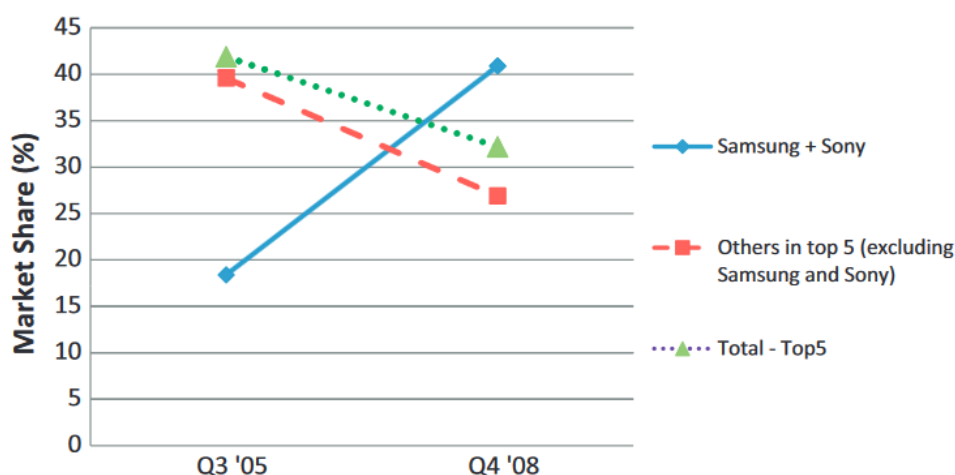
Wykres 3.6. Udział rynkowy pięciu głównych graczy na rynku telewizorów LCD (2004-2008)



Źródło: D.R. Gnyawali, B.J.R. Park, 2011, *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, Research Policy, 40(5), s. 655.

Warto zwrócić też uwagę, że łączny udział Samsunga i Sony na rynku telewizorów LCD wzrósł z 18,4% w trzecim kwartale 2004 roku do aż 40,9% w roku 2008 (Gnyawali i Park, 2011, s. 655-656). Wzrost ten został zobrazowany na Wykresie nr 3.7 poniżej.

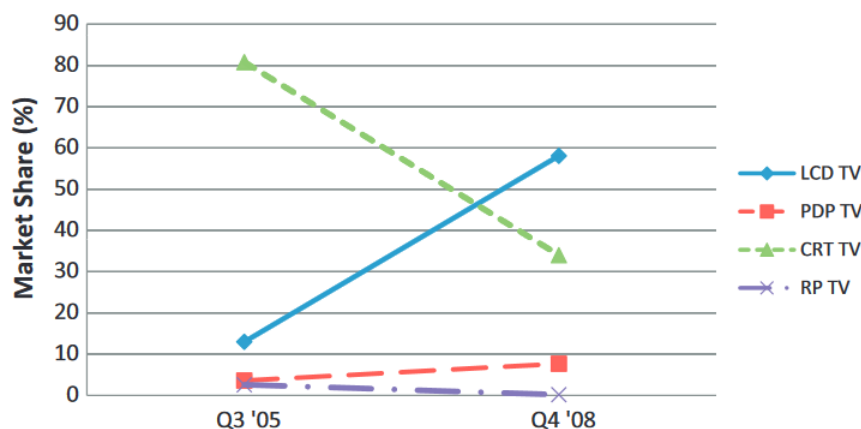
Wykres 3.7. Łączny udział w rynku Samsunga i Sony na rynku telewizorów LCD



Źródło: D.R. Gnyawali, B.J.R. Park, 2011, *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, Research Policy, 40(5), s. 656.

Kooperencja Samsunga i Sony przyczyniła się również do standaryzacji technologii LCD i znacznej przewagi wykorzystywania tej technologii w telewizorach w stosunku na przykład do technologii PDP. Segment LCD rósł w tamtym okresie bardzo szybko i jego udział rynkowy zwiększył się z 13% w trzecim kwartale 2005 roku do 68,4% w analogicznym okresie roku 2009. W tym samym czasie, udział rynkowy segmentu PDP wzrósł tylko z 3,6% do 6,5%, a to właśnie na tej technologii skupiali się ówcześni konkurenci spoza relacji, tacy jak Matsushita i LG Electronics. Dzięki opisywanej relacji kooperacyjnej, segment LCD zdominował rynek telewizorów (Gnyawali i Park, 2011, s. 656). Wzrost udziału rynkowego segmentu LCD przedstawia Wykres nr 3.8.

Wykres 3.8. Zmiany w udziałach rynkowych głównych segmentów na rynku telewizorów



Źródło: D.R. Gnyawali, B.J.R. Park, 2011, *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, Research Policy, 40(5), s. 656.

Aby zrozumieć ten sukces należy przeanalizować jakie czynniki temu sprzyjały. Po pierwsze, telewizory mają stosunkowo krótki cykl życia jako produkty, co wymusza ciągłą potrzebę rozwijania prac badawczo-rozwojowych by podnosić innowacyjność produktową i ich atrakcyjność dla finalnego odbiorcy. Po drugie, nasilenie konkurencji w rosnącym sektorze jest znaczne, a konsument ma bogaty wybór rodzajów tych produktów na rynku, co z kolei powoduje potrzebę ciągłej walki o klienta. Istotne znaczenie miały też kompetencje, jakie przedsiębiorstwa wniosły do układu. Samsung posiadał know-how w kwestii technologii LCD, a Sony miał dobrą reputację, umiejętności i rozpoznawalną markę na rynku telewizorów. Poza komplementarnymi zasobami, obie firmy wprowadziły też do układu kapitał inwestycyjny, który umożliwił natychmiastowe podjęcie prac. Ważnym bodźcem do podjęcia współpracy była też sytuacja obu firm w 2003 roku. Sony doświadczyło tego roku spadku sprzedaży i problemów z notowaniem na giełdzie, co spowodowało konieczność poszukiwań nowych źródeł wzrostu, zwłaszcza w kwestii telewizorów, które przyczyniały się do 20% przychodów Sony w tamtym czasie. Z kolei Samsung był jednym z wiodących producentów paneli LCD, ale samodzielnie nie byłby w stanie osiągnąć korzyści skali i wprowadzić nowego standardu technologicznego, szczególnie iż nie posiadał takiej rozpoznawalności i zapewnionego popytu jak Sony wśród odbiorców.

Poza tym, co było kluczowe dla tej relacji i ich potencjału kooperacyjnego, obaj kooperanci cechowali się podobną wielkością organizacji, zwłaszcza w kontekście skali działania i możliwości inwestycyjnych, co znacznie ułatwiło współpracę i rozwój nowych produktów (Chang, 2008; bloomberg.com, 2006). To podobieństwo wielkości organizacji w zakresie dużej skali działania obu podmiotów oraz zasobów stanowiło istotne podłoże dla rozwoju istniejącego potencjału kooperacyjnego i samych przedsiębiorstw, gdyż w rezultacie doprowadziło do realizacji zamierzonych celów i dominacji całego sektora (Gnyawali i Park, 2011, s. 653). Podobieństwo wielkości Samsunga i Sony w początkowym i końcowym okresie współpracy przedstawia Tabela nr 3.1.

Tabela 3.1. Porównanie pozycji i wielkości Samsunga i Sony na różnych etapach kooperacji

Wskaźnik	Samsung Electronics		Sony Corporation	
	2003r.	2008r.	2003r.	2008r.
Aktywa ogółem (US\$ million)	32,751	83,771	83,786	126,260
Sprzedaż (US\$ million)	54,11	96,495	67,178	77,688
Przychody operacyjne (US\$ million)	5,258	4,799	1,188	2,289
Dochód netto	4,978	4,686	790	1,027
Inwestycje B+R (US\$ million)	2,900	5,489	4,590	4,998

Intensywność B+R (%)	5.36	5.69	6.83	6.43
Liczba patentów zarejestrowanych w USA	1,306	4,237	1,513	1,723
Marka globalna (ranking)	25	21	20	25

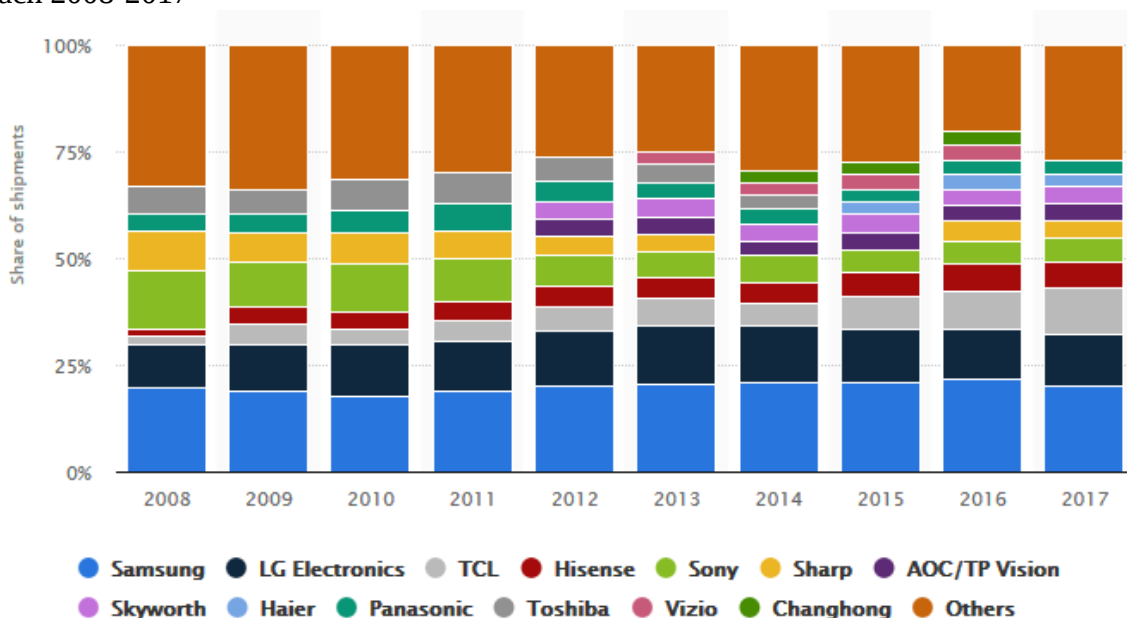
Źródło: Annual Reports of Sony and Samsung Electronics, USPTO, Business Week; D.R. Gnyawali, B.J.R. Park, 2011, *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, Research Policy, 40(5), s. 653.

Podobna wielkość obu przedsiębiorstw w rozumieniu przede wszystkim organizacyjnym i finansowym ułatwiła zachowanie równorzędności partnerów w relacji, gdyż oba podmioty były w stanie inwestować znaczne środki na rozwój nowych technologii i wytwarzać wiedzę w podobnym stopniu. Dysproporcje pomiędzy partnerami mogą zagrażać stabilności relacji, gdyż mogą pociągać za sobą ryzyko potencjalnego przejęcia mniejszego kooperenta przez większy podmiot. Poza tym, takie dysproporcje mogłyby sprawić, że taka relacja kooperacyjna w ogóle nie doszłaby do skutku, ponieważ występowałyby również znaczne dysproporcje w środkach na inwestycje, które były potrzebne zwłaszcza w początkowym okresie współpracy. Warto też podkreślić, że żadna z firm nie osiągnęłaby również takiego poziomu udziałów rynkowych jakby działała w pojedynkę. Presja czasu w tej branży jest silna, a relacja kooperacyjna pozwoliła znacznie przyspieszyć produkcję i procesy wprowadzenia nowych produktów na rynek. Podmioty w tej relacji cechował również wysoki poziom zaufania, o czym świadczy chociażby fakt udostępniania swoich patentów, gdyż w trakcie współpracy umową wymiany licencji zostało objętych 11 tys. patentów należących do Samsunga i 13 tys. patentów Sony (pcworld.idg.com.au, 2004). W związku z tym, wymiana wiedzy i know-how była stosunkowo rozwinięta jak na powiązanie bezpośrednich konkurentów.

Joint venture S-LCD został rozwiązany w 2011 roku na skutek sprzedaży swoich udziałów przez Sony i wykupienia ich przez Samsunga za 940 mln dolarów. Samsung przejął wszystkie aktywa i stworzył z nich swoją filię. Sony uzasadniło swoją decyzję pogorszonymi wynikami finansowymi (techcrunch.com, 2011). Przedsiębiorstwa współpracowały ze sobą dalej, ale już na innych zasadach. Nowe porozumienie strategiczne dotyczyło zaopatrywania Sony w panele LCD przez Samsunga bez angażowania się w nowe inwestycje (theverge.com, 2011). Dzięki temu rozwiązaniu, Sony utrzymało stabilny udział rynkowy w kolejnych latach, a Samsung wciąż pozostaje liderem. Zmiany w udziałach rynkowych producentów telewizorów z panelami LCD w okresie od 2008 do 2017 roku przedstawia Wykres nr 3.9. Na wykresie wyraźnie widać, że po roku 2011, na rynku pojawiło się więcej producentów telewizorów z wykorzystaniem technologii LCD, którzy znacznie zmienili obraz tego sektora. Nasilenie walki konkurencyjnej na tym rynku jest coraz większe, jednak Samsung utrzymuje poziom

ok. 20% udziałów rynkowych i jak dotąd są one stabilne. Udział rynkowy Sony jest znacznie niższy, ale również nie wykazuje istotnych wahań i utrzymuje się na poziomie 5-6% (statista.com, 2017). Po rozwiązaniu joint venture, Sony zaangażowało się bardziej w rynek konsoli do gier, w ramach którego w 2017 roku osiągnął udział w wysokości aż 57% w ujęciu globalnym. Wiodącym produktem na rynku światowym w kategorii konsoli stało się Sony PlayStation 4 z udziałem 51% w sprzedaży. Drugi w kolejności jest dopiero Xbox One z prawie połowę mniejszym udziałem (venturebeat.com, 2017). Sony większą szansę na rozwój upatruje obecnie w rynku konsoli do gier, niż telewizorów.

Wykres 3.9. Zmiany w światowych udziałach rynkowych na rynku telewizorów LCD w latach 2008-2017



Źródło: <https://www.statista.com/statistics/267095/global-market-share-of-lcd-tv-manufacturers/>

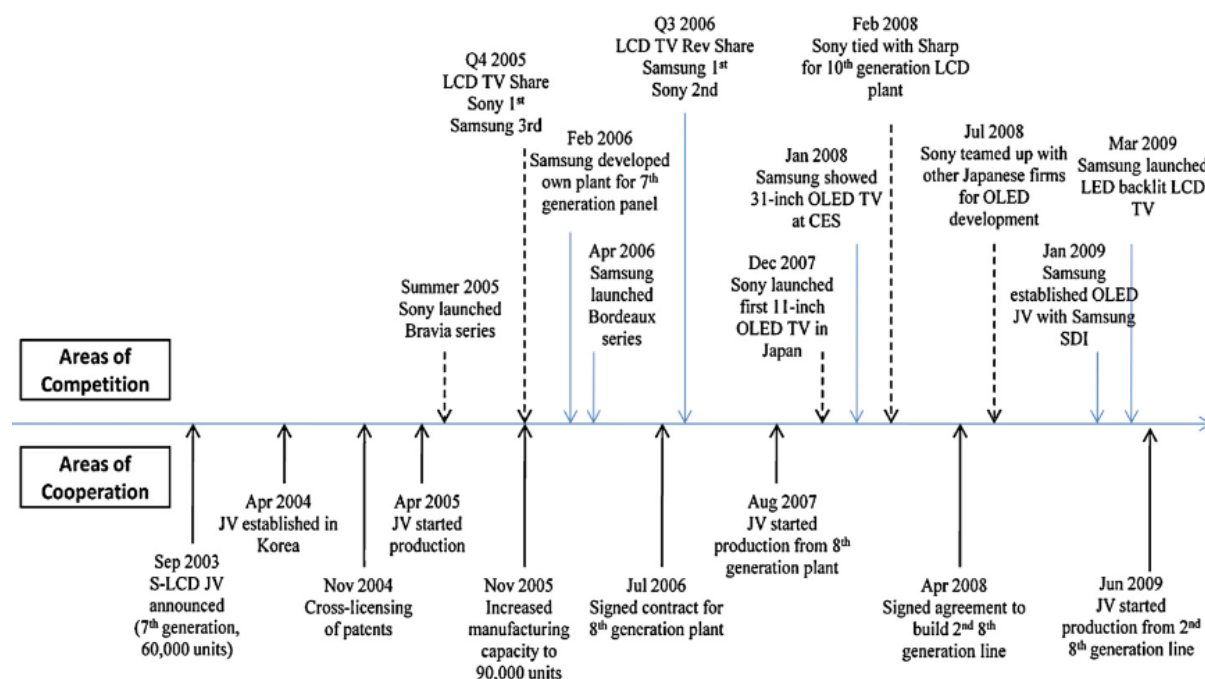
Dzięki tej relacji, zarówno Samsung, jak i Sony zwiększyły swój poziom innowacyjności oraz poprawiły pozycję konkurencyjną w branży. Obie firmy znajdowały się na liście top10 przedsiębiorstw Urzędu Patentów i Znaków Towarowych Stanów Zjednoczonych¹⁰ pod względem liczby zgłoszonych patentów przez kilka lat (uspto.gov, 2018). Poza tym, oba przedsiębiorstwa z racji podobnej wielkości i działania na wielu rynkach w skali światowej, miały istotny wpływ na pozostałe firmy z branży RTV, które zaczęły się na nich wzorować, a nawet imitować ich produkty. Produkty współpracy Samsunga i Sony wytyczyły pewne standardy technologiczne, na których bazie, branża rozwija się do dziś (Gnyawali i Park,

¹⁰ ang.: United States Patent and Trademark Office (USPTO)

2011, s. 650-663). Analizując opisany przypadek, można przyjąć, że relacja kooperacyjna i jej potencjał wpłynęły znacząco na rozwój uczestniczących w niej przedsiębiorstw. Teza główna pracy znajduje więc potwierdzenie na gruncie tego przypadku. Ponadto, czynnik sektorowy, który miał największy wpływ na rozwój przedsiębiorstw w tej relacji dotyczył **dużego zaawansowania technologicznego sektora**. Wśród czynników korporacyjnych, które przyczyniły się do rozwoju opisanych przedsiębiorstw znaczny wpływ miały **symetria wielkości firm**, która wspierała równorzędność partnerów w relacji oraz **zbieżność celów strategicznych** w długim okresie.

Przedstawiony przypadek można scharakteryzować jako **typ integratora**, ponieważ zarówno poziom kooperacji, jak i konkurencji był w tej relacji na wysokim poziomie. Liczne elementy działań konkurencyjnych i kooperacyjnych zostały ujęte na Rysunku nr 3.1.

Rysunek 3.1. Obszary kooperacji i konkurencji w relacji Samsunga i Sony



Źródło: D.R. Gnyawali, B.J.R. Park, 2011, *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, Research Policy, 40(5), s. 655.

Podczas trwania relacji zarówno Samsung, jak i Sony tworzyły powiązania także z innymi podmiotami w zakresie projektów względem siebie konkurencyjnych. Współpraca ograniczała się w przypadku Samsunga i Sony tylko do joint venture S-LCD i produkcji paneli LCD, ale ze względu na to jak ważny był to obszar ich działań w tamtym okresie, uznano, że proporcje aktywności kooperacyjnych i konkurencyjnych były podobne.

3.5. Selvita S.A. i Berlin-Chemie AG (Menarini)

Kolejnym przykładem kooperencji o zasięgu międzynarodowym jest współpraca krakowskiego przedsiębiorstwa Selvita S.A. z branży biotechnologicznej i chemicznej z niemieckim podmiotem Berlin-Chemie AG, będącym częścią włoskiego koncernu farmaceutycznego Menarini. Przedsiębiorstwo Selvita S.A. specjalizuje się w odkrywaniu i rozwijaniu leków mających swoje zastosowanie w obszarze onkologicznym. Ponadto, spółka aktywnie wspiera liczne projekty innowacyjne poprzez świadczenie usług badawczo-rozwojowych i tworzenie nowych rozwiązań informatycznych dla branży biotechnologicznej i farmaceutycznej. Najważniejszym elementem działalności spółki Selvita jest opracowywanie i dostarczanie rozwiązań z zakresu biologii, biotechnologii, bioinformatyki oraz chemii dla innych podmiotów badawczo-rozwojowych w celu obniżenia kosztów wprowadzania innowacyjnych leków na rynek. Główne projekty spółki Selvita skoncentrowane są na dziedzinie onkologii i polegają na rozwoju cząsteczek, które mogą stać się podstawą formuły leków na ciężkie choroby takie jak białaczka, nowotwór jelita grubego czy rak piersi lub zwalczające różnego typu chłoniaki (selvita.com, 2018). Z kolei Berlin-Chemie poza tym, że zajmuje się opracowywaniem i produkcją leków i innych produktów farmaceutycznych tak, jak Selvita, to jeszcze zajmuje się ich sprzedażą. By ułatwić współpracę, w Polsce powstała filia o nazwie Berlin-Chemie/Menarini Polska Sp. z o.o., która działa w imieniu firmy z Berlina, która należy z kolei do grupy Menarini. Koncern Menarini to silny podmiot o wieloletniej historii i bardzo dobrej reputacji. Został utworzony już w 1886 roku we Florencji i na włoskim rynku farmaceutycznym jest liderem, a na rynku globalnym zajmuje znaczącą pozycję. Koncern z jednej strony wspiera prace badawczo-rozwojowe produktów farmaceutycznych na całym świecie, a z drugiej strony w swoją strategię ma wpisany dynamiczny rozwój, podnoszenie poziomu innowacyjności i generowanie korzyści dla pacjentów. Ta korzyść jest tutaj rozumiana jako szybka komercjalizacja leku. Cały koncern Menarini i podlegające mu spółki szczyty się swoim podejściem do rozwoju biznesu opartym na partnerstwie i współpracy o zasięgu globalnym. Grupa Menarini dała się poznać w branży jako podmiot, który może stanowić skutecznego i doświadczonego partnera (berlin-chemie.pl, 2018).

Współpraca przedsiębiorstwa Selvita i koncernu Menarini została zawiązana w celu opracowania i produkcji leku hamującego rozwój ostrej białaczki szpikowej. Z racji, że koncern Menarini posiada 14 zakładów produkcyjnych i 5 centrów badawczo-rozwojowych w samej tylko Europie, a najbliższej Polski znajdują się zakłady w Berlinie, zapadła decyzja by

podpisać kontrakt z firmą niemiecką Berlin-Chemie, która jest reprezentowana w Polsce przez lokalną filię. W ramach tej kooperencji, koncern Menarini wprowadza do układu kapitał na badania i rozwój, miejsce lokalizacji produkcji w Berlinie oraz aktywnie wspiera Selvite w projekcie. Z kolei Selvita wnosi do relacji swoje know-how i potencjał badawczo-innowacyjny, który został już wielokrotnie potwierdzony w innego rodzaju projektach. Założeniem dla tej współpracy jest też podział zysku ze sprzedaży leku na całym świecie, w przypadku jego komercjalizacji. Warto zaznaczyć, że to koncern Menarini dzięki swojej sieci powiązań z innymi podmiotami na całym świecie i doświadczeniu we współpracy z nimi, ma zapewnić szybką sprzedaż formuły i wprowadzenie produktu na rynek. Umowa została podpisana dopiero w marcu 2017 roku, więc na rezultaty i gotowy lek trzeba jeszcze poczekać, ale już teraz należy podkreślić, że przeszłe działania koncernu Menarini w kooperencji z podmiotami zagranicznymi stwarzają dobre rokowania dla polskiej spółki. Kilka lat wcześniej, Menarini zostało kooperentem szwedzkiej firmy Moberg Pharma, która dzięki tej współpracy rozwinęła swoją sieć dystrybucji i sprzedaż leku Emtrix na choroby paznokci poza rynek szwedzki. Relacja kooperacyjna tych przedsiębiorstw trwa nadal, a jej efektem jest wzrost kursu Moberg Pharma na giełdzie o 100%. Selvita również ma doświadczenie we współpracy z innymi znaczącymi przedsiębiorstwami z branży farmaceutycznej, takimi jak Biomedicine, Merck, Felicite czy Epidarex Capital. To doświadczenie i nabyte kompetencje relacyjne pozwoliły spółce lepiej wykorzystać współpracę z Menarini i osiągnąć wymierne korzyści (vestor.pl, 2018).

Efektom współpracy spółki Selvita i koncernu Menarini jest wyprodukowanie tzw. związku SEL24, który powstał w rekordowym czasie i został już podany pierwszemu pacjentowi. Obecnie znajduje się on w badaniu I/II fazy klinicznej. Obie organizacje zgodziły się na współpracę tylko w zakresie produkcji tego konkretnego leku, a we wszystkich innych procesach badawczo-produkcyjnych pozostają konkurentami, często jeszcze współdziałając z podmiotami trzecimi. Ich powiązanie kooperacyjne wciąż się rozwija i nie doszło jeszcze do pełnej komercjalizacji leku, a już notowania Selvity w 2017 roku wzrosły aż o 159%. Poza tym, spółka odnotowała też prawie trzykrotny wzrost zysku operacyjnego w tym samym roku (strefainwestorow.pl 2017; selvita.com 2017; bankier.pl 2017). Zarząd Selvita S.A. poinformował, że w dniu 19 czerwca 2018 roku podjął decyzję o zawarciu trójstronnej umowy pomiędzy spółką Selvita, spółką z Grupy Kapitałowej Menarini (Menarini Ricerche S.p.A.) oraz Theradex Europe Ltd. Zgodnie z umową, której postanowienia weszły w życie w dniu 30 czerwca 2018 roku, Theradex będzie prowadził dalsze prace w ramach badania

klinicznego SEL24 w imieniu i na rzecz Menarini (money.pl, 2018). W dniu 6 sierpnia 2018 roku, Menarini Ricerche ogłosiło, że sponsorowanie trwającego badania fazy I/II, w ramach którego badano związek MEN1703¹¹ w leczeniu pacjentów z nawrotową i oporną na leczenie AML¹², przeniesiono ze spółki Selvita do Menarini Ricerche w dniu 30 czerwca 2018 roku (menarini.com, 2018).

Notowania spółki Selvita w okresie ostatnich pięciu lat przedstawia Wykres nr 3.10. Największy wzrost spółka odnotowała właśnie w momencie podpisania umowy z grupą Menarini, a notowania w ciągu ostatniego roku nie spadły do poziomu z okresu sprzed podpisania umowy. W 2011 roku, Selvita debiutowała na rynku NewConnect, a od roku 2014 jest notowana na głównym rynku GPW. W marcu 2017 roku, czyli w tym samym czasie co podpisała umowę z koncernem Menarini, weszła też w skład indeksu sWIG80 (strefainwestorow.pl, 2018). Chwilowy spadek notowań w październiku 2017 roku był spowodowany m.in. przez czasowe wstrzymanie badania klinicznego¹³ przez amerykańską Agencję ds. Żywności i Leków¹⁴. W grudniu 2017 roku, notowania ponownie zaczęły rosnąć po wydaniu zgody na wznowienie badań klinicznych, reaktywacji ośrodków badawczych i ponownym rozpoczęciu rekrutacji pacjentów. W pierwszej połowie 2018 roku, Selvita otrzymała pozytywne opinie komisji etycznych (Institutional Review Board, IRB) w trzech dotychczasowych ośrodkach klinicznych w USA, co pozwoliło wznowić rekrutację i podawanie SEL24 jeszcze w marcu 2018 roku. Poza tym, prace nad rozwojem leku znacznie przyspieszyły, gdyż do badania dołączyły dwa nowe renomowane ośrodki kliniczne ze Stanów Zjednoczonych: Cleveland Clinic Taussig Cancer Institute w Ohio i Fred Hutchinson Cancer Research Center w Seattle (Sprawozdanie Zarządu Selvita S.A., 2018, s. 10).

¹¹ Nazwa związku SEL24 stosowana w Grupie Menarini.

¹² ang.: acute myeloid leukemia – ostra białaczka szpikowa

¹³ Tzw. ‘clinical hold’

¹⁴ ang.: Food and Drug Administration

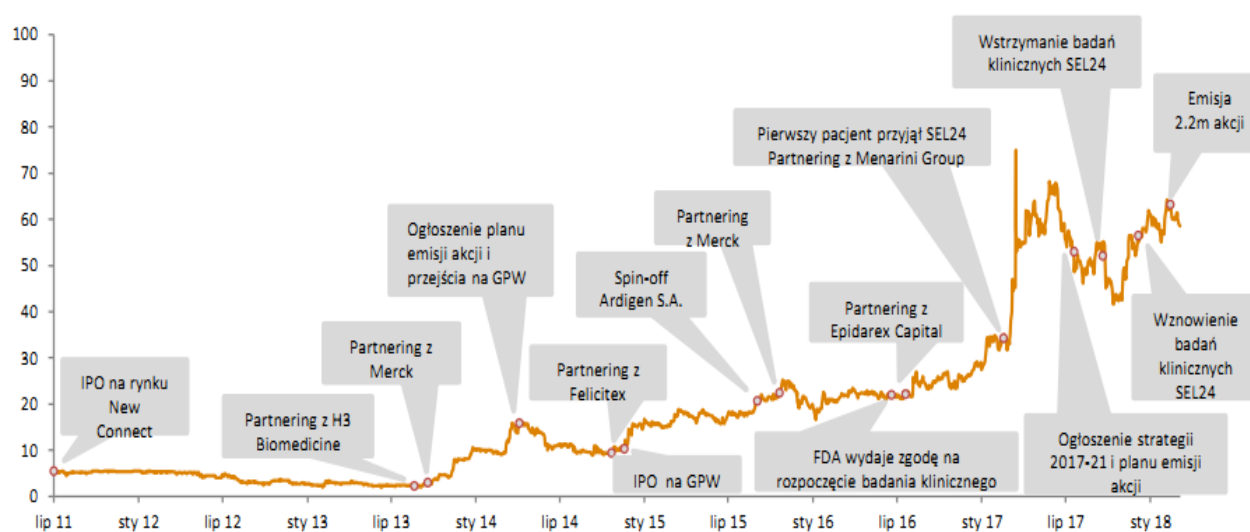
Wykres 3.10. Notowania Selvita S.A. (lata 2013-2018)



Źródło: <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=SELVITA>

Żeby pokazać jak duże znaczenie dla spółki Selvita miało nawiązanie relacji z Menarini, na Wykresie nr 3.11 nałożono na siebie wyniki notowań spółki i kamienie milowe w jej działalności odnotowane do tej pory. Dzięki temu, wyraźnie widać wpływ poszczególnych powiązań z dotychczasowymi partnerami spółki na notowania na giełdzie.

Wykres 3.11. Kamienie milowe w działalności Spółki Selvita

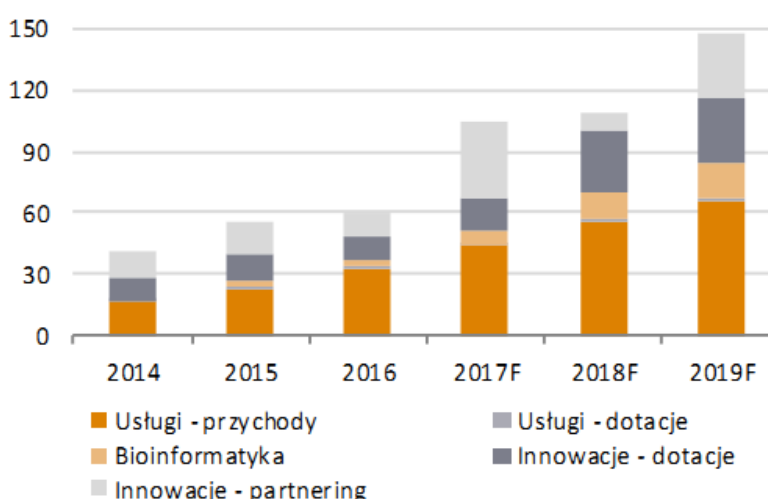


Źródło: Raport Domu Maklerskiego Vestor z dn. 20.03.2018r., s. 4. Dostęp w dn. 21.09.2018r.: <http://vestor.pl/rynekpierwotny/selvita-spo/#>

Warto też podkreślić, że Selvita osiągnęła w pierwszym półroczu 2018 roku rentowność netto (liczoną jako zysk netto do przychodów z działalności operacyjnej ogółem) na poziomie aż 32%, co oznacza wzrost o 17 p.p. w stosunku do rentowności netto osiągniętej w analogicznym okresie roku 2017 (Sprawozdanie Zarządu Selvita S.A., 2018, s. 6-7).

To, jak ważna dla przychodów spółki Selvita jest współpraca z innymi przedsiębiorstwami, w tym z konkurentami, obrazuje Wykres nr 3.12 poniżej. Przychody z innowacji w ramach współpracy z innymi przedsiębiorstwami stanowią ważny element struktury przychodów spółki Selvita w każdym roku. Wahania związane z tą częścią przychodów w kolejnych latach są uzasadnione czasem komercjalizacji leków. Selvita spodziewa się przychodów ze sprzedaży związku SEL24 dopiero od 2019 roku, po ukończeniu fazy testów klinicznych i wprowadzeniu leku na rynek. Jedną z cech charakterystycznych tego sektora i zarazem ryzykiem najczęściej wskazywanym przez inwestorów są właśnie opóźnienia w komercjalizacji projektów innowacyjnych. Przedsiębiorstwa z tej branży często przez wiele lat ponoszą nakłady na inwestycje badawczo-rozwojowe zanim odnotują przychód (vestor.pl, 2018). Przykładem takiego projektu jest inny projekt spółki Selvita o nazwie SEL120, nad którym prace trwają już od 2015 roku, a dopiero w roku 2021 Selvita szacuje, że go sprzeda. W porównaniu do tego projektu, prace nad związkiem SEL24 potoczyły się znacznie szybciej, co jest zasługą kooperencji z koncernem Menarini (wiadomosci.stockwatch.pl, 2018).

Wykres 3.12. Struktura przychodów Spółki Selvita (PLNm)



Źródło: Raport Domu Maklerskiego Vektor z dn. 20.03.2018r., s. 2. Dostęp w dn. 21.09.2018r.: <http://vestor.pl/rynekpierwotny/selvita-spo/#>

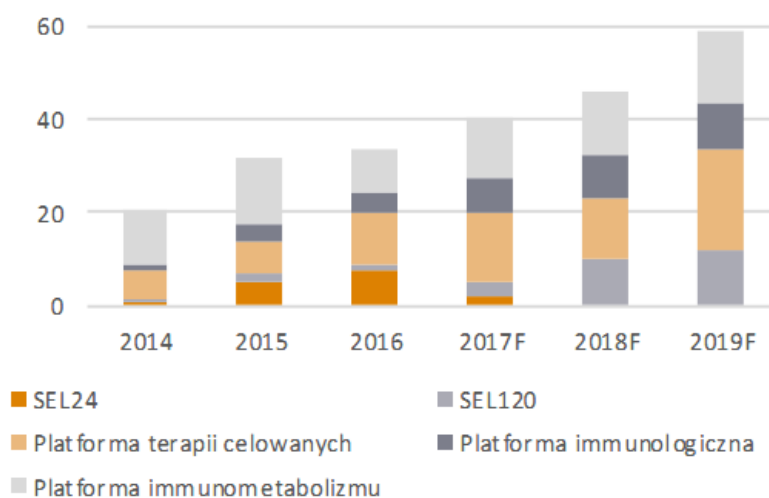
Czynnikami sprzyjającymi tej kooperencji są stosunkowo wysokie koszty badawczo-rozwojowe oraz nierzadko przedłużający się proces komercjalizacji produktów i sprzedaży opracowanych formuł w branży farmaceutycznej, co stanowi **bardzo wysokie bariery wejścia** w tym sektorze. Polskie przedsiębiorstwo, pomimo że posiadało niezbędne kompetencje do pracy nad stworzeniem takiego leku, samodzielnie nie byłoby w stanie wprowadzić gotowego produktu na rynek bez doświadczenia i powiązań z innymi przedsiębiorstwami, jakie posiada grupa Menarini. Koncern Menarini za to, musiałby poświęcić znacznie więcej czasu na opracowanie technologii i produkcję leku bez udziału Selvity. Ich zasoby i kompetencje były w tym przypadku względem siebie komplementarne i spełniały kryteria VRIN. Od początku współpracy, cele zawiązania relacji kooperacyjnej były jasno określone i zbieżne, a strony wiedziały jakie korzyści planują osiągnąć. To doskonały przykład kooperencji jako akceleratora innowacyjności w branży, gdzie koszty i czas mają istotne znaczenie, a potencjał kooperacyjny jest w dużej mierze zależny od sieci **powiązań z innymi konkurentami**, doświadczenia oraz **reputacji przedsiębiorstw**.

Dzięki tej kooperencji, Selvita jeszcze bardziej poprawiła swój wizerunek w branży i już w sierpniu 2017 roku rozpoczęła współpracę z prestiżową amerykańską fundacją Leukemia & Lymphoma Society (LLS). Głównym celem zawiązania tej relacji jest zwalczanie nowotworów krwi i rozwój związku SEL120 dla leczenia ostrej białaczki szpikowej (AML) oraz mający swoje zastosowanie w leczeniu innych nowotworów układu krwiotwórczego (selvita.com, 2018). Poza tym, dzięki dynamicznemu rozwojowi w ramach relacji, Selvita w kwietniu 2018 roku uzyskała pozwolenie na budowę Centrum Badawczo-Rozwojowego Innowacyjnych Leków w Krakowie. Planowany koniec budowy i uruchomienie pierwszych laboratoriów jest przewidywane w drugiej połowie 2019 roku. W ramach strategii na najbliższe pięć lat, Selvita planuje zainwestować w działalność badawczo-rozwojową aż 390 mln zł oraz w ciągu kolejnych dziesięciu lat utworzy ok. tysiąca nowych miejsc pracy dla specjalistów z branży biotechnologicznej, chemicznej i farmaceutycznej. Ten projekt mocno zwiększy potencjał badawczy spółki Selvita i pozwoli poszerzyć portfolio przedsięwzięć innowacyjnych. Wszystkie te działania powinny dodatnio wpłynąć na wartość rynkową przedsiębiorstwa Selvita (bankier.pl, 2018; biznes.pap.pl, 2018; wiadomosci.stockwatch.pl, 2018). Wszystkie te inwestycje i plany, a także wzrost notowań spółki Selvita świadczą o tym, że przywołany przypadek pozwala potwierdzić tezę główną tej pracy. Potencjał kooperacyjny tej relacji wpłynął znacząco na rozwój przedsiębiorstw. Dla Menarini ten rozwój nie był tak widoczny jak dla spółki Selvita ze względu na zasięg koncernu Menarini i

mnogość tego typu projektów w skali globalnej, ale w przypadku przyszłego sukcesu leku, na pewno również mocno na tym skorzysta.

Opisana relacja kooperacyjna koncernu Menarini i spółki Selvita może być analizowana jako **typ samotnika**, który często występuje w relacjach przedsiębiorstw o wąskiej specjalizacji. Ten typ kooperencji charakteryzuje się stosunkowo niskim poziomem kooperacji i niskim poziomem konkurencji w relacji. Nie oznacza to jednak, że niewielki zakres współpracy i konkurencji nie ma wpływu na jakość tego powiązania i rozwój zaangażowanych przedsiębiorstw. W tym przypadku, zakres współpracy i konkurencji był mały w stosunku do zakresu działalności obu przedsiębiorstw, ale wystarczył by zrealizować założone cele i przynieść sukces dla obu stron. Na poniższym Wykresie nr 3.13 przedstawiono koszty i nakłady na poszczególne projekty innowacyjne w spółce Selvita, gdzie można zauważyć, że rdzeń działalności innowacyjnej spółki opiera się na platformach informatycznych dotyczących terapii celowanych, immunologicznej oraz immunometabolizmu, w ramach których oba przedsiębiorstwa ani nie kooperują, ani nie konkurują.

Wykres 3.13. Koszty i nakłady na projekty innowacyjne w Spółce Selvita (PLNm)



Źródło: Raport Domu Maklerskiego Vestor z dn. 20.03.2018r., s. 2. Dostęp w dn. 21.09.2018r.: <http://vestor.pl/rynekpierwotny/selvita-spo/#>

Nie można jednak odmówić znaczenia projektu jakim jest SEL24 zarówno dla całej branży farmaceutycznej, jak i dla postępu w leczeniu białaczki w skali globalnej.

3.6. LifeTube i Gamellon

Przykładem kooperencji, gdzie kluczową rolę odegrała zbieżność celów i strategii obu podmiotów jest też przykład z obszaru influencer marketingu w Polsce. Influencer marketing to dziedzina marketingu, która opiera się na wykorzystaniu rozpoznawalności i pozycji osób zaangażowanych w promocję. Wśród influencerów można wyróżnić blogerów, vlogerów, właścicieli znanych kont na różnych platformach społecznościowych lub też ekspertów, którzy specjalizują się w danej dziedzinie i przedstawiają swoje opinie w Internecie (whitepress.pl, 2018).

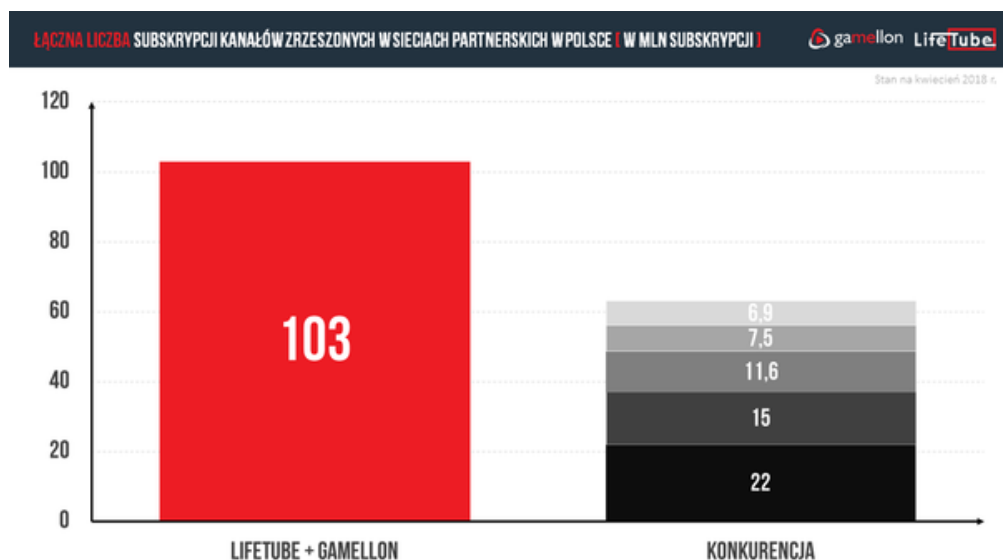
Największą siecią zrzeszającą popularnych youtuberów w Polsce jest LifeTube. Ich działalność polega zarówno na tworzeniu sieci influencerów, jak i na prowadzeniu działań agencji influencer marketingu, w ramach których opiekują się oni twórcami, produkują materiały video oraz służą wiedzą ekspercką w zakresie prowadzenia kanałów na platformie YouTube. Obecnie sieć LifeTube zrzesza 440 kanałów, które generują 560 mln wyświetleń miesięcznie i 61 mln subskrypcji (lifetube.pl, 2018). Spółka LT w 2017 roku zrealizowała aż 939 kampanii marketingowych z udziałem różnych influencerów dla 321 klientów, wśród których można wymienić kampanie dla takich marek jak Coca-Cola, Disney, Intel, Durex, Play, PZU, McDonald's, Castorama czy Ubisoft. Twórcy zrzeszeni w ramach sieci LifeTube zarobili dzięki temu łącznie 15 mln złotych, co stanowi 41% wzrostu w stosunku do roku 2016 (pb.pl, 2017). Co ciekawe, początki spółki LifeTube nie były imponujące, gdyż LT Group Sp. z o.o. powstała dopiero w 2013 roku i początkowo składała się tylko z sześciu pracowników. W 2018 roku spółka zatrudniała już 50 osób (wirtualnemedi.pl, 2013; businessinsider.com.pl, 2017).

Z kolei, Gamellon również jest siecią partnerską YouTube i prowadzi podobną działalność jak LifeTube, ale skupia się głównie na zrzeszaniu oraz wspieraniu graczy i kanałów o tematyce gamingowej, które tworzą tzw. Społeczność YouTube GameNation (gamellon.com, 2018). Gamellon powstał trzy lata po spółce LifeTube, w maju 2016 roku i po niespełna pół roku działalności większościowy pakiet udziałów w tej spółce wykupił TVN, upatrując w niej szansę na rozwój telewizji poprzez zacieśnienie współpracy z youtuberami i próbę dotarcia do młodej grupy docelowej. Jeszcze w tym samym roku, Gamellon miał aż 19 mln subskrypcji i miesięcznie generował ok. 150 mln wyświetleń video (wirtualnemedi.pl, 2016).

LifeTube i Gamellon, jako dwie największe firmy na rynku influencerów w Polsce, przez dwa lata konkurowały intensywnie w zakresie pozyskania jak największej liczby znaczących twórców treści, zwiększania liczby subskrypcji i wyświetleń oraz w ramach eventów i

projektów angażujących influencerów w kampaniach różnych marek. By zwiększyć swoje przychody i zapewnić sobie dominację w branży, w kwietniu 2018 roku, LifeTube i Gamellon postanowiły połączyć swoje siły i podpisały umowę o strategicznej współpracy, w ramach której planowana jest kooperacja w obszarze sprzedaży, ofertowania, rozwoju nowych technologii, a także produkcji treści i działań marketingowych. Dzięki temu posunięciu, obie spółki osiągają dominację na rynku polskim, gdyż mają obecnie kontrolę nad ponad 60% rynku, którego wartość w 2017 roku wynosiła ok. 55 mln złotych. Silną pozycję tego związku kooperacyjnego obrazuje Wykres nr 3.14, gdzie zestawiono liczbę subskrypcji kooperentów z pozostałymi konkurentami. LifeTube i Gamellon zrzeszają łącznie 571 twórców treści, którzy wygenerowali razem ponad 103 mln subskrypcji i 800 mln emisji wideo miesięcznie. Oba przedsiębiorstwa podkreślają, że to jest dopiero początek, gdyż w planie długoterminowym zakładają zacieśnienie współpracy i konsolidację rynku influencer marketingu w Polsce (businessinsider.com.pl, 2018). Poza tym, zarówno LifeTube, jak i Gamellon chcą dzięki swojej relacji wprowadzić w całej branży spójne i profesjonalne standardy by nie tylko lepiej dopasować się do potrzeb swoich klientów, ale też by tworzyć większą wartość dla odbiorców tworzonych treści (interaktywnie.com, 2018).

Wykres 3.14. Łączna liczba subskrypcji kanałów zrzeszonych w sieciach partnerskich w 2018 roku [w mln]



Źródło: <http://media.lifetube.pl/29777-lifetube-i-gamellon-lacza-sily-60-proc-ryнку-100-milionow-subskrypcji-i-prawie-miliard-emisji-wideo-miesiecznie>; stan na kwiecień 2018r.

Obie spółki pracują też nad podnoszeniem poziomu automatyzacji działań w branży, m.in. poprzez wprowadzenie narzędzi technologicznych, które usprawnią prowadzenie kampanii

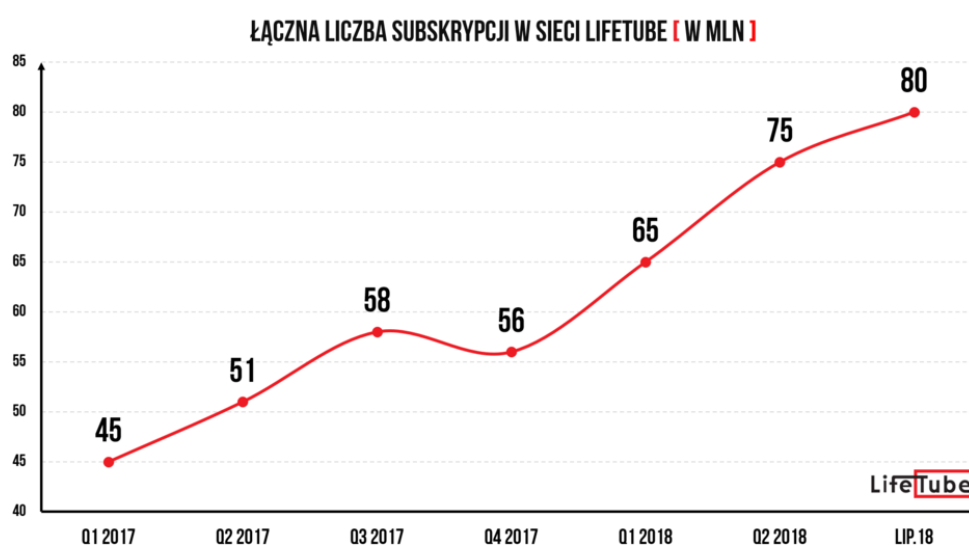
marketingowych i obsługę klientów. W ramach kooperacji, LifeTube i Gamellon planują intensywną wymianę wiedzy i doświadczeń z zakresu komunikacji i public relations by pomóc twórcom budować swoją markę w Internecie oraz by poprawiać jakość przekazywanych treści i prowadzonych kampanii marketingowych. W planie są też liczne szkolenia dla początkujących youtuberów, w szczególności w kwestii montażu, selekcji i optymalizacji publikowanych w Internecie filmów oraz w zakresie dopasowania przekazywanej treści do charakteru grupy docelowej. Wszystkie te działania mają również na celu podniesienie poziomu jaki reprezentuje polski YouTube (wirtualnedia.pl, 2018). Pomimo tak obiecujących planów, nieco mniejsza agencja jaką jest Gamellon obawia się, że może zostać wchłonięta przez LifeTube, który szybko zbudował pozycję lidera w branży. Dowodem tego, mogą być liczne zapewnienia ze strony współzałożyciela Gamellonu, Adama Semika, który podkreśla odrębność obu podmiotów w ramach tej kooperacji (spidersweb.pl, 2018). Na ile ten związek jest stabilny pokaże jednak dopiero czas. Na chwilę obecną jednym z pierwszych wspólnych projektów jest podjęcie współpracy strategicznej z agencją Szeri i platformą społecznościową influencerów DDOB. LifeTube i Gamellon planują przygotować wspólną ofertę, która obejmie blogerów i popularnych użytkowników Instagrama i Musical.ly (wirtualnedia.pl, 2018).

Najważniejszym czynnikiem potencjału kooperacyjnego tego związku jest zbieżność celów i strategii obu spółek. Zarówno LifeTube, jak i Gamellon dążą do dominacji na rynku influencer marketingu oraz zależy im na konsolidacji i standaryzacji oferowanych usług. Oba podmioty mają też wpisane w swoją misję poprawę jakości treści, które prezentuje YouTube, dzięki czemu planują zgromadzić więcej twórców i pozyskać więcej klientów. To podobieństwo strategiczne odegrało istotną rolę dla zawiązania współpracy i dla zwiększenia szansy powodzenia tej relacji. Nie bez znaczenia pozostaje też reputacja jaką obie agencje zyskały w stosunkowo krótkim czasie w Polsce. Ich rozpoznawalność i prezentowana jakość pracy pozwoliły na pozyskanie wpływowych youtuberów do swoich sieci oraz na zdobycie zaufania klientów. Jak ten potencjał kooperacyjny będzie dalej rozwijany okaże się dopiero za jakiś czas, ale warto obserwować tę relację i zmiany w branży, które będzie implikować ta kooperacja.

Wśród czynników sektorowych, największy wpływ na tę relację ma szybkie tempo wzrostu rynku influencer marketingu w Polsce w ostatnich latach. Według Influencer Marketing Hub, przedsiębiorstwa coraz częściej szukają wsparcia influencerów w swoich kampaniach. Wyszukiwanie samej frazy 'influencer marketing' w wyszukiwarce Google nieprzerwanie

rośnie od ostatnich dziesięciu lat zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. Z badań Influencer Marketing Hub wynika też, że 67% przedsiębiorstw zwiększyło swój budżet marketingowy na działania z influencerami (nowymarketing.pl, 2018). Poza tym, stale rośnie również liczba agencji i platform, których celem jest umożliwianie kooperacji z twórcami. Cała branża wciąż się rozwija, a jej wzrost pozwolił już wielu twórcom na rezygnację ze swoich dotychczasowych zawodów i utrzymywanie się wyłącznie z prowadzenia kanału na YouTube. W ślad za rosnącą liczbą twórców, wzrasta także liczba obserwatorów i subskrybentów. Wielu ekspertów uważa, że można nawet stwierdzić, że influencerzy są obecnie piątą władzą, ponieważ z ich opinią liczą się miliony ludzi z różnych grup wiekowych. Nie należy jednak lekceważyć siły użytkownika, który wytycza trendy dla całej branży i oczekuje coraz więcej i coraz lepszych jakościowo treści (nowymarketing.pl, 2018). Wzrost liczby subskrypcji w sieci LifeTube w ostatnich miesiącach pokazuje Wykres nr 3.15. Od stycznia 2017 roku do końca lipca 2018 roku liczba subskrypcji w sieci LifeTube wzrosła aż o 77% (media.lifetube.pl, 2018).

Wykres 3.15. Łączna liczba subskrypcji w sieci LifeTube w mln (2017-2018)



Źródło: <http://media.lifetube.pl/35235-nowi-youtuberzy-w-sieci-kolejne-kanaly-youtube-dolaczaja-do-lifetube-a>

By ocenić wpływ potencjału kooperacyjnego tej relacji na rozwój przedsiębiorstw na tym przykładzie jest jeszcze za wcześnie, ale hipoteza dotycząca czynników korporacyjnych znajduje na jego gruncie potwierdzenie już teraz. **Zbieżność celów i strategii** obu przedsiębiorstw odegrała tutaj kluczową rolę w podniesieniu potencjału kooperacyjnego tej relacji. W zakresie czynników sektorowych nie można jeszcze mówić o nasilonej walce konkurencyjnej w tej branży, ale wszelkie trendy i **szybkie tempo wzrostu sektora** wskazują,

że cały sektor może się w takiej sytuacji znaleźć już za kilka miesięcy. Warto obserwować jak rozwinie się ta kooperencja i jakie implikacje dla potencjału kooperacyjnego tej relacji będą miały zmiany na rynku influencer marketingu. Poza tym, pomimo dobrych wewnętrznych i zewnętrznych warunków dla tej relacji, ważnym ograniczeniem mogą stać się obawy jakie wyraził Gamellon, będący mniejszym podmiotem. Zapewnienia kadry zarządzającej tego przedsiębiorstwa o zachowaniu niezależności obu kooperentów i braku planów w zakresie fuzji mogą świadczyć o niepewności jaką odczuwają w relacji z większym partnerem. Ta obserwacja potwierdza hipotezę dotyczącą barier, która zakłada, że wśród barier do podjęcia, ale też rozwoju kooperencji przeważają obawy przed utratą niezależności i brak zaufania wśród przedsiębiorstw.

Opisana relacja kooperacyjna stanowi **typ partnera**, gdzie poziom kooperacji jest wysoki, a poziom konkurencji niski. Zakres współpracy w tej relacji dotyczy głównego rdzenia działalności przedsiębiorstw i jest bardzo szeroki, a działania konkurencyjne pozostały tak naprawdę na obrzeżach tej relacji. Choć oba przedsiębiorstwa podkreślają swoją rozdzielność i niezależność, to aktywności konkurencyjne skupiły się raczej na zewnątrz tej relacji, wobec innych konkurentów z branży.

3.7. Podkarpacki Szlak Winnic

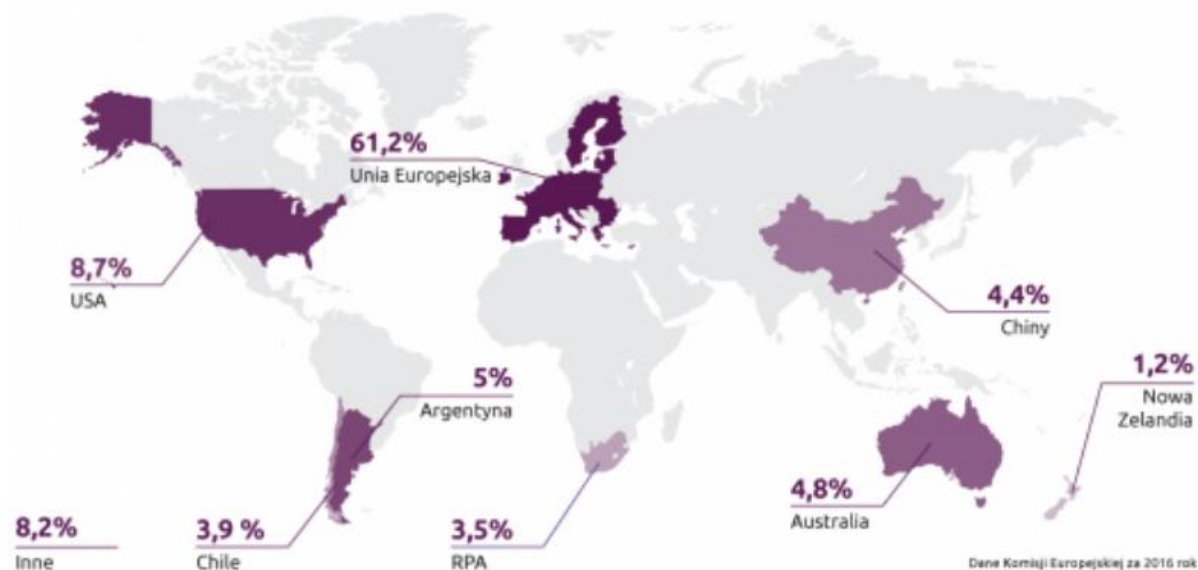
Następny przykład kooperencji ma charakter regionalny, ale warto go przytoczyć na potrzeby tej pracy by pokazać, iż symetria wielkości firm i zbieżność strategiczna może mieć też inną odsłonę. W przypadku omawianym w poprzednich podrozdziałach, Samsung i Sony były dużymi graczami w swojej branży i miały istotny wpływ o zasięgu globalnym na cały sektor. W przypadku Podkarpackiego Szlaku Winnic, wszystkie firmy wchodzące w skład powiązania kooperacyjnego są niewielkie i ich wpływ ogranicza się w dużej mierze do regionu. Warto tutaj jednak podkreślić, że ten drugi układ również może mieć kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw, nawet jeśli partnerzy w relacji są równie małymi podmiotami.

Historia wina na Podkarpaciu jest bardzo stara. Już w XI wieku winorośl uprawiali tu mnisi, benedyktyni i cystersi. Poza nimi, winiarstwo było również rozwijane przez książąt przemyskich, którzy zainspirowani kulturą bizantyjską, sprowadzali na swoje ziemie specjalistów z tej dziedziny z Bizancjum i Krymu. Liczne ślady aktywności winiarskich z tamtego okresu można znaleźć do dziś w nazwach topograficznych występujących w regionie, np. Winna Góra czy Winne-Subukowina. W XVII wieku, podkarpackie winnice

jednak podupadły, ponieważ klimat zmienił się na zimniejszy, a z Węgier zaczęło napływać do Polski wino w takiej ilości, że polscy winiarze nie wytrzymali konkurencji. Po potopie szwedzkim i najeździe Rakoczego w połowie XVII wieku, Podkarpacie było bardzo zniszczone i bieda tamtejszej ludności skutecznie zniechęcała do sadzenia winorośli i produkcji wina na rzecz innych upraw o większym priorytecie związanym z wyżywieniem. Musiało minąć ponad 300 lat by winiarstwo w tym regionie się odrodziło. Stało się to dzięki legendarnemu dziś Romanowi Myśliwcowi, który w 1982 roku założył w Jaśle winnicę Golesz, którą prowadzi dzisiaj już jego syn. Założyciel winnicy Golesz był również pierwszym w Polsce winiarzem, który dążył do integracji środowiska winiarskiego. Obecnie jest on Prezesem Stowarzyszenia Winiarzy Podkarpacia, które zrzesza ponad 130 członków z całego regionu (logo24.pl, 2014).

Podkarpacki Szlak Winnic powstał z inicjatywy oddolnej ze strony winiarzy i osób zaangażowanych w turystyczny rozwój Podkarpacia w 2008 roku. Wielu spośród inicjatorów jest także członkami Stowarzyszenia Winiarzy Podkarpacia. Głównym celem tego projektu jest promocja turystyki winiarskiej, czyli tzw. enoturystyki oraz praktyki winiarskiej w województwie podkarpackim. Teren podkarpacki to jeden z najsilniej rozwijających się regionów winiarskich w Polsce, gdyż są tam nie tylko doskonałe warunki do uprawy winorośli, ale także dobrzy nauczyciele winiarstwa, którzy swoją wiedzę i doświadczenie przekazują innym (logo24.pl, 2014). Wina z Podkarpacia odznaczają się dzięki temu bardzo dobrą jakością i zdobywają liczne nagrody w międzynarodowych i krajowych konkursach winiarskich. Winnice zrzeszone w ramach tego związku obrały sobie za cel nie tylko promocję regionu i zwiększenie jego konkurencyjności względem innych regionów winiarskich w Polsce, ale przede wszystkim zależy im na zwiększeniu znaczenia roli małych winnic w branży winiarskiej w Polsce i w Europie. Udział procentowy poszczególnych obszarów w światowej produkcji wina przedstawia poniższa Mapa nr 3.1. Pomimo, że cała Unia Europejska jest odpowiedzialna za znaczną część produkcji i jej udział wynosi 61,2%, to należy podkreślić, że rozdrobnienie tych winnic jest duże i nasilenie walki konkurencyjnej przez to rośnie (newsgastro.pl, 2017). Stąd potrzeba zwiększenia roli małych winnic wydała się konieczna.

Mapa 3.1. Udział procentowy w światowej produkcji wina



Źródło: Dane Komisji Europejskiej, 2016r., <http://newsgastro.pl/wydarzylo-sie/116230/>

Podkarpacki Szlak Winnic zrzesza 39 winnic z całego regionu, które będąc konkurencją w zakresie produkcji i sprzedaży wina, współpracują ze sobą na gruncie marketingowym i informacyjnym (podkarpackiszlakwinnic.pl, 2018). Łącznie w województwie podkarpackim znajduje się 150 winnic, które położone są na obszarze o powierzchni 100 ha. Są to niewielkie winnice, które stanowią przedsiębiorstwa rodzinne, utrzymywane na tych ziemiach od pokoleń. 60% z nich przyjmuje turystów i widzi w tym szansę dla rozwoju. Związek 39 winnic w ramach Szlaku powstał więc też po to, by poprawić pozycję kooperentów na tle licznej i rozdrobnionej konkurencji głównie spoza regionu (rzeszow.wyborcza.pl, 2013; portalspozywczy.pl, 2018).

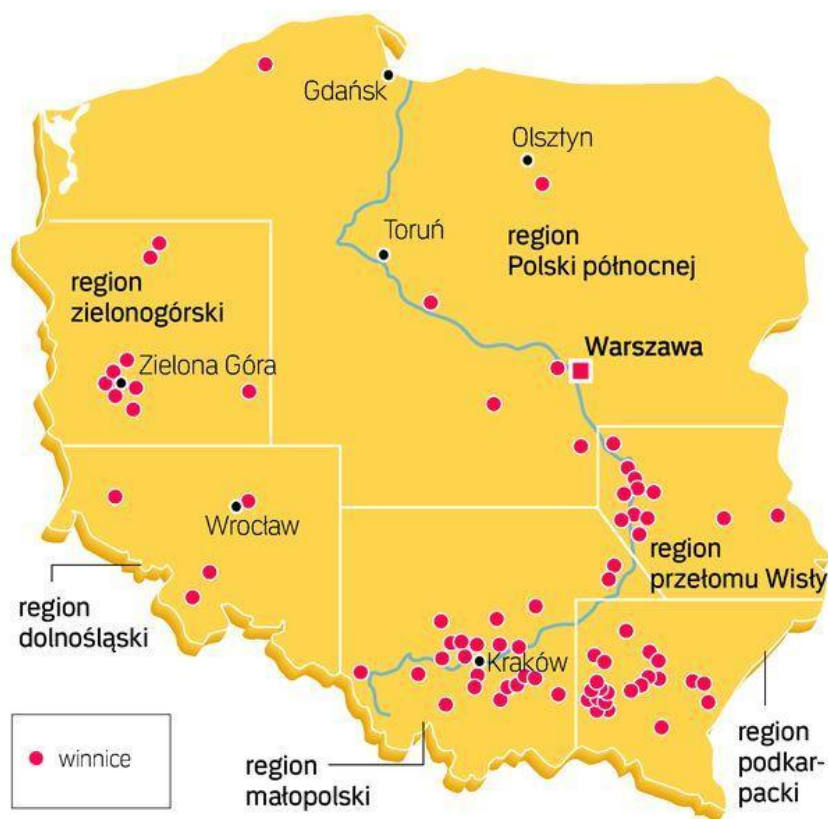
Mapa 3.2. Położenie winnic w regionie w ramach Podkarpackiego Szlaku Winnic



Źródło: <http://www.nowagalicja.itl.pl/files/winnice/podkarpacki-szlak-winic.pdf>

To rozdrobnienie i bliskość podkarpackich winnic w ramach Szlaku przedstawia powyższa Mapa nr 3.2. Ta koncentracja małych winnic jest widoczna najbardziej właśnie na Podkarpaciu w stosunku do innych województw. Stąd też potrzeba tworzenia związków kooperacyjnych między nimi. Koncentrację winnic w Polsce przedstawia Mapa nr 3.3 poniżej.

Mapa 3.3. Koncentracja winnic w Polsce

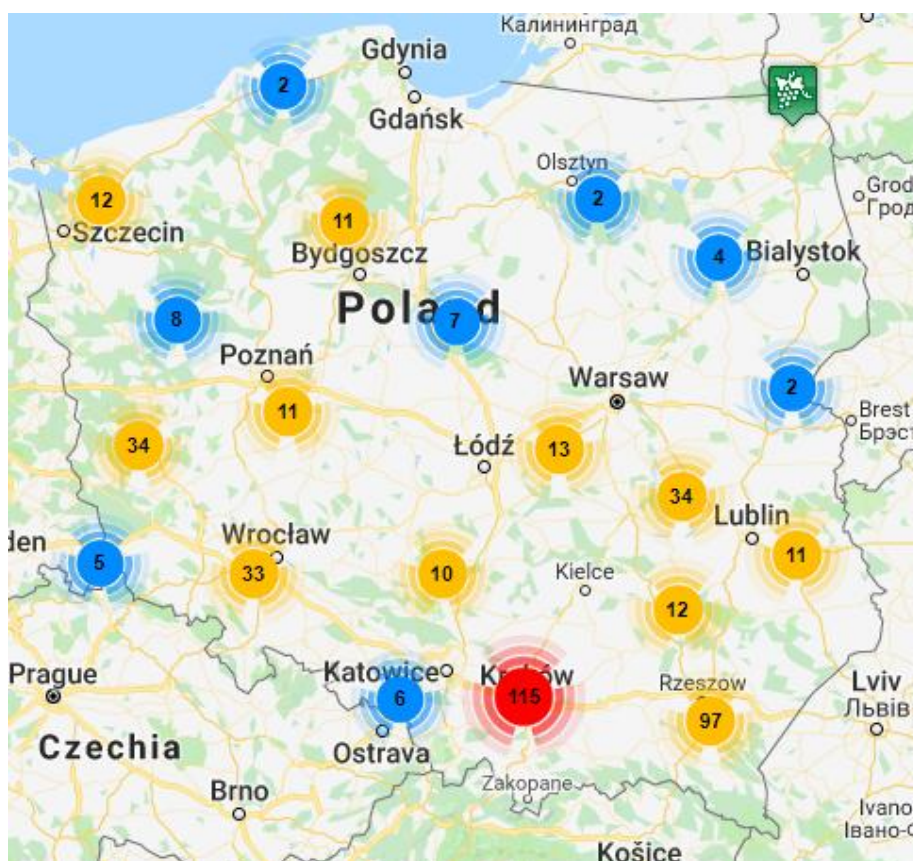


Źródło: <http://www.winnica.golesz.pl/geografia-polskiego-wina.html>

Obecnie w Polsce znajduje się 429 winnic, choć nie wszystkie z nich mogą sprzedawać wino ze względów prawnych (Mapa nr 3.4). W ostatnich latach, produkcja wina w Polsce dynamicznie się rozwija, a liczba polskich producentów wina wzrosła prawie pięciokrotnie w ciągu ostatnich pięciu lat (newsgastro.pl, 2017). Znaczny wzrost dynamiki rozwoju tego rynku można było zaobserwować po 2011 roku, kiedy weszła w życie nowelizacja ustawy o wyrobie i rozlewie wyrobów winiarskich, obrocie tymi wyrobami i organizacji rynku wina (Dz.U. 2011 nr 120 poz. 690, prawo.sejm.gov.pl). Poza tym, ważnymi czynnikami rozwojowymi tego sektora był wzrost popytu wśród konsumentów oraz owocowanie nasadzeń z lat poprzednich. Wzrost liczby przedsiębiorstw winiarskich na terenie kraju prowadził z kolei do rozrastania się powierzchni upraw winogron. W czasach kiedy Roman Myśliwiec rozpoczynał swoją działalność, powierzchnia upraw winogron w Polsce wynosiła raptem 35 ha, w 2018 roku jest to już 221 000 ha. Łatwo zrozumieć ten wzrost zainteresowania winiarstwem w Polsce, skoro od 25 lat spożycie wina w kraju systematycznie rośnie (wiadomoscihandlowe.pl, 2018). Warto też zaznaczyć, że poza samym rynkiem wina, rośnie także jego średnia cena. Powodami wzrostu ceny tego trunku jest m.in. wzrost

dochodów i poziomu wykształcenia obywateli w Polsce, rozwój turystyki, a także zmiana stylu życia, które determinują bardziej wyrafinowane wybory konsumenckie Polaków i większą skłonność do zakupu dóbr luksusowych. Średnia cena butelki wina (0,75 litra) rosła w ciągu ostatnich pięciu lat średnio o 2,9%. Od 2012 do 2017 roku średnia cena butelki wina wzrosła z 13,43 zł. do 15,07 zł (portalspozywczy.pl, 2018).

Mapa 3.4. Liczba winnic w Polsce



Źródło: <http://winogrodnicy.pl/>

W województwie podkarpackim, przecięta winnica zajmuje od 20 do 30 arów powierzchni. Coraz częściej powstają też jednak większe gospodarstwa, które obejmują obszar 2-3 ha, ponieważ od dziesięciu lat w Polsce trwa wyżej wspomniany, wzmożony rozwój winnic i zainteresowania winiarstwem. To wciąż niewielkie podmioty w stosunku do winnic z innych krajów europejskich. W Polsce działalność winiarska jest trudna i kosztowna, głównie ze względu na duże ryzyko związane ze zmienną pogodą. Poza tym, polskie prawo jest w dużej mierze wciąż nieprzystosowane do potrzeb i możliwości rozwoju winnic. Dopiero nowelizacja ustawy w roku 2011 zmieniła trochę tę sytuację. Wcześniej większość winiarzy nie mogła nawet oficjalnie prowadzić sprzedaży swojego wina. W tej chwili jest to możliwe

po spełnieniu szeregu procedur i wymogów prawnych, co stanowi stosunkowo wysoką barierę wejścia w tym sektorze. Warto podkreślić, że na tym polu wciąż są potrzebne zmiany i tworzenie nowych przepisów prawnych by chronić i umożliwiać rozwój polskim winiarzom na równi z winiarzami z innych krajów europejskich.

Integracja środowiska winiarskiego miała więc służyć przede wszystkim zwiększeniu znaczenia winnic wchodzących w skład układu, umożliwienie wymiany wiedzy i doświadczeń, a także działania promocyjne, których potrzeba wynika z dużej koncentracji branży i silnej konkurencji w regionie i poza nim. Winiarze z Podkarpacia, zrzeszeni w ramach Podkarpackiego Szlaku Winnic, mając świadomość trudności prowadzenia takiej działalności i charakterystyki branży oraz regionu, podjęli decyzję, że działanie w pojedynkę nie będzie opłacalne, a wyniszczająca walka o enoturystę nie przyspieszy ich rozwoju w długim okresie (winiarzepodkarpacia.pl, 2013).

Potencjał kooperacyjny Podkarpackiego Szlaku Winnic opierał się w znacznym stopniu na symetrii wielkości gospodarstw. Duża koncentracja konkurencyjnych małych winnic na niewielkim obszarze geograficznym, a co za tym idzie nasilona walka konkurencyjna tych podmiotów, była więc wiodącym motywem do zawiązania tej kooperacji i jednocześnie podnosiła sam potencjał relacji. Potencjał kooperacyjny tych winnic zwiększały dodatkowo te same strategiczne cele przedsiębiorstw, wynikające ze specyfiki branży winiarskiej. Zrzeszone winnice nie wpłyną swoim działaniem na globalny układ sił w tym zakresie, ale poprawią swoją pozycję na tle regionu podkarpackiego oraz względem innych województw w kraju. Dowodem jak dobrą decyzją było to powiązanie może świadczyć próba kopiowania tej inicjatywy w branży w innych regionach. Krótko po powstaniu tego związku, w okolicy Zielonej Góry, powstał Lubuski Szlak Wina i Miodu, który swym zasięgiem objął nie tylko lubuskich winiarzy, ale też innych wytwórców lokalnych produktów (winiarze.zgora.pl, 2018; szlakwinaimiodu.pl, 2018).

Jedna z hipotez postawionych w tej pracy wskazuje na kluczowe znaczenie m.in. **zbieżności strategicznej przedsiębiorstw** dla rozwoju przedsiębiorstw. W tym przypadku ta zbieżność jest bardzo widoczna, gdyż specyfika działania firm winiarskich i pewien schemat pracy pozostaje ten sam. Istnieje też zatem ograniczony zakres różnic w strategiach, jakie mogą zostać obrane przez te przedsiębiorstwa. W zakresie czynników zewnętrznych, ważną rolę odegrało tu **nasilenie walki konkurencyjnej**, przez którą poszczególne przedsiębiorstwa winiarskie odczuły potrzebę większej integracji by móc skuteczniej konkurować z pozostałymi konkurentami niezrzeszonymi, co ostatecznie przyczyniło się do ich rozwoju.

Jest to związane m.in. z **symetrią wielkości tych przedsiębiorstw** i ich stosunkowo dużym zagęszczeniem na małym obszarze geograficznym.

Przedstawiony przypadek kooperencji można scharakteryzować jako **typ wojownika**. Silna walka konkurencyjna w relacji tak dużej liczby przedsiębiorstw wciąż jest widoczna i znacznie przeważa nad działaniami kooperacyjnymi. Obszar współpracy dotyczy głównie promocji winnic, natomiast nawet podczas tych wspólnie organizowanych działań promocyjnych takich jak imprezy i wydarzenia regionalne widać, że poszczególne przedsiębiorstwa ze sobą konkurują i walczą o klienta, który się na tych imprezach pojawia. W związku z tym, choć działania kooperacyjne są istotne dla rozwoju tych przedsiębiorstw, to jednak aktywność konkurencyjna jest na znacznie wyższym poziomie.

W poniższej Tabeli nr 3.2. podsumowano omówione w niniejszym rozdziale studia przypadków kooperencji przedsiębiorstw i wskazano jakie czynniki potencjału kooperacyjnego miały kluczowe znaczenie dla rozwoju opisanych przedsiębiorstw w ramach relacji i co przyczyniło się do sukcesu danego powiązania, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

W każdym przypadku czynników potencjału kooperacyjnego, które były wykorzystywane dla budowy relacji i rozwoju przedsiębiorstw jest kilka, ale zdaniem autorki, w opisanych przypadkach najczęściej jeden lub maksymalnie dwa czynniki pełniły rolę wiodącą.

Tabela 3.2. Ścieżki wykorzystania potencjału kooperacyjnego na przykładzie studiów przypadków

Przypadek	Główne motywy współpracy	Obszar kooperacji	Obszar konkurencji	Wykorzystywane czynniki wewnętrzne potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw	Kluczowe czynniki wewnętrzne dla rozwoju przedsiębiorstw w relacji	Wykorzystywane czynniki zewnętrzne potencjału kooperacyjnego sektora	Kluczowe czynniki zewnętrzne dla rozwoju przedsiębiorstw w relacji
Zelmer i Philips	potrzeba wykorzystania mocy produkcyjnych oraz zdobycia know-how i kapitału	produkcja maszynki do mięsa	pozostały drobny sprzęt AGD	komplementarność zasobów, podobieństwo strategiczne partnerów, zbieżność celów strategicznych, doświadczenie we współpracy z innymi konkurentami	komplementarne zasoby	duży popyt, silna walka konkurencyjna w sektorze, zaawansowanie technologiczne sektora, skłonność do koncentracji, podatność na globalizację, podwyższone bariery wejścia	silna walka konkurencyjna w sektorze
Symbian i Microsoft	potrzeba stworzenia nowego i innowacyjnego produktu w stosunkowo krótkim czasie	produkcja systemu operacyjnego do urządzeń mobilnych	produkcja i sprzedaż urządzeń mobilnych	komplementarność zasobów, podobieństwo strategiczne partnerów, zbieżność celów strategicznych	zbieżność celów i strategii	duży popyt, silna walka konkurencyjna w sektorze, zaawansowanie technologiczne sektora, podatność na globalizację, szybkie tempo wzrostu sektora	zaawansowanie technologiczne sektora
Grupa PSA i Fiat	potrzeba obniżenia kosztów produkcji i zwiększenia udziału w	sieć produkcji i dystrybucji lekkich samochodów	produkcja i sprzedaż kilku modeli samochodów	podobieństwo strategiczne, kulturowe i organizacyjne	doświadczenie we współpracy z innymi konkurentami,	duży popyt, silna walka konkurencyjna w sektorze,	duży i rosnący popyt w branży

	segmencie LCV	dostawczych i vanów (wspólne części i technologia)	osobowych	partnerów, zbieżność celów strategicznych, doświadczenie we współpracy z innymi konkurentami	kompetencje relacyjne	zaawansowanie technologiczne sektora, podatność na globalizację, skłonność do koncentracji, znaczne bariery wejścia, szybkie tempo wzrostu sektora	
Samung i Sony	potrzeba stworzenia nowego i innowacyjnego produktu w stosunkowo krótkim czasie, współdzielenie nakładów B+R, chęć dominacji na rynku telewizorów	produkcja paneli LCD siódmej i ósmej generacji do telewizorów	sprzedaż telewizorów z płaskim ekranem i innych produktów branżowych	komplementarność zasobów, zbieżność celów strategicznych, symetria wielkości obu firm	symetria wielkości firm i zbieżność celów strategicznych	silna walka konkurencyjna w sektorze, szybkie tempo wzrostu sektora, zaawansowanie technologiczne sektora, podatność na globalizację, duży popyt, krótki cykl życia produktów, groźba pojawienia się substytutów	zaawansowanie technologiczne sektora
Selvita i Menarini	potrzeba szybkiej produkcji nowego leku i obniżenia jej kosztów; potrzeba pomocy w znalezieniu podmiotu, który zakupi gotową formułę	produkcja związku SEL24 na białaczkę	produkcja i prace badawcze nad innymi lekami i formułami, np. SEL120	komplementarność zasobów, zbieżność celów, doświadczenie we współpracy z innymi konkurentami, reputacja	reputacja i powiązania z innymi konkurentami	zaawansowanie technologiczne sektora, wysokie bariery wejścia i konieczność dużych nakładów B+R, podwyższony poziom koncentracji	wysokie bariery wejścia

						sektora i popularność relacji partnerskich	
LifeTube i Gamellon	chęć zdominowania i konsolidacji rynku oraz zwiększenia przychodów, potrzeba standaryzacji influencer marketingu	sprzedaż usług, ofertowanie, rozwój nowych technologii, produkcja treści i marketing	promocja odrębnych grup twórców, specjalizacja tematyczna kanałów	podobieństwo strategiczne, kulturowe i organizacyjne partnerów, zbieżność celów, reputacja	zbieżność celów i strategii	szybkie tempo wzrostu sektora, podatność na globalizację, krótki cykl życia produktów, specyficzna struktura sektora	szybkie tempo wzrostu sektora
Podkarpacki Szlak Winnic	potrzeba promocji regionu pod kątem enoturystyki i pozyskania więcej klientów	promocja winnic i regionu, organizacja wydarzeń o tematyce winiarskiej, wymiana wiedzy i doświadczeń	produkcja i sprzedaż wina	zbieżność strategiczna, zbieżność kulturowa, podobna wielkość podmiotów	symetria wielkości firm i zbieżność strategiczna	silna walka konkurencyjna w sektorze, szybkie tempo wzrostu sektora, podwyższone bariery wejścia	silna walka konkurencyjna w sektorze

Źródło: opracowanie własne

Każda z przedstawionych relacji kooperacyjnych wyróżnia się odmiennymi motywami, potrzebami oraz przyjętymi ścieżkami rozwoju. Warto jednak omówić jak te relacje różnią się względem siebie także w kontekście strumieniowym, czyli jaki jest poziom kooperacji i konkurencji w tych relacjach. Na podstawie tych poziomów, w podrozdziale 1.3 omówiono typologię kooperencji, która wyróżnia strategię wojownika, integratora, samotnika lub partnera. W poniższej Tabeli nr 3.3 przedstawiono jak opisane wyżej przypadki relacji kooperacyjnych wpisują się w poszczególne typy kooperencji.

Tabela 3.3. Typy kooperencji w przedstawionych przypadkach

Przypadek	Wojownik	Integrator	Samotnik	Partner
Zelmer i Philips	X			
Symbian i Microsoft		X		
Grupa PSA i Fiat				X
Samung i Sony		X		
Selvita i Menarini			X	
LifeTube i Gamellon				X
Podkarpacki szlak winnic	X			

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, hipotezy badawcze postawione w tej pracy i odnoszące się do poszczególnych czynników potencjału kooperacyjnego znajdują potwierdzenie na gruncie przedstawionych przypadków kooperencji. Teza główna pracy, która zakłada wpływ potencjału kooperacyjnego relacji na rozwój przedsiębiorstw również jest prawdziwa w odniesieniu do omówionych przypadków. Aby jednak lepiej zrozumieć jaki wpływ ma potencjał kooperacyjny i jego czynniki na rozwój przedsiębiorstw wskazane jest posłużenie się także metodą badania ilościowego, w ramach którego przebadana zostanie większa grupa przedsiębiorstw, pochodzących z różnych rynków geograficznych i branż. W kolejnym rozdziale, autorka przedstawi wyniki takiego badania i szczegółowo rozwinie poruszone w pracy aspekty kooperencji i potencjału kooperacyjnego.

Rozdział 4. Badanie kooperencji i potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw

Badanie zostało przeprowadzone przez autorkę w okresie od początku czerwca do końca sierpnia 2018 roku za pośrednictwem kwestionariusza internetowego rozsyłanego w ramach platformy [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com). Link do badania został rozesłany do ponad 259 tys. przedsiębiorstw z 10 krajów europejskich, których dane kontaktowe znajdowały się w bazie Amadeus dla wybranych przez autorkę branż. Niniejszy rozdział przedstawia wyniki tego badania w kontekście postawionych hipotez.

Na początku zostanie przedstawiony schemat badania oraz szczegółowe omówienie postawionych hipotez badawczych wraz z badanymi zmiennymi. Następnie, autorka przedstawi zakres podmiotowy, czasowy i przestrzenny badania oraz opis próby badanej i metodę jej doboru. W dalszej części rozdziału zaprezentowana zostanie także metoda i technika badania. Ostatni podrozdział stanowią wnioski z badania i test hipotez badawczych. Wnioski z badania zostały ujęte w trzech obszarach. Pierwszym obszarem są motywy i bariery, które wpływają na inicjację i rozwój relacji kooperacyjnych. W ramach drugiego obszaru omówiono charakter badanych relacji po ich zawiązaniu. Z kolei trzeci obszar skupia się na efektach relacji i wpływie istniejącego potencjału kooperacyjnego i jego czynników wewnętrznych i czynników zewnętrznych na rozwój badanych przedsiębiorstw. W tym obszarze zostaną także ujęte wyniki obliczeń, na których opiera się test hipotez badawczych.

4.1. Schemat badania i hipotezy badawcze

Kwestionariusz badania był wysyłany sukcesywnie do respondentów z bazy w okresie od 1 czerwca do 31 sierpnia 2018 roku, do 10 lub 20 tys. adresów e-mail dziennie, w zależności od możliwości technicznych stosowanego narzędzia wysyłki. W ramach platformy [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) były stosowane dwie metody: wysyłka do adresów e-mail przez platformę oraz generowanie linków do badania i wysyłka badania przez zewnętrzne skrzynki mailowe. Limit dzienny wysyłki pierwszą z tych metod wynosił 20 tys. adresów dziennie, natomiast limit dla drugiej metody wynosił 10 tys. adresów dziennie. Każdy adres z bazy otrzymał wiadomość trzy razy w różnych odstępach czasu, w okresie trwania badania.

Autorka postawiła w pracy kilka hipotez badawczych, które wynikają z przeanalizowanej w ramach studiów literatury i omówionych studiów przypadków. Główna teza tej pracy opiera się na stwierdzeniu, że:

H0: *Istnieje dodatni wpływ potencjału kooperacyjnego na:*

- *rozwój przedsiębiorstw*
- *uzyskiwane wyniki gospodarcze przedsiębiorstw.*

Ten rozwój przedsiębiorstw może być wyrażony wzrostem zysków, obniżeniem kosztów prowadzonej działalności, udoskonaleniem produktów, zyskaniem dostępu do rzadkich zasobów, ograniczeniem ryzyka działalności czy też jako usprawnienie procesu produkcji. Poza tym, w ramach badania była brana także pod uwagę samoocena przedsiębiorstw w kwestii uzyskanego poziomu rozwoju dzięki relacji kooperacyjnej.

Kolejne hipotezy H01 i H02 skupiają się na czynnikach potencjału kooperacyjnego w podziale na korporacyjne (wewnętrzne) i sektorowe (zewnętrzne). Badanie miało tutaj wykazać, które spośród tych czynników wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w ramach relacji kooperacyjnej. Czynniki wewnętrzne składają się na potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw, na którym autorka skupia się w niniejszej pracy, a czynniki sektorowe składają się na potencjał kooperacyjny sektora, który pełni w tym badaniu rolę wspomagającą. Z tego powodu w hipotezie H01 zostały uwzględnione wszystkie czynniki potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw, a w hipotezie H02 jedynie wybrane czynniki sektorowe, które zgodnie z literaturą omówioną w rozdziale drugim, mają największe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw w ramach relacji kooperacyjnej.

H01: *Czynnikami wewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:*

- *strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji,*
- *podobieństwo zasobów wniesionych do relacji,*
- *podobieństwo celów obu stron,*
- *duży poziom istotności tych podobnych celów obu stron,*
- *podobieństwo strategii obu przedsiębiorstw,*
- *podobieństwo kulturowe stron,*
- *podobieństwo reputacji partnerów,*
- *podobieństwo wielkości przedsiębiorstw,*
- *podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów,*
- *znaczny poziom konkurencji pomiędzy partnerami,*

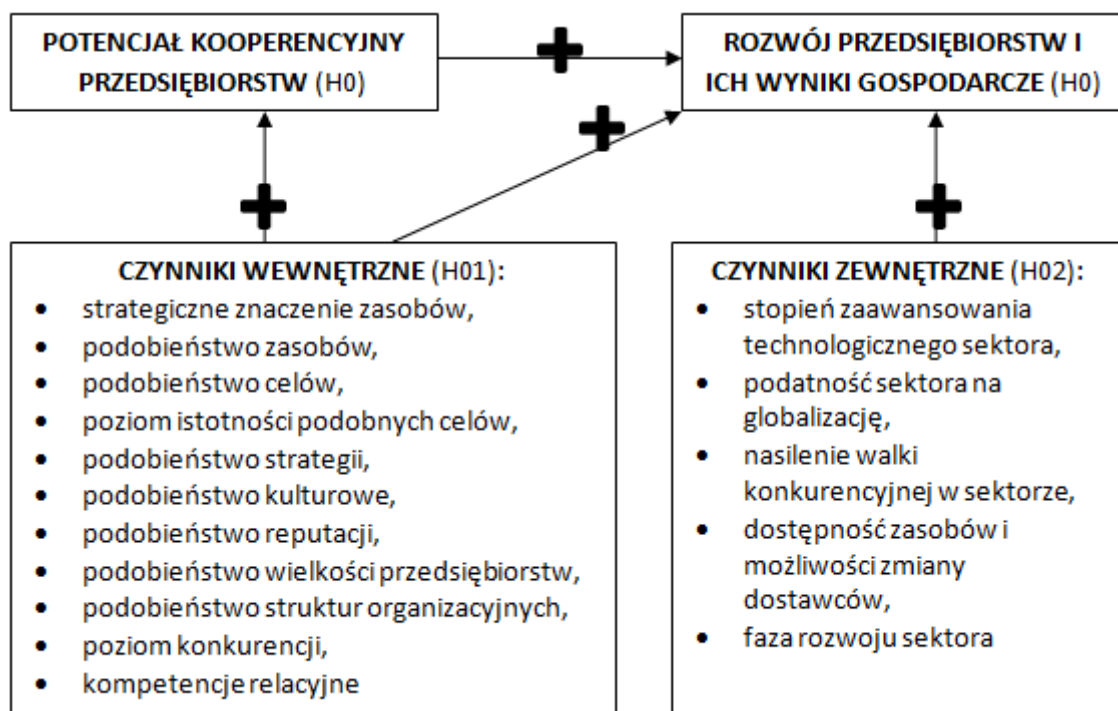
- *wysoki poziom umiejętności współpracy z konkurentem.*

H02: Czynniki zewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:

- *wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora,*
- *podatność sektora na globalizację,*
- *nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze,*
- *ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców,*
- *dojrzała faza rozwoju sektora.*

Aby lepiej zrozumieć dobór tych założeń, powiązanie przedstawionych zmiennych w ramach hipotez badawczych przedstawia poniższy Schemat nr 4.1.

Schemat 4.1. Powiązanie zmiennych w hipotezach badawczych



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym schematem, czynniki korporacyjne (zmienne z hipotezy H01) składają się na potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw i od ich natężenia zależy wielkość samego potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw i jego wpływ na rozwój przedsiębiorstw wraz z osiąganymi przez nie wynikami gospodarczymi (teza główna H0). Z kolei czynniki sektorowe

(zmienne z hipotezy H02) widoczne w otoczeniu przedsiębiorstw, także wpływają na rozwój tych przedsiębiorstw w ramach relacji i mogą mieć charakter wspomagający ten rozwój razem z czynnikami wewnętrznymi.

Żeby sprawdzić prawdziwość postawionych hipotez badawczych, niezbędne jest przeprowadzenie testów statystycznych badanych zmiennych, wyrażonych w odpowiedziach na poszczególne pytania z kwestionariusza. Hipotezy wraz z badanymi zmiennymi i metodami ich weryfikacji przedstawia Tabela nr 4.1.

Tabela 4.1. Hipotezy, badane zmienne i metody testu hipotez

Nr hipotezy	Treść hipotezy	Badane zmienne	Metody weryfikacji statystycznej
H0	<i>Istnieje dodatni wpływ potencjału kooperacyjnego na:</i> • <i>rozwój przedsiębiorstw,</i> • <i>uzyskiwane wyniki gospodarcze.</i> <i>przedsiębiorstw.</i>	Potencjał kooperacyjny → (+) → rozwój przedsiębiorstw Potencjał kooperacyjny → (+) → wyniki gospodarcze	1) Modele regresji poszczególnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych z wybranymi aspektami rozwoju przedsiębiorstw 2) VIF (variance inflation factor) dla określenia współliniowości badanych czynników 3) Statystyka Durбина-Watsona 4) Analiza korelacji Pearsona
H01	<i>Czynnikami wewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:</i> • <i>strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji,</i> • <i>podobieństwo zasobów wniesionych do relacji,</i> • <i>podobieństwo celów obu stron,</i> • <i>duży poziom istotności tych podobnych celów obu stron,</i> • <i>podobieństwo strategii obu przedsiębiorstw,</i> • <i>podobieństwo kulturowe stron,</i> • <i>podobieństwo reputacji partnerów,</i> • <i>podobieństwo wielkości przedsiębiorstw,</i> • <i>podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów,</i> • <i>znaczący poziom</i>	Każdy czynnik wewnętrzny → (+) → rozwój przedsiębiorstw	

	<i>konkurencji pomiędzy partnerami,</i> wysoki poziom umiejętności współpracy z konkurentem.		
H02	<i>Czynnikami zewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:</i> - wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora, - podatność sektora na globalizację, - nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze, - ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców, - dojrzała faza rozwoju sektora.	Każdy czynnik zewnętrzny → (+) → rozwój przedsiębiorstw	

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Metoda i technika badania empirycznego

W ramach pracy naukowej nad zagadnieniem kooperencji i potencjału kooperacyjnego, autorka korzysta zarówno ze źródeł wtórnych, jak i z wyników własnych badań empirycznych. Badania źródeł wtórnych opierają się na analizie polskiej i zagranicznej literatury, poświęconej tematyce kooperencji przedsiębiorstw oraz na analizie istniejących studiów przypadków kooperencji. Autorka analizowała materiały wtórne z datą od 1989 roku, czyli od momentu zastosowania po raz pierwszy pojęcia kooperencji (ang. *co-opetition*) do roku 2018. Publikacje sprzed roku 1989, analizowane w ramach tej pracy, dotyczą głównie podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia. Wszystkie źródła wtórne zostały przedstawione w bibliografii.

Z kolei badanie empiryczne objęło stworzenie czterech studiów przypadków kooperencji oraz badanie ankietowe, dystrybuowane przez Internet do przedsiębiorstw z wybranej bazy. Informacje na temat wielkości badanej próby i miejsca rejestracji w określonym kraju zostały zaczerpnięte z bazy przedsiębiorstw Amadeus.

Dobór próby składał się z następujących kroków:

- a) Określono wielkość bazy na podstawie danych w narzędziu Amadeus dla wybranych krajów europejskich,
- b) Wyselekcjonowano w ramach każdej grupy geograficznej wybrane branże, opierające się na produkcji i przetwórstwie,
- c) Określono finalną wielkość bazy dla każdej grupy badanej,
- d) W trakcie badania, wyselekcjonowano z bazy tylko te przedsiębiorstwa, które podjęły w przeszłości kooperencję lub trwają obecnie w takiej relacji, za pomocą pytania weryfikującego,
- e) Wyfiltrowano tylko te przedsiębiorstwa, które na pytanie weryfikujące odpowiedziały twierdząco i zadano im pytania z części właściwej badania,
- f) Wyfiltrowano ze wszystkich wyników tylko odpowiedzi pełne, które stanowiły próbę badaną podlegającą dalszej analizie.

Metodyka pracy opiera się na analizie zebranych danych i materiałów, pochodzących ze źródeł wtórnych takich jak: publikacje książkowe, dane statystyczne, prasa krajowa, prasa zagraniczna, strony internetowe, inne publikacje; oraz ze źródeł pierwotnych, do których należy przede wszystkim badanie kooperencji i potencjału kooperacyjnego na próbie przedsiębiorstw.

Część empiryczna badania została przeprowadzona za pomocą kwestionariusza internetowego. Kwestionariusz miał w dużej mierze charakter zamknięty z pytaniami skalowanymi z możliwymi wariantami odpowiedzi, co miało służyć lepszej porównywalności uzyskanych danych, a także zwiększeniu możliwości rozwoju badania na kolejne lata. Wśród pytań stosowana była również skala Likerta oraz nieliczne pytania otwarte mające charakter wspomagający i rozwijający wątki z pytań zamkniętych. Głównym kanałem dystrybucji kwestionariusza do badanych przedsiębiorstw była droga mailowa, gdyż jest to technika tania i oszczędna czasowo. Ponadto, przy tak dużej próbie przedsiębiorstw konieczne było zastosowanie metody umożliwiającej wysyłki masowe. Dzięki tej technice, autorka nie miała wpływu na uzyskane odpowiedzi i nie mogła nawet podświadomie sugerować badanym co mają zaznaczyć w ankiecie. Minusem niestety takiego badania był stosunkowo wysoki wskaźnik odrzuceń (bounce rate), jednak przy tak dużej bazie jest to nie do uniknięcia.

By zapewnić wiarygodność i rzetelność badania, autorka podzieliła badanie na dwa etapy:

- **I etap: Konsultacja konstrukcji kwestionariusza badania na mniejszej grupie ekspertów** – gdzie celem była walidacja kwestionariusza i jego modyfikacja by zapewnić na wstępie maksymalne dopasowanie do rzeczywistości biznesowej i

zrozumienie wśród praktyków. Po tym teście, kwestionariusz został odpowiednio udoskonalony i przygotowany do wysyłki masowej w kolejnym etapie.

- **II etap: Badanie główne na grupie wyselekcjonowanych przedsiębiorstw** – gdzie celem głównym było wykrycie stopnia zależności pomiędzy zmiennymi opisanymi w hipotezach badawczych.

Poniższa Tabela nr 4.2 przedstawia podsumowanie stosowanych metod badawczych dla realizacji wybranych celów szczegółowych i celu głównego badania, które zostały opisane we Wstępie do tej pracy.

Tabela 4.2. Stosowane metody badawcze do podanych celów badania

Cele badania	Metody
Cel główny: Wykazanie jak potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw wpływa na rozwój tych przedsiębiorstw we współpracy z konkurentem (Teza główna pracy – H0).	- analiza źródeł wtórnych - badanie empiryczne
CS1: Określenie stopnia oddziaływania poszczególnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych kooperencji na rozwój przedsiębiorstw w relacji (H01 i H02).	- analiza źródeł wtórnych - badanie empiryczne
CS2: Identyfikacja kluczowych czynników kształtujących i utrudniających rozwój przedsiębiorstw w ramach kooperencji.	- analiza źródeł wtórnych - badanie empiryczne
CS3: Krytyczna ocena metody badawczej i zestawu proponowanych czynników w kontekście jej uniwersalności dla badania potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw.	- analiza źródeł wtórnych - badanie empiryczne

Źródło: opracowanie własne.

Dla przeprowadzenia analizy statystycznej zebranych danych posłużono się pakietem statystycznym PQStat (wersja 1.6.6.202). Dla analiz opisowych dotyczących próby badanej, charakteru badanych relacji kooperacyjnych, motywów oraz barier, gdzie występuje porównanie między trzema grupami badawczymi, zastosowano następujące metody statystyczne: test zależności χ^2 , test Kruskala-Wallisa oraz post hoc test Dunna z poprawką Bonferroni. Aby przetestować postawione w pracy hipotezy badawcze, autorka również stosuje metody weryfikacji statystycznej. Za pomocą modeli regresji badany jest wpływ określonych w ramach hipotez zmiennych na rozwój przedsiębiorstw w różnych jego aspektach. Autorka bada również współliniowość tych zmiennych przy użyciu wskaźnika VIF (ang. variance inflation factor) oraz stosuje jedną z metod określenia niezależności błędów

obserwacji, jakim jest autokorelacja składnika resztowego (korelacja r -Pearsona). Zastosowany test Durbina-Watsona służy z kolei do oceny występowania korelacji pomiędzy tymi składnikami resztowymi. Wykonanie powyższych obliczeń jest potrzebne dla testu hipotez, ponieważ jednym z założeń modelu regresji jest niezależność błędów obserwacji. Jeśli model regresji jest dobrze dopasowany, to otrzymywane reszty są niezależne od siebie, a ich rozkład jest losowy (naukowiec.org, 2018).

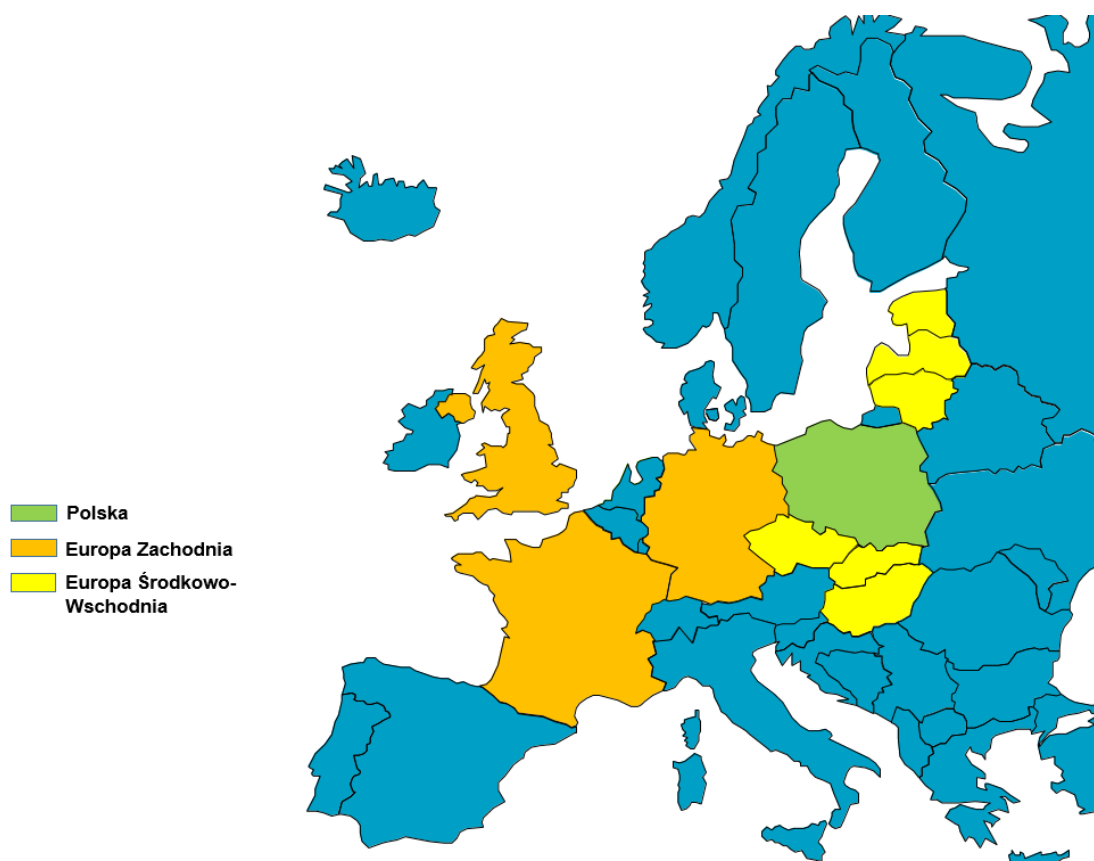
4.3. Zakres badania i charakterystyka próby badanej

Zakres rzeczowy badania obejmuje przedsiębiorstwa, działające w różnych branżach, zarejestrowane na terenie Unii Europejskiej. Próba badana została wyłoniona z uzyskanych odpowiedzi na podstawie pytania weryfikującego. Przedsiębiorstwa, które potwierdziły, że w przeszłości prowadziły lub obecnie prowadzą działania kooperacyjne, mogły przejść do dalszej części badania, w której sprawdzone zostały motywy podjęcia współpracy z konkurentem, charakter samej relacji i potencjału kooperacyjnego, kluczowe czynniki i bariery związane z rozwojem relacji oraz zbadane zostały efekty i wpływ tego potencjału na rozwój tych przedsiębiorstw. Badanie empiryczne trwało trzy miesiące od momentu wysyłki kwestionariusza przez Internet do respondentów zidentyfikowanych na podstawie rekordów z bazy Amadeus do momentu zamknięcia ankiety i podsumowania wyników. Badanie dotyczyło przedsiębiorstw zlokalizowanych i zarejestrowanych na terenie całej Polski oraz innych przedsiębiorstw europejskich zarejestrowanych w wybranych 9 krajach. W związku z tym, kwestionariusz badania został sporządzony w trzech wersjach językowych: polskiej, angielskiej i francuskiej. Pytania były skonstruowane w identyczny sposób dla każdej wersji językowej. Analiza źródeł wtórnych obejmowała zjawiska zachodzące w skali globalnej, natomiast badanie empiryczne skupione było na przedsiębiorstwach z Europy, współpracujących w ramach kooperencji z innymi podmiotami. Badane przedsiębiorstwa europejskie, które zostaną zestawione z grupą polskich przedsiębiorstw w charakterystyce próby badanej, zostały podzielone na dwie grupy:

- tzw. Stara Europa (lub inaczej w pracy: Europa Zachodnia): Niemcy, Francja, Wielka Brytania;
- oraz Europa Środkowo-Wschodnia: Czechy, Słowacja, Węgry, Litwa, Łotwa, Estonia.

Kraje objęte badaniem zostały przedstawione na Mapie nr 4.1 poniżej.

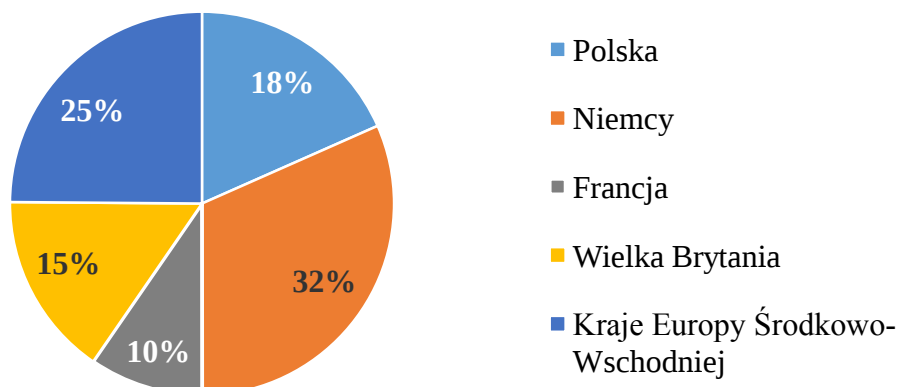
Mapa 4.1. Zakres przestrzenny badania



Źródło: opracowanie własne.

Udział przedsiębiorstw z poszczególnych obszarów geograficznych w bazie przedstawia Wykres nr 4.1. W skład badanych firm wchodzi: mikroprzedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa małe i przedsiębiorstwa średnie (cały sektor MŚP) oraz duże przedsiębiorstwa z branż wyróżnionych w Tabeli nr 4.5. Analiza porównawcza próby badanej została przeprowadzona z uwzględnieniem kraju rejestracji działalności. Kwestionariusz był wysłany łącznie do **259 048 przedsiębiorstw**, z czego ponad połowę stanowiły przedsiębiorstwa pochodzące z Europy Zachodniej (Niemcy, Francja, Wielka Brytania – 57%), 25% stanowiły przedsiębiorstwa z grupy Europy Środkowo-Wschodniej (Litwa, Łotwa, Estonia, Czechy, Słowacja, Węgry) oraz 18% stanowiły przedsiębiorstwa z Polski.

Wykres 4.1. Udział przedsiębiorstw z poszczególnych obszarów geograficznych w bazie



Źródło: Dane z bazy Amadeus.

Uzyskany wskaźnik odpowiedzi w całym badaniu wyniósł 0,42% i wahał się w zależności od danego kraju lub grupy krajów. Najwyższy wskaźnik odpowiedzi uzyskano wśród przedsiębiorstw polskich (1,19%), a najniższy wśród przedsiębiorstw niemieckich (0,20%). Łącznie uzyskano **904 odpowiedzi** w całym badaniu, z czego **580 respondentów potwierdziło kooperencję** (64,2%), a **194 respondentów udzieliło odpowiedzi pełnych** (33,4%). Uzyskane wskaźniki odpowiedzi i wielkość bazy oraz próby badanej w podziale na obszary geograficzne przedstawia Tabela nr 4.3.

Tabela 4.3. Wielkość bazy, próba badana i uzyskane wskaźniki odpowiedzi

	Polska	Europa Zachodnia			Europa Środkowo-Wschodnia	Razem
		Niemcy	Francja	Wielka Brytania		
Liczba rekordów w bazie	47 571	81 917	24 875	40 243	64 442	259 048
Wskaźnik odrzuceń	N: 13 129 27,6%	N: 7 618 9,3%	N: 2 687 10,8%	N: 6 962 17,3%	N: 14 241 22,1%	N: 44 637 17,2%
Finalna wielkość bazy	34 442	74 299	22 188	33 281	50 201	214 411
Liczba uzyskanych odpowiedzi ogółem	413	149	70	135	137	904
Udział odpowiedzi danej	45,7%	16,5%	7,7%	14,9%	15,2%	100%

grupy we wszystkich odp.						
Wskaźnik odpowiedzi	1,19%	0,20%	0,31%	0,40%	0,27%	0,42%
Liczba odpowiedzi potwierdzających kooperencję [% wszystkich odpowiedzi]	N: 305 73,8%	N: 87 58,4%	N: 34 48,6%	N: 63 46,6%	N: 91 66,4%	N: 580 64,2%
Odpowiedzi pełne z tych, którzy potwierdzili kooperencję – PRÓBA BADANA [% odpowiedzi potwierdzających kooperencję]	N: 109 35,7%	N: 30 34,5%	N: 13 38,2%	N: 23 36,5%	N: 19 20,9%	N: 194 33,4%
Udział odpowiedzi danej grupy w próbie badanej	56,2%	15,5%	6,7%	11,8%	9,8%	100%

Źródło: opracowanie własne.

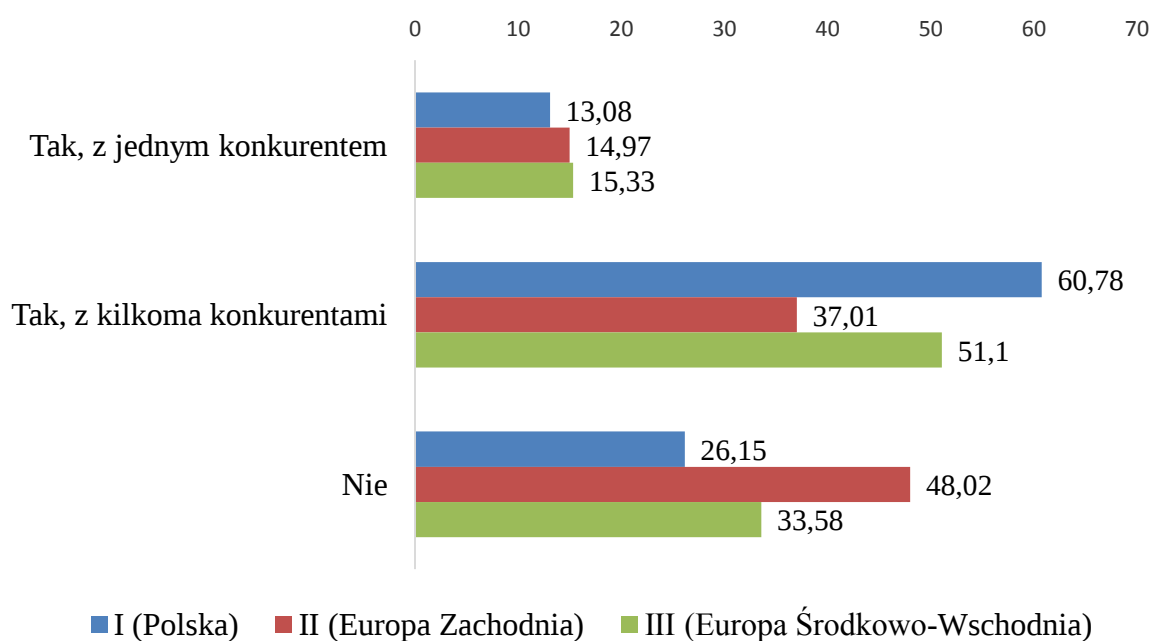
Porównując uzyskaną próbę badaną ze strukturą bazy, występuje wyższa reprezentacja w próbie przedsiębiorstw z Polski (56,2% respondentów) oraz niższa reprezentacja w próbie przedsiębiorstw niemieckich (15,5% respondentów), przedsiębiorstw francuskich (6,7%) i przedsiębiorstw brytyjskich (11,8%). Niższa jest również reprezentacja w próbie przedsiębiorstw z Europy Środkowo-Wschodniej (9,8%) w stosunku do bazy.

Mniejsza niż oczekiwana zwrotność ankiet wynika prawdopodobnie z kilku przyczyn. Po pierwsze, wiele adresów z bazy Amadeus jest nieimienna, a w takim przypadku trudniej jest otrzymać odpowiedź, wysyłając ankietę na ogólny adres firmy. Po drugie, wiele adresów z bazy było nieaktualnych, wskaźnik odrzuceń dla całego badania wyniósł aż 17,2%. Możliwe, że wiele adresów, które pozostawały aktywne nie było już używanych przez przedsiębiorstwa, a zostały zachowane w bazie. Poza tym, badanie było prowadzone w okresie wakacyjnym, kiedy dużo przedsiębiorstw zwłaszcza z sektora MŚP było zamkniętych z zablokowanymi adresami i prośbą o wiadomość po wakacjach. Wielu respondentów miało również ustawione autoodpowiedzi na skrzynkach, informujące o urlopie danego pracownika. Z kolei uzyskany udział odpowiedzi pełnych w badaniu (33,4%) jest spowodowany charakterem badania

internetowego. Badania wskazują, że w kwestionariuszach internetowych pytania są pomijane częściej niż np. w ankietach papierowych (Aoki i Elasmars, 2000; Ficker i Schonlau, 2002). Niemniej jednak, pomimo stosunkowo niewielkiej zwrotności ankiet, liczba uzyskanych odpowiedzi jest najwyższa z badań prowadzonych dotychczas w obszarze kooperacji przedsiębiorstw.

Pierwsze pytanie było kluczowe i filtrujące. Miało na celu sprawdzenie czy przedsiębiorstwa współpracowały w przeszłości lub obecnie współpracują z konkurentami. Wyniki odpowiedzi na to pytanie przedstawia Wykres nr 4.2. Łącznie w badaniu 64,2% respondentów potwierdziło prowadzenie działań kooperacyjnych. Odpowiedzi pełnych w całym badaniu wśród respondentów potwierdzających kooperację było 194.

Wykres 4.2. Potwierdzenie prowadzenia działań kooperacyjnych przez badane przedsiębiorstwa [%]



(N = 904; n_I = 413; n_{II} = 354; n_{III} = 137)

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono wysoce istotną statystycznie różnicę rozkładu wyników odpowiedzi na pytanie filtrujące, a grupą badawczą (Tabela nr 4.4). Najczęściej kooperację deklarują przedsiębiorstwa z Polski, w tym w większości jest to współpraca z kilkoma konkurentami. Najrzadziej współpracę z konkurentami deklarują przedsiębiorstwa z Europy Zachodniej. W każdej badanej grupie większość przedsiębiorstw prowadziła działania kooperacyjne.

Tabela 4.4. Rozkład wyników potwierdzenia kooperencji przez respondentów

Odpowiedzi		I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
		N	%	N	%	N	%
Tak, z jednym konkurentem		54	13,08	53	14,97	21	15,33
Tak, z kilkoma konkurentami		251	60,78	131	37,01	70	51,10
Nie		108	26,15	170	48,02	46	33,58
Test Chi ²	Chi ²	47,8919					
	p	p<0,0001					

Źródło: opracowanie własne.

Następnie wyselekcjonowano odpowiedzi pełne z grupy respondentów, którzy na pytanie filtrujące odpowiedzieli twierdząco. Taka metoda doboru próby pozwoliła określić jej wielkość na poziomie 194 badanych przedsiębiorstw. W dalszej części badania, respondenci zostali poproszeni o wskazanie dokładnej liczby konkurentów, z którymi prowadzona była współpraca (Tabela nr 4.5). W tym zakresie nie stwierdzono występowania istotnych statystycznie różnic pomiędzy uwzględnionymi grupami ($p>0,05$). Przedsiębiorstwa zlokalizowane w Europie Zachodniej i w Europie Środkowo-Wschodniej współpracowały średnio z około trzema konkurentami. Firmy z Polski wskazywały na kooperację średnio z około pięcioma konkurentami.

Tabela 4.5. Liczba konkurentów, z którymi prowadzona jest współpraca

Statystyka opisowa		I (Polska)	II (Europa Zachodnia)	III (Europa Środkowo-Wschodnia)
Średnia arytmetyczna		5,2569	3,5152	3,0526
Mediana		3	2,5	3
Odchylenie standardowe		11,0717	4,4141	2,4602
Test Kruskala-Wallisa	H	5,0126		
	p	0,0816		
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		0,1483	0,3949
	II	0,1483		1
	III	0,3949	1	

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z kryteriów doboru próby na etapie selekcji bazy była branża w jakiej działały przedsiębiorstwa. Autorka postanowiła skupić się w badaniu na przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją i przetwórstwem przemysłowym ze względu na dobre warunki do

kooperencji jakie stwarzają te branże. Przedsiębiorstwa wytwórcze mają możliwość (klasyfikacje.gofin.pl/pkd, 2018):

- wytwarzać wyroby z materiału własnego,
- zlecać podwykonawcom wytwarzanie wyrobów z materiałów własnych,
- dysponować prawami do wyrobu, a zlecać podwykonawcom całkowite wytwarzanie wyrobów z materiałów własnych lub powierzonych,
- lub wytwarzać wyroby jako podwykonawca.

Powyższe możliwości i złożoność wielu procesów produkcyjnych sprawiają, że przedsiębiorstwa najczęściej podejmują współpracę z innym podmiotem, w tym także z konkurentem, w zakresie produkcji i przetwórstwa dóbr (Wasiluk, 2013, s. 50). Poza tym, współpraca lub kooperencja w zakresie produkcyjnym może też prowadzić do rozwoju współpracy w innym obszarze działalności przedsiębiorstw związanym z produkcją, takim jak (Nowak, 2011):

- badania i rozwój (np. kooperacja przy projektowaniu produktu i procesów produkcyjnych),
- przygotowanie produkcji (w zakresie normalizacji lub standaryzacji),
- zaopatrzenie materiałowe i planowanie zasobów (np. wspólne magazynowanie i składowanie produktów),
- zbyt i obsługa klienta (np. wspólna organizacja sieci sprzedaży lub działalności serwisowej),
- eksploatacja środków trwałych,
- wspólna organizacja szkoleń,
- zarządzanie.

Dotychczas wiele badań i publikacji dotyczących kooperencji skupiało się ściśle na przedsiębiorstwach z sektorów hi-tech (Ratajczak-Mrozek, 2010; Gnyawali i Park, 2011; Breznitz, 2011; Bouncken i Kraus, 2013; Czakon, 2014; Zakrzewska-Bielawska, 2012, 2013, 2014; Cygler i Sroka, 2017), więc autorka dostrzegła w wymienionych branżach pewną lukę badawczą, która także warta jest poznania. Dla zachowania porządku i lepszego zrozumienia natury badanych przedsiębiorstw, zastosowano podział branż na tzw. *high-*, *medium-* i *low-technology* zgodnie z metodą przyjętą przez OECD (Wolff, 1999, s. 419-451), opartą na pomiarze średniej intensywności prac badawczo-rozwojowych w danej branży. Liczebność bazy w podziale na branże i obszary geograficzne przedstawia Tabela nr 4.6.

Tabela 4.6. Liczba przedsiębiorstw w przekroju branżowym i geograficznym w bazie

Branże	Polska	Europa Zachodnia			Europa Środkowo-Wschodnia	Łączna liczba przedsiębiorstw
		Niemcy	Francja	Wielka Brytania		
Branże low-tech	37 733	49 589	18 443	25 831	49 910	181 506
Przetwórstwo i produkcja papieru i produktów papierowych	1 651	1 324	654	1 170	1 174	5 973
Przetwórstwo i produkcja odzieży	3 253	1 149	507	1 351	4 494	10 754
Przetwórstwo i produkcja metali podstawowych	780	2 067	473	998	722	5 040
Przetwórstwo i produkcja napojów	446	1 532	517	775	2 223	5 493
Przetwórstwo i produkcja koksu i rafinowanych produktów naftowych	125	138	19	73	62	417
Przetwórstwo i produkcja produktów metalowych (poza maszynami i urządzeniami)	10 552	21 398	8 284	9 596	16 563	66 393
Przetwórstwo i produkcja żywności	5 532	7 060	3 063	3 182	8 553	27 390
Przetwórstwo i produkcja mebli	4 644	2 445	752	2 511	5 246	15 598
Przetwórstwo i produkcja skóry i produktów skórzanych	706	468	242	299	661	2 376
Przetwórstwo i produkcja produktów mineralnych, niemetalowych	3 464	4 547	1 134	1 270	3 701	14 116
Przetwórstwo i produkcja gumy i produktów plastikowych	4 600	5 370	1 985	3 022	4 402	19 379
Przetwórstwo i produkcja tekstyliów	1 980	2 091	813	1 584	2 109	8 577
Branże medium-tech	3 368	5 929	1 918	3 543	3 662	18 420
Przetwórstwo i produkcja produktów chemicznych	1 721	3 080	944	1 698	1 748	9 191
Przetwórstwo i produkcja samochodów, części i półproduktów	953	1 697	720	909	1 247	5 526
Przetwórstwo i produkcja sprzętu transportowego	694	1 152	254	936	667	3 703
Branże high-tech	6 470	26 399	4 514	10 869	10 870	59 122
Przetwórstwo i produkcja produktów farmaceutycznych	262	879	189	435	268	2 033
Przetwórstwo i produkcja komputerów oraz produktów	1 829	7 136	1 015	3 097	2 480	15 557

elektronicznych i optycznych						
Przetwórstwo i produkcja materiałów elektrycznych	1 434	4 655	939	2 534	3 137	12 699
Przetwórstwo i produkcja maszyn i urządzeń	2 945	13 729	2 371	4 803	4 985	28 833
Łączna liczba przedsiębiorstw	47 571	81 917	24 875	40 243	64 442	259 048
Łączna liczba adresów e-mail	49 220	88 847	25 583	40 274	96 539	300 463

Źródło: opracowanie własne.

Prawie połowa przedsiębiorstw, do których został wysłany kwestionariusz badania (48%) funkcjonuje w branży przetwórstwa i produkcji produktów metalowych, maszyn i urządzeń oraz żywności. Najmniejszą reprezentacją w bazie charakteryzuje się branża przetwórstwa i produkcji sprzętu transportowego, skóry i produktów skórzanych, produktów farmaceutycznych oraz koksu i rafinowanych produktów naftowych, co często jest związane z m.in. z dużą koncentracją przedsiębiorstw z tych branż i stosunkowo niewielką liczbą podmiotów działających na rynku. Udział poszczególnych branż branych pod uwagę podczas selekcji przedsiębiorstw do wysyłki kwestionariusza przedstawia Tabela nr 4.7.

Tabela 4.7. Udział poszczególnych branż w bazie

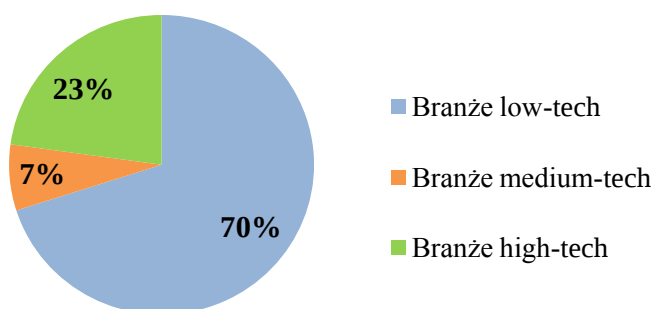
Branża	Liczba przedsiębiorstw	Udział % danej branży w bazie
Branże low-tech	181 506	70%
Przetwórstwo i produkcja produktów metalowych (poza maszynami i urządzeniami)	66 393	26%
Przetwórstwo i produkcja żywności	27 390	11%
Przetwórstwo i produkcja gumy i produktów plastikowych	19 379	7%
Przetwórstwo i produkcja mebli	15 598	6%
Przetwórstwo i produkcja produktów mineralnych, niemetalowych	14 116	5%
Przetwórstwo i produkcja odzieży	10 754	4%
Przetwórstwo i produkcja tekstyliów	8 577	3%
Przetwórstwo i produkcja papieru i produktów papierowych	5 973	2%
Przetwórstwo i produkcja napojów	5 493	2%
Przetwórstwo i produkcja metali podstawowych	5 040	2%
Przetwórstwo i produkcja skóry i produktów skórzanych	2 376	1%
Przetwórstwo i produkcja koksu i rafinowanych produktów naftowych	417	0,2%
Branże medium-tech	18 420	7%
Przetwórstwo i produkcja produktów chemicznych	9 191	4%
Przetwórstwo i produkcja samochodów, części i półproduktów	5 526	2%

Przetwórstwo i produkcja sprzętu transportowego	3 703	1%
Branże high-tech	59 122	23%
Przetwórstwo i produkcja maszyn i urządzeń	28 833	11%
Przetwórstwo i produkcja komputerów oraz produktów elektronicznych i optycznych	15 557	6%
Przetwórstwo i produkcja materiałów elektrycznych	12 699	5%
Przetwórstwo i produkcja produktów farmaceutycznych	2 033	1%

Źródło: Dane z bazy Amadeus.

Udział poszczególnych branż w bazie w zależności od poziomu zaawansowania technologicznego przedstawia Wykres nr 4.3. 70% przedsiębiorstw wyselekcjonowanych z bazy należała do grupy branż low-tech, 23% do high-tech, a 7% do medium-tech.

Wykres 4.3. Udział branż low-, medium- i high-tech w bazie



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku przeanalizowano przekrój branżowy również w próbie badanej. W Tabeli nr 4.8 widnieje zestawienie jaki procent respondentów z próby badanej z danego obszaru geograficznego pochodził z określonej branży. Najwięcej respondentów pochodziło z branży produkcji maszyn i urządzeń oraz produktów metalowych. Znaczna reprezentacja branż produkcji żywności, gumy i produktów plastikowych, mebli, maszyn i urządzeń, odzieży, papieru i produktów papierowych oraz produktów mineralnych, niemetalowych wyróżniała grupę polskich przedsiębiorstw w stosunku do Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej.

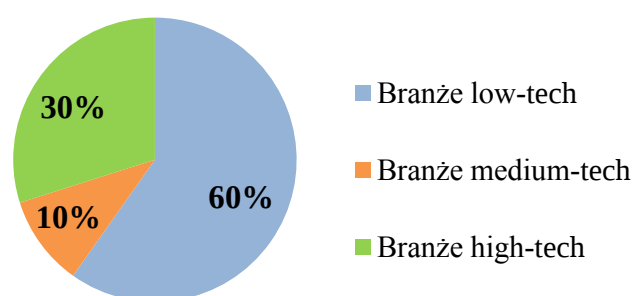
Tabela 4.8. Udział poszczególnych branż w próbie badanej

Odpowiedzi	I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
	N	%	N	%	N	%
Branże low-tech	73	67,0	33	50,0	10	52,6
Przetwórstwo i produkcja produktów metalowych (poza maszynami i urządzeniami)	16	14,68	13	19,70	1	5,26
Przetwórstwo i produkcja żywności	10	9,17	4	6,06	4	21,05
Przetwórstwo i produkcja gumy i produktów plastikowych	9	8,26	4	6,06	2	10,53
Przetwórstwo i produkcja mebli	9	8,26	4	6,06	0	0,00
Przetwórstwo i produkcja produktów mineralnych, niemetalowych	6	5,50	2	3,03	0	0,00
Przetwórstwo i produkcja metali podstawowych	5	4,59	1	1,51	2	10,53
Przetwórstwo i produkcja tekstyliów	5	4,59	3	4,54	0	0,00
Przetwórstwo i produkcja odzieży	5	4,59	0	0,00	0	0,00
Przetwórstwo i produkcja papieru i produktów papierowych	4	3,67	0	0,00	0	0,00
Przetwórstwo i produkcja napojów	2	1,83	2	3,03	0	0,00
Przetwórstwo i produkcja skóry i produktów skórzanych	2	1,83	0	0,00	0	0,00
Przetwórstwo i produkcja koksu i rafinowanych produktów naftowych	0	0,00	0	0,00	1	5,26
Branże medium-tech	8	7,3	10	15,1	2	10,5
Przetwórstwo i produkcja produktów chemicznych	3	2,75	6	9,09	1	5,26
Przetwórstwo i produkcja samochodów, części i półproduktów	4	3,67	1	1,51	1	5,26
Przetwórstwo i produkcja sprzętu transportowego	1	0,92	3	4,54	0	0,00
Branże high-tech	28	25,7	23	34,9	7	36,8
Przetwórstwo i produkcja maszyn i urządzeń	20	18,35	11	16,67	2	10,53
Przetwórstwo i produkcja materiałów elektrycznych	6	5,50	7	10,61	4	21,05
Przetwórstwo i produkcja komputerów oraz produktów elektronicznych i optycznych	1	0,92	4	6,06	1	5,26
Przetwórstwo i produkcja produktów farmaceutycznych	1	0,92	1	1,51	0	0,00
Suma	109	100,0	66	100,0	19	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając podział branż zgodnie z kryterium zaawansowania technologicznego, w próbie badanej 60% przedsiębiorstw pochodziło z branż low-tech, 30% z branż high-tech, a 10% z branż medium-tech (Wykres nr 4.4). W stosunku do struktury branż w bazie, w próbie badanej wystąpiła wyższa reprezentacja przedsiębiorstw z branż medium- i high-tech oraz niższa reprezentacja przedsiębiorstw z branż klasyfikowanych jako low-tech.

Wykres 4.4. Udział branż low-, medium- i high-tech w próbie badanej



Źródło: opracowanie własne.

Wśród porównywanych grup przedsiębiorstw wystąpiła wysoce istotna statystycznie różnica ($p < 0,01$) w zakresie zatrudnianej liczby pracowników (Tabela nr 4.9).

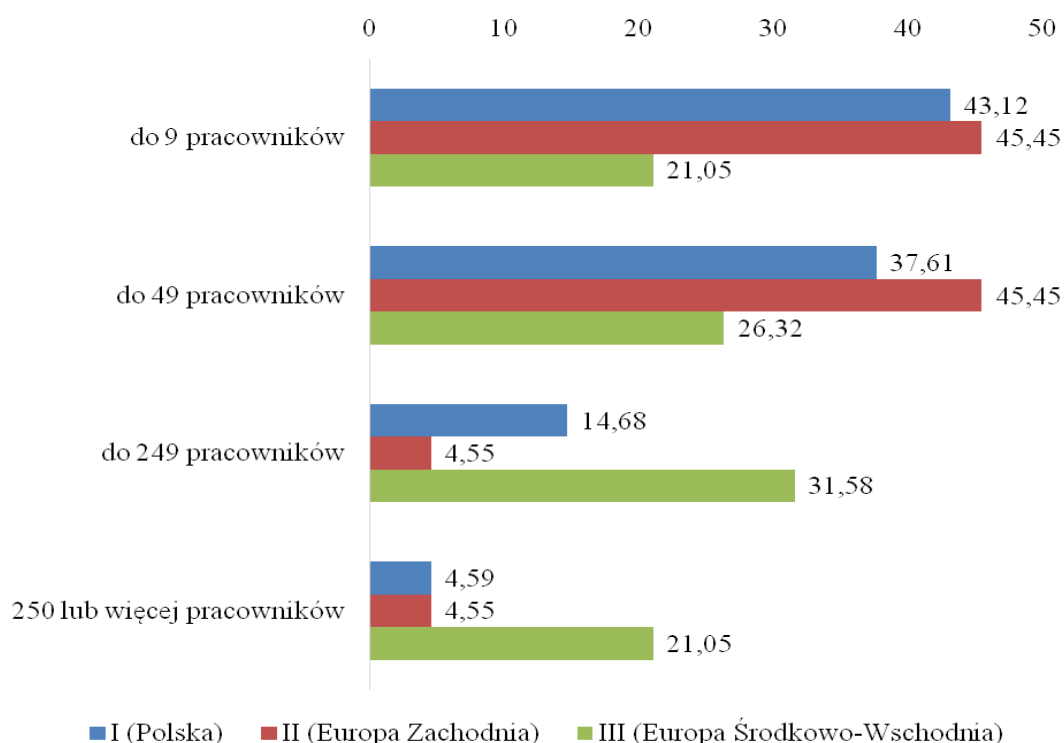
Tabela 4.9. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach

Odpowiedzi	I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
	N	%	N	%	N	%
do 9 pracowników	47	43,12	30	45,45	4	21,05
do 49 pracowników	41	37,61	30	45,45	5	26,32
do 249 pracowników	16	14,68	3	4,55	6	31,58
250 lub więcej pracowników	5	4,59	3	4,55	4	21,05
Test Chi ²	Chi ²	20,2625				
	p	0,0025				

Źródło: opracowanie własne.

Największe przedsiębiorstwa pod tym względem pochodziły z Europy Środkowo-Wschodniej, a najmniejsze z Europy Zachodniej i z Polski (Wykres nr 4.5).

Wykres 4.5. Liczba pracowników zatrudnianych przez przedsiębiorstwa z próby badanej [%]



(N =194; n_I=109; n_{II}=66; n_{III}=19)

Źródło: opracowanie własne.

Informacja dotycząca wielkości zatrudnienia nie występowała w bazie, z której korzystano, natomiast analizując strukturę populacji w tym zakresie, gdzie w Unii Europejskiej aż 99% przedsiębiorstw stanowi grupa MŚP (ec.europa.eu, 2018), w próbie badanej wystąpiła zbliżona, choć mniejsza reprezentacja. W grupie przedsiębiorstw z Polski, w próbie badanej znalazło się 95,4% MŚP, w grupie przedsiębiorstw z Europy Zachodniej 95,4% MŚP, a w grupie firm z Europy Środkowo-Wschodniej 78,9% MŚP. W całej próbie badanej aż 93,8% przedsiębiorstw pochodziło z sektora MŚP (182 przedsiębiorstwa).

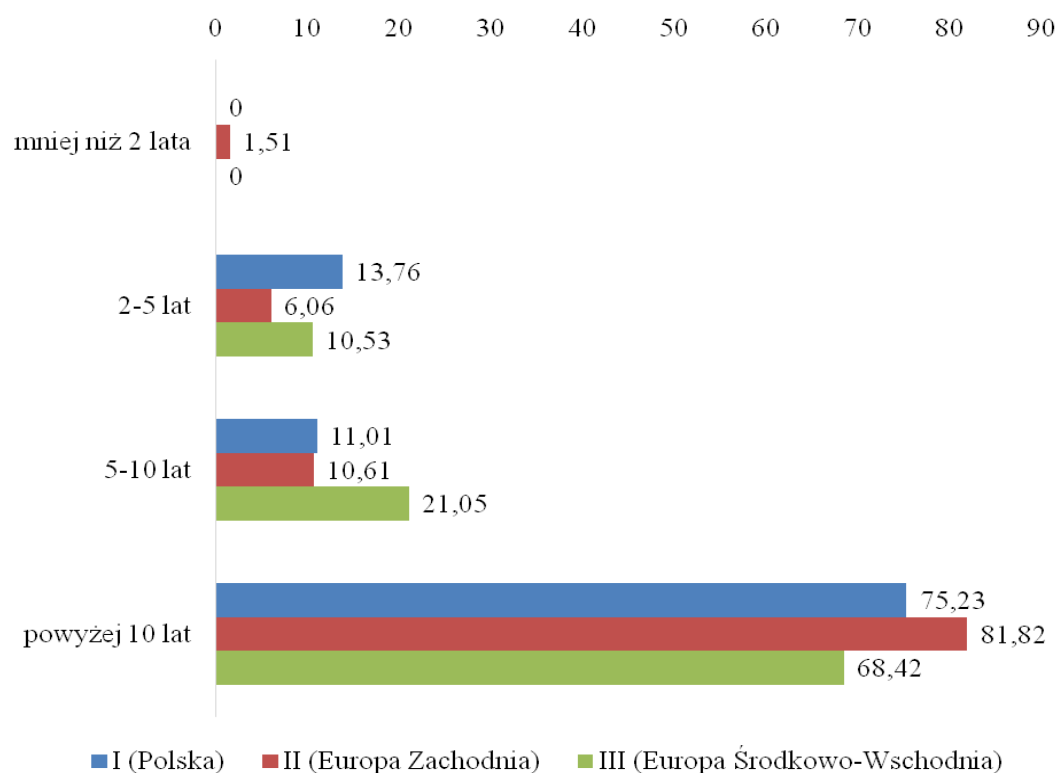
Analizowana była również długość okresu obecności przedsiębiorstwa na rynku. Rozkład odpowiedzi w tym zakresie nie różni się istotnie statystycznie ($p > 0,05$) w zależności od grupy badanej (Tabela nr 4.10). Aż 76,8% przedsiębiorstw z próby badanej wskazało na wiek powyżej 10 lat, a w każdej grupie badawczej udział przedsiębiorstw starszych niż 10 lat wynosił od 68,4% dla przedsiębiorstw z Europy Środkowo-Wschodniej do 81,8% dla przedsiębiorstw z Europy Zachodniej.

Tabela 4.10. Wiek przedsiębiorstw z próby badanej

Odpowiedzi		I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
		N	%	N	%	N	%
mniej niż 2 lata		0	0,00	1	1,51	0	0,00
2-5 lat		15	13,76	4	6,06	2	10,53
5-10 lat		12	11,01	7	10,61	4	21,05
powyżej 10 lat		82	75,23	54	81,82	13	68,42
Test Chi ²	Chi ²	6,1267					
	p	0,4091					

Źródło: opracowanie własne.

W każdej porównywanej grupie przedsiębiorstw, większość z nich funkcjonuje na rynku powyżej 10 lat. Najmniejszy odsetek w każdej z grup stanowiły przedsiębiorstwa operujące na rynku mniej niż 2 lata (Wykres nr 4.6). Firmy zarejestrowane w Europie Zachodniej średnio działały dłużej, niż podmioty zlokalizowane w Polsce i w Europie Środkowo-Wschodniej.

Wykres 4.6. Wiek przedsiębiorstw z próby badanej [%]

(N =194; n_I=109; n_{II}=66; n_{III}=19)

Źródło: opracowanie własne.

W Unii Europejskiej, przedsiębiorstwa, którym udało się przetrwać na rynku powyżej 2 lat stanowią ok. 80% wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w UE w każdym roku (ec.europa.eu, 2018). W próbie badanej, przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku powyżej 2 lat stanowią aż 99,5%, więc ta reprezentacja jest większa w stosunku do populacji. Wielkość obrotu rocznego badanych przedsiębiorstw nie wykazała istotnej statystycznie różnicy ($p > 0,05$) pomiędzy grupami badawczymi (Tabela nr 4.11). Dochody przedsiębiorstw w Polsce w znacznej większości przypadków nie przekraczały 10 mln EUR (91,7% polskiej grupy badawczej). Tego samego progu nie przekroczyło 89,4% przedsiębiorstw pochodzących z Europy Zachodniej oraz 73,7% firm z Europy Środkowo-Wschodniej.

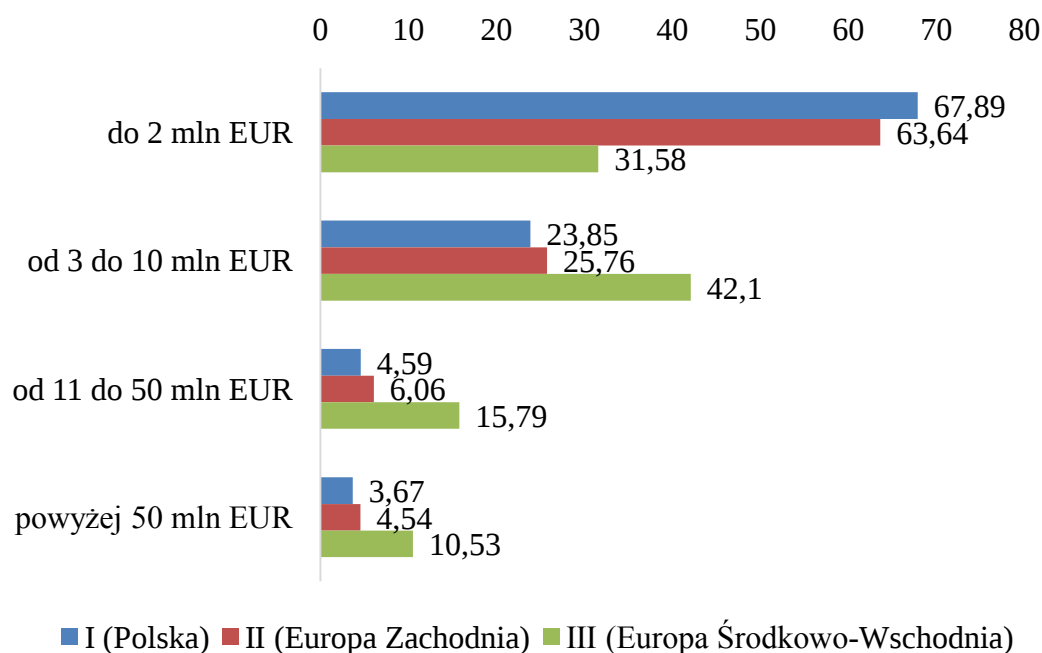
Tabela 4.11. Roczny obrót przedsiębiorstw z próby badanej

Odpowiedzi	I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
	N	%	N	%	N	%
do 2 mln EUR	74	67,89	42	63,64	6	31,58
od 3 do 10 mln EUR	26	23,85	17	25,76	8	42,10
od 11 do 50 mln EUR	5	4,59	4	6,06	3	15,79
powyżej 50 mln EUR	4	3,67	3	4,54	2	10,53
Test Chi ²	Chi ²	10,3888				
	p	0,1092				

Źródło: opracowanie własne.

Powodem takiego rozkładu odpowiedzi jest wyższy udział przedsiębiorstw z branż medium- i high-tech w grupach badawczych Europy Zachodniej (50%) i Europy Środkowo-Wschodniej (47,3%), w porównaniu do przedsiębiorstw z Polski (33%). Przedsiębiorstwa pochodzące z Polski miały największy udział w branżach low-tech w próbie badanej (67%), co może być przyczyną stosunkowo niższych dochodów. Wielkość obrotów badanych przedsiębiorstw została przedstawiona dla każdej porównywanej grupy na Wykresie nr 4.7. Przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej wykazały największy udział obrotów przekraczających 10 mln EUR w stosunku do całej grupy badawczej (26,3%).

Wykres 4.7. Roczny obrót przedsiębiorstw z próby badanej [%]



(N =194; n_I=109; n_{II}=66; n_{III}=19)

Źródło: opracowanie własne.

Różnice w obszarze działania badanych przedsiębiorstw w poszczególnych grupach badawczych nie były istotne statystycznie ($p > 0,05$) (Tabela nr 4.12). Międzynarodowy obszar działania był najczęściej deklarowany w grupie przedsiębiorstw z Europy Środkowo-Wschodniej (73,7%), rzadziej wśród firm z Europy Zachodniej (63,6%), a najrzadziej wskazywany w grupie przedsiębiorstw z Polski (51,4%). Łącznie w całej próbie badanej udział przedsiębiorstw o międzynarodowym zasięgu działania wyniósł 57,7%.

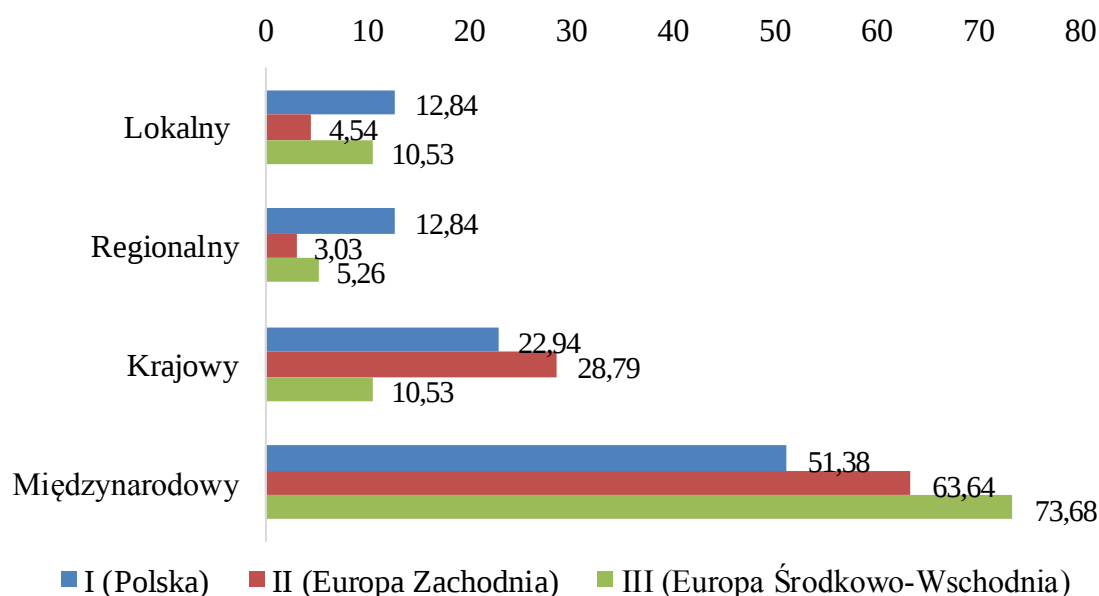
Tabela 4.12. Obszar działania przedsiębiorstw z próby badanej

Odpowiedzi	I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
	N	%	N	%	N	%
Lokalny	14	12,84	3	4,54	2	10,53
Regionalny	14	12,84	2	3,03	1	5,26
Krajowy	25	22,94	19	28,79	2	10,53
Międzynarodowy	56	51,38	42	63,64	14	73,68
Test Chi ²	Chi ²	11,8514				
	p	0,0654				

Źródło: opracowanie własne.

Udział odpowiedzi poszczególnych grup przedstawia Wykres nr 4.8. Przedsiębiorstwa pochodzące z Polski miały największy udział przedsiębiorstw o zasięgu lokalnym (12,8%) i regionalnym (12,8%) w porównaniu do pozostałych grup oraz stosunkowo duży udział przedsiębiorstw o zasięgu krajowym (22,9%).

Wykres 4.8. Obszar działania przedsiębiorstw z próby badanej [%]



N =194; n_I=109; n_{II}=66; n_{III} =19)

Źródło: opracowanie własne.

Przyczyną niższego udziału przedsiębiorstw polskich o zasięgu międzynarodowym jest najprawdopodobniej fakt, że procentowy udział MŚP z Polski (stanowiących duży odsetek próby badanej), które realizują zaawansowane formy internacjonalizacji (w tym: zagraniczne inwestycje bezpośrednie, kooperację i subcontracting międzynarodowy), jest poniżej średniej europejskiej. Poza tym, Polska jest jednym z największych rynków europejskich i w przeciwieństwie do krajów małych, polskie przedsiębiorstwa nie odczuwają presji do wychodzenia na rynki międzynarodowe, gdyż wiele z nich ma zapewniony popyt w kraju (Cieślik i Kąciak, 2012, s. 64).

4.4. Wyniki badania i test hipotez badawczych

Prezentacja wyników przeprowadzonych badań została podzielona na etapy, zgodnie z którymi najczęściej analizowane są relacje kooperacyjne, czyli od omówienia przesłanek kooperencji i utrudnień, z którymi mogą się zmagać przedsiębiorstwa, przez opis samej relacji, aż do podsumowania efektów kooperencji. W związku z tym, na początku podrozdziału zostaną przedstawione motywy i bariery, które miały wpływ na inicjację i rozwój relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw z próby badanej. Następnie zostanie omówiony charakter badanych relacji kooperacyjnych z uwzględnieniem stopnia ich formalizacji, czasu trwania i obszarów, jakich dotyczyły te powiązania. Na końcu, autorka przedstawi wnioski z badania, które są bezpośrednio związane z testem hipotez badawczych i określeniem wpływu potencjału kooperacyjnego na rozwój przedsiębiorstw, będący efektem relacji. Ponadto przedstawiono też zalecenia tematyczne i metodyczne dla badania zjawiska kooperencji.

4.4.1. Motywy i bariery kooperencji

W ramach badania przedsiębiorstw sprawdzono jakie aspekty stanowiły dla nich motywację do zawiązania i rozwoju relacji kooperacyjnej oraz jakie bariery utrudniały ten proces.

Analiza motywów kooperencji nie wykazała żadnych istotnych statystycznie różnic ($p > 0,05$) między grupami badawczymi, ale pozwoliła na wyciągnięcie ciekawych wniosków dla całej próby badanej. Podsumowanie odpowiedzi dotyczących motywów kooperencji przedstawia Tabela nr 4.13.

Tabela 4.13. Motywy kooperencji

Odpowiedzi		I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
		N	%	N	%	N	%
Chęć obniżenia kosztów działalności poprzez ich współdzielenie							
Zdecydowanie nie zgadzam się		11	10,09	7	10,61	2	11,11
Nie zgadzam się		28	25,69	16	24,24	2	11,11
Trudno powiedzieć		27	24,77	8	12,12	4	22,22
Zgadzam się		33	30,27	31	46,97	8	44,44
Zdecydowanie zgadzam się		10	9,17	4	6,06	2	11,11
Test Kruskala-Wallisa	H	1,5101					
	p	0,4700					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I			1		0,7965	
	II	1				1	
	III	0,7965		1			

Chęć obniżenia ryzyka działalności						
Zdecydowanie nie zgadzam się	16	14,81	6	9,23	1	5,56
Nie zgadzam się	20	18,52	19	29,23	5	27,78
Trudno powiedzieć	22	20,37	12	18,46	4	22,22
Zgadzam się	43	39,81	22	33,85	6	33,33
Zdecydowanie zgadzam się	7	6,48	6	9,23	2	11,11
Test Kruskala-Wallisa	H	0,1200				
	p	0,9417				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		1		1	
	II	1			1	
	III	1	1			

Możliwość osiągnięcia założonego celu efektywniej w ramach współpracy niż samodzielnie						
Zdecydowanie nie zgadzam się	1	0,92	0	0,00	0	0,00
Nie zgadzam się	6	5,50	1	0,92	4	22,22
Trudno powiedzieć	13	11,93	6	5,50	1	5,56
Zgadzam się	70	64,22	13	11,93	10	55,56
Zdecydowanie zgadzam się	19	17,43	70	64,22	3	16,67
Test Kruskala-Wallisa	H	0,9656				
	p	0,6171				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		1		1	
	II	1			1	
	III	1	1			

Potrzeba wzrostu wartości aktywów przedsiębiorstwa						
Zdecydowanie nie zgadzam się	12	11,01	8	12,12	2	11,11
Nie zgadzam się	33	30,27	16	24,24	3	16,67
Trudno powiedzieć	35	32,11	15	22,73	3	16,67
Zgadzam się	24	22,02	23	34,85	8	44,44
Zdecydowanie zgadzam się	5	4,59	4	6,06	2	11,11
Test Kruskala-Wallisa	H	3,9684				
	p	0,1375				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		0,6533		0,212	
	II	0,6533			0,9424	
	III	0,212	0,9424			

Chęć zwiększenia efektywności procesu produkcji						
Zdecydowanie nie zgadzam się	2	11,11	4	6,06	0	0,00
Nie zgadzam się	3	16,67	11	16,67	3	16,67
Trudno powiedzieć	3	16,67	14	21,21	2	11,11
Zgadzam się	8	44,44	30	45,45	10	55,56
Zdecydowanie zgadzam się	2	11,11	7	10,61	3	16,67
Test Kruskala-Wallisa	H	2,2687				
	p	0,3216				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		0,601		1	
	II	0,601			0,6835	

	III	1	0,6835	
--	-----	---	--------	--

Potrzeba doskonalenia produktów						
Zdecydowanie nie zgadzam się	10	9,17	6	9,09	2	11,11
Nie zgadzam się	10	9,17	13	19,70	4	22,22
Trudno powiedzieć	28	25,69	12	18,18	4	22,22
Zgadzam się	45	41,28	26	39,39	7	38,89
Zdecydowanie zgadzam się	16	14,68	9	13,64	1	5,56
Test Kruskala-Wallisa	H	1,8498				
	p	0,3966				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		1	0,5928		
	II	1		1		
	III	0,5928	1			

Potrzeba pozyskania zasobów materialnych						
Zdecydowanie nie zgadzam się	17	15,89	6	9,09	0	0,00
Nie zgadzam się	25	23,36	15	22,73	5	27,78
Trudno powiedzieć	22	20,56	7	10,61	8	44,44
Zgadzam się	36	33,64	33	50,00	5	27,78
Zdecydowanie zgadzam się	7	6,54	5	7,58	0	0,00
Test Kruskala-Wallisa	H	3,6443				
	p	0,1617				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		0,1875	1		
	II	0,1875		0,8572		
	III	1	0,8572			

Ograniczenie dostępu do zasobów dla innych konkurentów						
Zdecydowanie nie zgadzam się	5	27,78	17	25,76	3	16,67
Nie zgadzam się	8	44,44	23	34,85	6	33,33
Trudno powiedzieć	5	27,78	10	15,15	5	27,78
Zgadzam się	5	27,78	11	16,67	4	22,22
Zdecydowanie zgadzam się	8	44,44	5	7,58	0	0,00
Test Kruskala-Wallisa	H	0,7701				
	p	0,6804				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		1	1		
	II	1		1		
	III	1	1			

Chęć pozyskania nowej wiedzy i umiejętności						
Zdecydowanie nie zgadzam się	11	10,09	8	12,12	1	5,88
Nie zgadzam się	20	18,35	15	22,73	3	17,65
Trudno powiedzieć	20	18,35	16	24,24	6	35,29
Zgadzam się	45	41,28	23	34,85	5	29,41
Zdecydowanie zgadzam się	13	11,93	4	6,06	2	11,76
Test Kruskala-Wallisa	H	2,4106				
	p	0,2996				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		0,363	1		
	II	0,363		1		

	III	1	1	
--	-----	---	---	--

Potrzeba ograniczenia niepewności działania w dynamicznym otoczeniu						
Zdecydowanie nie zgadzam się	12	11,01	7	10,77	0	0,00
Nie zgadzam się	20	18,35	8	12,31	8	44,44
Trudno powiedzieć	28	25,69	28	43,08	5	27,78
Zgadzam się	43	39,45	20	30,77	5	27,78
Zdecydowanie zgadzam się	6	5,50	2	3,08	0	0,00
Test Kruskala-Wallisa	H	1,7602				
	p	0,4147				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		1	0,5907		
	II	1		1		
	III	0,5907	1			

Źródło: opracowanie własne.

Dla przedsiębiorstw pochodzących z Polski motywami kooperencji, które uzyskały najwięcej wskazań pozytywnych w stosunku do wskazań negatywnych były kolejno: możliwość osiągnięcia założonego celu efektywniej w ramach współpracy niż samodzielnie (81,6% wskazań pozytywnych), chęć ograniczenia dostępu do zasobów dla innych konkurentów (72,2% wskazań pozytywnych) oraz kwestie związane z produkcją, tj. potrzeba doskonalenia produktów (55,9% wskazań pozytywnych) i chęć zwiększenia efektywności procesu produkcji (55,5% wskazań pozytywnych). Przedsiębiorstwa z Europy Zachodniej również w pierwszej kolejności zwracały uwagę na motywację związaną z możliwością osiągnięcia założonego celu efektywniej w ramach kooperencji niż w pojedynkę (76,1% wskazań pozytywnych). Poza tym, ważnymi powodami do zawiązania relacji kooperacyjnej były dla nich: potrzeba pozyskania zasobów materialnych (57,6% wskazań pozytywnych) oraz chęć zwiększenia efektywności procesu produkcji (56% wskazań pozytywnych). Dla firm z Europy Środkowo-Wschodniej dwoma wiodącymi motywami była możliwość osiągnięcia założonego celu efektywniej w ramach współpracy niż samodzielnie (72,2% wskazań pozytywnych) oraz chęć zwiększenia efektywności procesu produkcji (72,2% wskazań pozytywnych).

Konsolidując uzyskane dane, można wskazać, że wiodącymi motywami, dla których badane przedsiębiorstwa zawiązywały relacje kooperacyjne były: możliwość osiągnięcia założonego celu efektywniej w ramach współpracy z konkurentem niż samodzielnie, chęć zwiększenia efektywności procesu produkcji oraz potrzeba doskonalenia produktów, gdyż te powody zyskały przewagę wskazań pozytywnych nad negatywnymi i neutralnymi w odpowiedziach respondentów. Skonsolidowane podsumowanie tych odpowiedzi przedstawia Tabela nr 4.14.

Tabela 4.14. Wiodące motywy kooperencji

lp.	Motyw kooperencji	Liczba wskazań pozytywnych	Udział odpowiedzi pozytywnych w próbie
1	Możliwość osiągnięcia założonego celu efektywniej w ramach współpracy niż samodzielnie	185	85,30%
2	Chęć zwiększenia efektywności procesu produkcji	60	58,80%
3	Potrzeba doskonalenia produktów	104	53,90%
4	Chęć pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	92	47,90%
5	Chęć obniżenia kosztów działalności poprzez ich współdzielenie	88	45,60%
6	Chęć obniżenia ryzyka działalności	86	45,00%
7	Potrzeba pozyskania zasobów materialnych	86	45,00%
8	Potrzeba ograniczenia niepewności działania w dynamicznym otoczeniu	76	39,60%
9	Potrzeba wzrostu wartości aktywów przedsiębiorstwa	66	34,20%
10	Ograniczenie dostępu do zasobów dla innych konkurentów	33	28,70%

Źródło: opracowanie własne.

Najmniej znaczącymi motywami kooperencji dla badanych przedsiębiorstw było ograniczenie dostępu do zasobów dla innych konkurentów, potrzeba wzrostu wartości aktywów przedsiębiorstwa oraz potrzeba ograniczenia niepewności działania w dynamicznym otoczeniu. Wybór takich motywów wiodących przez przedsiębiorstwa może być związany z branżami, w jakich te przedsiębiorstwa funkcjonują. W branżach opartych na produkcji i przetwórstwie, najwięcej można zyskać w ramach kooperencji właśnie w obszarze produkcji, która stanowi rdzeń działalności tych przedsiębiorstw. Z kolei główny motyw dotyczący większej efektywności realizacji celów w ramach kooperencji niż w pojedynkę może wskazywać na fakt, że przedsiębiorstwa - jeśli mogą - to preferują samodzielną realizację celów, ale jeśli miałoby to pogorszyć efektywność ich realizacji, to decydują się na współpracę z konkurentem. Ważna jest więc dla nich przede wszystkim efektywność w działaniu.

Analizując bariery kooperencji, które utrudniają zawiązywanie i rozwój relacji z konkurentem również nie stwierdzono żadnych istotnych statystycznie różnic ($p > 0,05$) między grupami badawczymi. Wyniki testów na istotność statystyczną tych różnic oraz podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące barier przedstawia Tabela nr 4.15.

Tabela 4.15. Bariery kooperencji

Odpowiedzi		I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
		N	%	N	%	N	%
Trudności w komunikacji z konkurentem							
Zdecydowanie nie zgadzam się		11	10,09	5	7,58	0	0,00
Nie zgadzam się		37	33,94	24	36,36	6	31,58
Trudno powiedzieć		24	22,02	12	18,18	5	26,32
Zgadzam się		30	27,52	19	28,79	6	31,58
Zdecydowanie zgadzam się		7	6,42	6	9,09	2	10,53
Test Kruskala-Wallisa	H	1,5014					
	p	0,472					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I			1		0,6772	
	II	1				1	
	III	0,6772		1			

Problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera biznesowego							
Zdecydowanie nie zgadzam się		3	2,75	4	6,06	0	0,00
Nie zgadzam się		23	21,10	12	18,18	3	15,79
Trudno powiedzieć		15	13,76	15	22,73	4	21,05
Zgadzam się		50	45,87	27	40,91	10	52,63
Zdecydowanie zgadzam się		18	16,51	8	12,12	2	10,53
Test Kruskala-Wallisa	H	1,2958					
	p	0,5231					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I			0,8199		1	
	II	0,8199				1	
	III	1		1			

Brak wystarczających zasobów i umiejętności by znaleźć/współpracować z partnerem							
Zdecydowanie nie zgadzam się		8	7,34	4	6,06	0	0,00
Nie zgadzam się		35	32,11	23	34,85	5	26,32
Trudno powiedzieć		38	34,86	22	33,33	5	26,32
Zgadzam się		24	22,02	13	19,70	8	42,10
Zdecydowanie zgadzam się		4	3,67	4	6,06	1	5,26
Test Kruskala-Wallisa	H	3,2602					
	p	0,1959					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I			1		0,2349	
	II	1				0,2879	
	III	0,2349		0,2879			

Większe ryzyko związane ze współpracą z konkurentem niż z innym podmiotem							
Zdecydowanie nie zgadzam się		4	3,67	8	12,12	0	0,00
Nie zgadzam się		36	33,03	16	24,24	2	10,53
Trudno powiedzieć		31	28,44	10	15,15	8	42,10
Zgadzam się		31	28,44	23	34,85	8	42,10
Zdecydowanie zgadzam się		7	6,42	9	13,64	1	5,26
Test Kruskala-Wallisa	H	2,7986					

	p	0,2468			
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		1	0,3466	
	II	1		1	
	III	0,3466	1		

Obawa przed nieuczciwymi praktykami ze strony konkurenta							
Zdecydowanie nie zgadzam się		3	2,75	5	7,58	0	0,00
Nie zgadzam się		21	19,27	17	25,76	2	10,53
Trudno powiedzieć		20	18,35	10	15,15	5	26,32
Zgadzam się		47	43,12	23	34,85	7	36,84
Zdecydowanie zgadzam się		18	16,51	11	16,67	5	26,32
Test Kruskala-Wallisa	H	2,9192					
	p	0,2323					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I				0,7191	1	
	II	0,7191			0,3363		
	III	1			0,3363		

Strach przed utratą kontroli nad własnym przedsiębiorstwem							
Zdecydowanie nie zgadzam się		15	13,89	11	16,67	0	0,00
Nie zgadzam się		43	39,81	18	27,27	8	42,10
Trudno powiedzieć		19	17,59	12	18,18	6	31,58
Zgadzam się		27	25,00	20	30,30	4	21,05
Zdecydowanie zgadzam się		4	3,70	5	7,58	1	5,26
Test Kruskala-Wallisa	H	1,6185					
	p	0,4452					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I			0,84		1	
	II	0,84				1	
	III	1		1			

Bariery organizacyjne							
Zdecydowanie nie zgadzam się		9	8,26	4	6,06	0	0,00
Nie zgadzam się		22	20,18	17	25,76	5	26,32
Trudno powiedzieć		40	36,70	25	37,88	8	42,10
Zgadzam się		32	29,36	19	28,79	5	26,32
Zdecydowanie zgadzam się		6	5,50	1	1,51	1	5,26
Test Kruskala-Wallisa	H	0,517					
	p	0,7722					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I				1	1	
	II	1					1
	III	1			1		

Słabo rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna, informatyczna oraz transportowa						
Zdecydowanie nie zgadzam się	26	23,85	20	30,30	3	15,79
Nie zgadzam się	50	45,87	23	34,85	9	47,37
Trudno powiedzieć	20	18,35	14	21,21	6	31,58
Zgadzam się	10	9,17	8	12,12	1	5,26
Zdecydowanie zgadzam się	3	2,75	1	1,51	0	0,00

Test Kruskala-Wallisa	H	0,3489			
	p	0,8399			
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		1	1	
	II	1		1	
	III	1	1		

Trudne uwarunkowania prawne dla takiej współpracy						
Zdecydowanie nie zgadzam się	15	13,89	13	19,70	2	10,53
Nie zgadzam się	32	29,63	18	27,27	9	47,37
Trudno powiedzieć	39	36,11	18	27,27	6	31,58
Zgadzam się	18	16,67	15	22,73	1	5,26
Zdecydowanie zgadzam się	4	3,70	2	3,03	1	5,26
Test Kruskala-Wallisa	H	0,7712				
	p	0,68				
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		1	1		
	II	1		1		
	III	1	1			

Brak dostępu do kapitału na sfinansowanie współpracy							
Zdecydowanie nie zgadzam się		15	13,76	13	19,70	3	15,79
Nie zgadzam się		32	29,36	25	37,88	10	52,63
Trudno powiedzieć		34	31,19	13	19,70	5	26,32
Zgadzam się		26	23,85	13	19,70	1	5,26
Zdecydowanie zgadzam się		2	1,83	2	3,03	0	0,00
Test Kruskala-Wallisa	H	4,847					
	p	0,0886					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I			0,4042		0,1632	
	II	0,4042				1	
	III	0,1632		1			

Niski poziom zaufania do konkurentów							
Zdecydowanie nie zgadzam się		3	15,79	6	9,09	1	5,26
Nie zgadzam się		10	52,63	15	22,73	2	10,53
Trudno powiedzieć		5	26,32	17	25,76	7	36,84
Zgadzam się		1	5,26	19	28,79	7	36,84
Zdecydowanie zgadzam się		3	15,79	9	13,64	2	10,53
Test Kruskala-Wallisa	H	0,7386					
	p	0,6912					
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I				1		1
	II	1					1
	III	1			1		

Źródło: opracowanie własne.

Wśród polskich przedsiębiorstw najczęściej wskazań pozytywnych w stosunku do negatywnych uzyskała bariera związana z problemem znalezienia odpowiedniego partnera biznesowego (62,4% wskazań pozytywnych). W dalszej kolejności polscy przedsiębiorcy

zwracali uwagę na obawy przed nieuczciwymi praktykami ze strony konkurenta (59,6% wskazań pozytywnych) oraz na większe ryzyko związane ze współpracą z konkurentem niż z innym podmiotem i bariery organizacyjne (po 34,9% wskazań pozytywnych). Dla przedsiębiorstw z Europy Zachodniej i Europy Środkowo-Wschodniej dwie najbardziej znaczące bariery kooperencji były takie same, jak dla Polski. Poza tym, firmy z Europy Zachodniej wskazały na duże znaczenie bariery większego ryzyka współpracy z konkurentem (48,5% wskazań pozytywnych) oraz na niski poziom zaufania do konkurentów (42,4% wskazań pozytywnych). Przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej również wskazały niski poziom zaufania do konkurentów, ale wiele z nich podkreśliło także znaczenie barier związanych z brakiem wystarczających zasobów i umiejętności by znaleźć lub współpracować z konkurentem, a także wskazano na większe ryzyko takiej relacji (po 47,4% wskazań pozytywnych).

Konsolidując uzyskane wyniki można podsumować, że wiodącymi barierami kooperencji były przede wszystkim problemy ze znalezieniem odpowiedniego partnera biznesowego oraz obawy przed nieuczciwymi praktykami ze strony konkurenta, gdyż te dwa aspekty osiągnęły w badaniu przewagę wskazań pozytywnych nad negatywnymi w odpowiedziach dla całej próby badanej. Jest to bardzo ciekawy wynik biorąc pod uwagę, że w całej Unii Europejskiej działa wiele instytucji o zasięgu krajowym i międzynarodowym, które zrzeszają przedsiębiorstwa z określonych branż i wspierają ich rozwój także w obszarze zawiązywania relacji z partnerami i budowania sieci biznesowych. Tego typu problemy mogą być jednak związane także ze wskazanymi obawami i brakiem zaufania do konkurentów. Być może samo znalezienie partnera nie stanowiłoby problemu, ale znalezienie takiego konkurenta, któremu można zaufać jest już wyzwaniem. Skonsolidowane wyniki wskazań dla barier kooperencji zostały ujęte w Tabeli nr 4.16 poniżej.

Tabela 4.16. Wiodące bariery kooperencji

lp.	Bariera kooperencji	Liczba wskazań pozytywnych	Udział odpowiedzi pozytywnych w próbie
1	Problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera biznesowego	115	59,3%
2	Obawa przed nieuczciwymi praktykami ze strony konkurenta	111	57,2%
3	Większe ryzyko związane ze współpracą z konkurentem niż z innym podmiotem	79	40,7%
4	Niski poziom zaufania do konkurentów	41	38,3%

5	Trudności w komunikacji z konkurentem	70	36,1%
6	Bariery organizacyjne	64	33,0%
7	Strach przed utratą kontroli nad własnym przedsiębiorstwem	61	31,6%
8	Brak wystarczających zasobów i umiejętności by znaleźć/współpracować z partnerem	54	27,8%
9	Brak dostępu do kapitału na sfinansowanie współpracy	44	22,7%
10	Trudne uwarunkowania prawne dla takiej współpracy	41	21,2%
11	Słabo rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna, informatyczna oraz transportowa	23	11,9%

Źródło: opracowanie własne.

Najmniejsze znaczenie miały kolejno bariery związane ze słabo rozwiniętą infrastrukturą telekomunikacyjną, informatyczną oraz transportową, trudnymi uwarunkowaniami prawnymi dla takiej relacji, a także z brakiem dostępu do kapitału na sfinansowanie kooperencji.

Podsumowując, istnieje wiele motywów, które wpływają na decyzje przedsiębiorstw dotyczące nawiązywania relacji kooperacyjnych, ale można zidentyfikować również liczne bariery, które utrudniają inicjację i rozwój takiej relacji, a w efekcie często także rozwój samych przedsiębiorstw. Przed podjęciem współpracy z konkurentem, kluczowa powinna być analiza wszystkich bodźców, które skłaniają przedsiębiorstwo do kooperencji oraz wszystkich barier i utrudnień, które występują lub mogą wystąpić w trakcie nawiązywania i rozwijania relacji.

4.4.2. Charakter badanych relacji kooperacyjnych

Znając już najważniejsze motywy i bariery kooperencji, warto przyjrzeć się jak kształtowały się relacje kooperacyjne badanych przedsiębiorstw i jaki był ich charakter.

Jednym z aspektów omawianych podczas analizy charakteru relacji kooperacyjnych jest ich formalizacja lub jej brak. Powiązanie kooperacyjne może mieć charakter nieformalny kiedy przedsiębiorstwa nie określają warunków współpracy w żadnym dokumencie lub charakter formalny, gdy te warunki spisane są np. w formie umowy pomiędzy stronami. Dopuszcza się również możliwość, gdy tylko część ustaleń jest spisana w postaci umowy, a część z nich zostaje określona np. ustnie bez formalnego porozumienia.

Rozkład odpowiedzi związanych ze stopniem formalizacji kooperencji nie różni się istotnie statystycznie ($p > 0,05$) między grupami badawczymi. Prawie połowa przedsiębiorstw z Polski

określiła, że ich relacje z konkurentami mają charakter nieformalny (48,6%), a wiele z nich wskazało na tylko częściową formalizację relacji, gdzie tylko niektóre obszary współpracy są objęte umową lub innym dokumentem (24,8%). W przypadku firm z Europy Zachodniej nacisk na brak lub tylko częściową formalizację relacji był silniejszy. Łącznie 84,8% z nich wskazało na zawiązywanie relacji nieformalnych lub częściowo formalnych. Najmniejszy udział relacji nieformalnych charakteryzował przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie tylko 26,3% z nich zaznaczyło brak umowy ze spisanyymi warunkami współpracy. Wyniki badania związane ze stopniem formalizacji badanych relacji kooperacyjnych przedstawia poniższa Tabela nr 4.17.

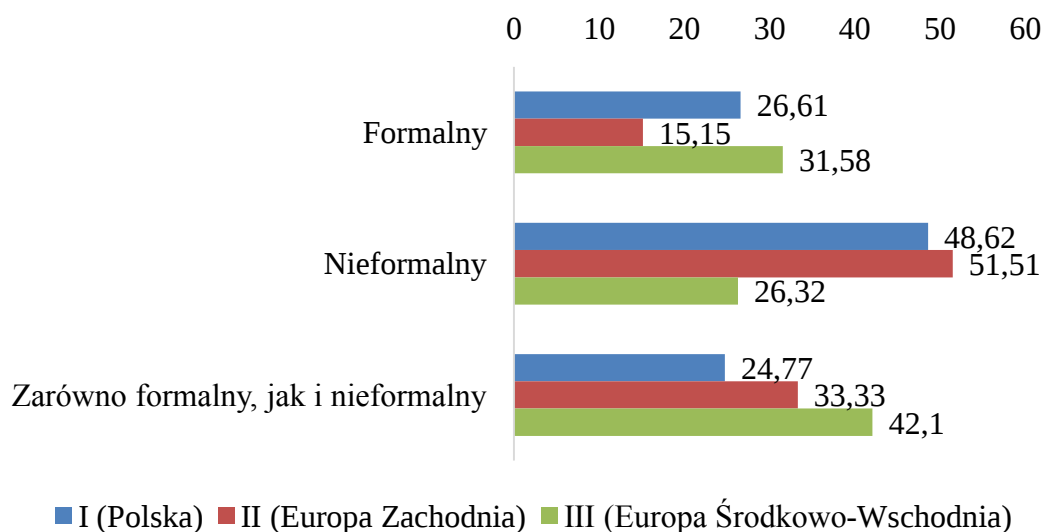
Tabela 4.17. Stopień formalizacji relacji kooperacyjnej

Odpowiedzi	I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
	N	%	N	%	N	%
Formalny, warunki współpracy określone są w umowie lub w porozumieniu.	29	26,61	10	15,15	6	31,58
Nieformalny, warunki współpracy nie są określone w żadnym dokumencie.	53	48,62	34	51,51	5	26,32
Zarówno formalny, jak i nieformalny, niektóre obszary współpracy są objęte umową, niektóre nie.	27	24,77	22	33,33	8	42,10
Test Chi ²	Chi ²	7,2008				
	p	0,1256				

Źródło: opracowanie własne.

Łącznie w całej próbie badanej 92 przedsiębiorstwa (47,4%) wskazało, że ich relacje kooperacyjne mają charakter nieformalny, a warunki współpracy nie są określone w żadnym dokumencie. Na formalny charakter kooperencji wskazało 45 przedsiębiorstw (23,2%). Z kolei dla 57 przedsiębiorstw charakter ich relacji kooperacyjnych był tylko częściowo sformalizowany (29,4%). W związku z powyższym można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa preferowały nieformalne relacje z konkurentami. Udział poszczególnych stopni formalizacji relacji w próbie badanej przedstawia Wykres nr 4.9.

Wykres 4.9. Stopień formalizacji relacji kooperacyjnej [%]



(N =194; n_I=109; n_{II}=66; n_{III}=19)

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym aspektem relacji kooperacyjnej, związanym częściowo ze stopniem formalizacji powiązania jest czas, na jaki zawiązywana jest dana relacja. W przypadku sformalizowania współpracy w postaci zawarcia umowy, często wskazywany jest również czas jej obowiązywania. W relacjach niesformalizowanych określenie czasu trwania współpracy nie jest konieczne. Przedsiębiorstwa mogą również nie określać dokładnie czasu trwania kooperencji, gdy umawiają się na realizację określonego celu. W takim przypadku, to czas jego realizacji będzie determinował okres kooperencji, zwłaszcza gdy nie jest on znany w momencie zawiązywania relacji. Taka sytuacja ma miejsce często w tzw. organizacjach wirtualnych typu sieciowego, gdzie współpraca tworzona jest wokół specyficznej okazji rynkowej i funkcjonuje tak długo, jak trwa dana okazja, najczęściej przez czas realizacji jednego przedsięwzięcia (Anderson, Håkansson i Johanson, 1994, s. 1).

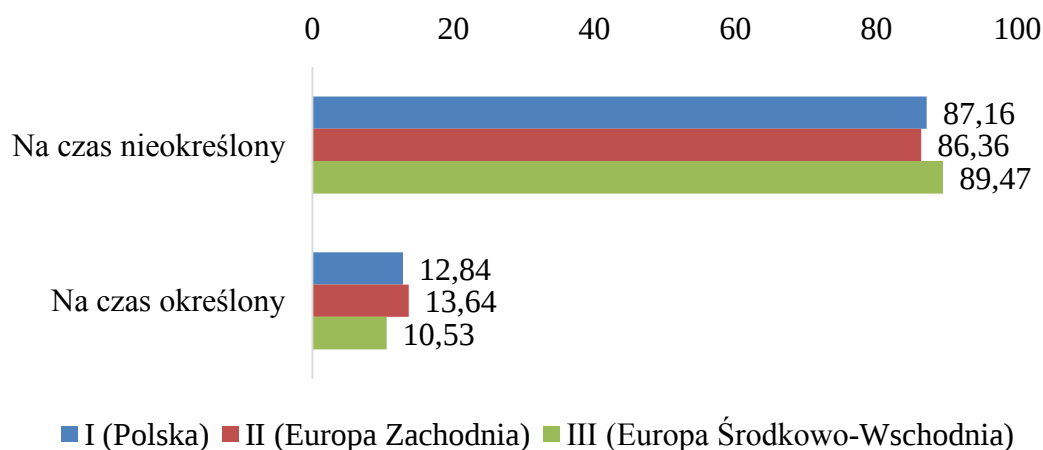
Rozkład odpowiedzi dotyczących określenia czasu zawiązywania relacji kooperacyjnej nie różni się istotnie statystycznie ($p > 0,05$) między grupami badawczymi. Podsumowanie wyników odpowiedzi w tym zakresie przedstawia Tabela nr 4.18.

Tabela 4.18. Czas zawiązania relacji kooperacyjnej

Odpowiedzi		I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
		N	%	N	%	N	%
Na czas nieokreślony		95	87,16	57	86,36	17	89,47
Na czas określony		14	12,84	9	13,64	2	10,53
Test Chi ²	Chi ²	0,1275					
	p	0,9382					

Źródło: opracowanie własne.

Aż 169 przedsiębiorstw z próby badanej (87,1%) wskazało na tworzenie relacji kooperacyjnych na czas nieokreślony. Tylko niecałe 13% próby badanej oznaczyło określony czas, na który zawiązana była kooperencja. Biorąc pod uwagę, że znaczna część przedsiębiorstw z próby badanej preferowała relacje o charakterze nieformalnym lub tylko z częściową ich formalizacją, to zawieranie relacji na czas nieokreślony jest uzasadnione. Udział poszczególnych odpowiedzi w każdej grupie badawczej został przedstawiony na Wykresie nr 4.10.

Wykres 4.10. Czas zawiązania relacji kooperacyjnej [%]

(N =194; n_I=109; n_{II}=66; n_{III} =19)

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badania respondenci zostali zapytani o dotychczasową długość trwania ich relacji kooperacyjnych. Rozkład odpowiedzi na to pytanie nie różni się istotnie statystycznie ($p>0,05$) między grupami badawczymi (Tabela nr 4.19). Średnio najdłuższy czas trwania relacji kooperacyjnych wskazywały przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej

(ponad 9 lat), a najkrótszy czas trwania relacji oznaczały firmy z Polski (średnio ponad 8 lat). Dla całej próby badanej średni czas trwania ich relacji kooperacyjnych wynosił prawie 9 lat, więc można stwierdzić, że charakter badanych relacji był długoterminowy.

Tabela 4.19. Liczba lat współpracy z konkurentem

Statystyka opisowa		I (Polska)	II (Europa Zachodnia)	III (Europa Środkowo-Wschodnia)
Średnia arytmetyczna		8,1284	9	9,1579
Mediana		6	7,5	7
Odchylenie standardowe		6,4264	7,2111	7,0259
Minimum		1	1	2
Maksimum		30	40	30
Dolny kwartył		3	5	5
Górny kwartył		10	11,5	12
Test Kruskala-Wallisa	H	1,2895		
	p	0,5248		
POST-HOC (Dunn Bonferroni)	I		0,9265	1
	II	0,9265		1
	III	1	1	

Źródło: opracowanie własne.

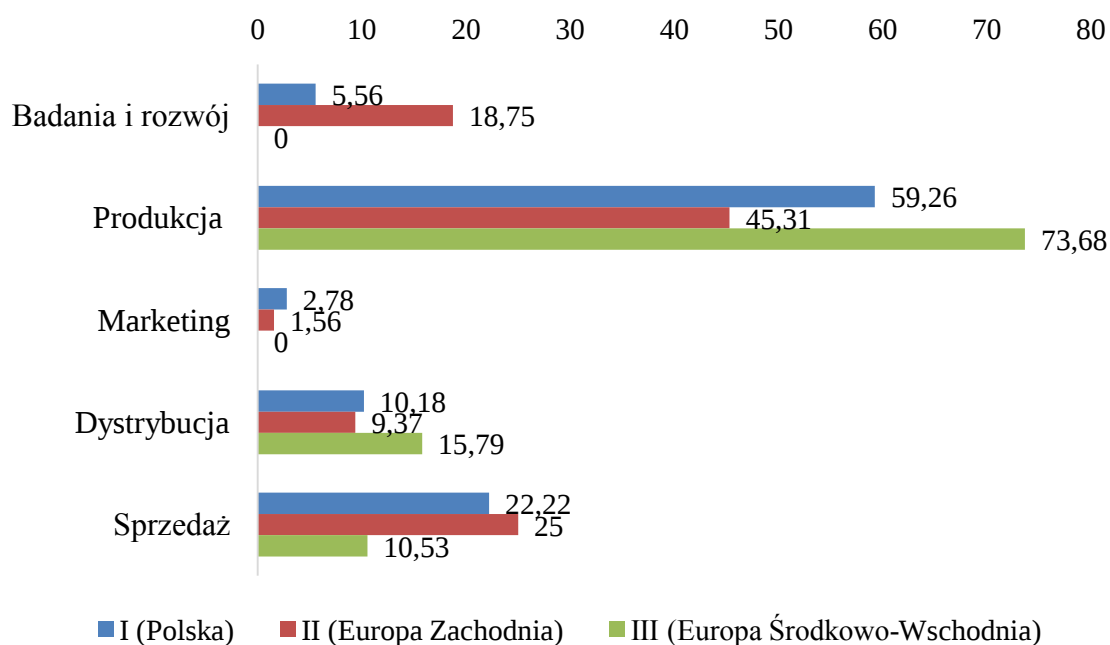
Kolejny aspekt charakterystyki badanych relacji kooperacyjnych dotyczył obszaru działalności przedsiębiorstwa, w którym odbywała się współpraca z konkurentem. Wyniki badania dotyczące obszaru kooperacji nie różnią się istotnie statystycznie ($p > 0,05$) między grupami badawczymi. Wśród przedsiębiorstw z Polski dominującym obszarem kooperacji była produkcja, która uzyskała aż 59,3% wskazań. Drugim ważnym obszarem, który oznaczyło 22,2% polskich przedsiębiorstw była sprzedaż, a trzecim dystrybucja (10,2% wskazań). Przedsiębiorstwa z Europy Zachodniej również w większości nawiązywały relacje kooperacyjne w obszarze produkcji (45,3%) i sprzedaży (25%), ale na trzecim miejscu ze stosunkowo dużą liczbą wskazań były badania i rozwój (18,7%). Ten duży udział obszaru badań i rozwoju w relacjach kooperacyjnych może być związany z faktem, że przedsiębiorstwa z Europy Zachodniej miały największy łączny udział przedsiębiorstw z branż medium- i high-tech w porównaniu do dwóch pozostałych grup badawczych. Wśród firm z Europy Środkowo-Wschodniej na pierwszym miejscu w relacjach również był obszar produkcji (73,7%), a w dalszej kolejności dystrybucja i sprzedaż. Podsumowanie wyników odpowiedzi w tym zakresie przedstawia Tabela nr 4.20.

Tabela 4.20. Obszary kooperencji

Odpowiedzi	I (Polska)		II (Europa Zachodnia)		III (Europa Środkowo-Wschodnia)	
	N	%	N	%	N	%
Badania i rozwój	6	5,56	12	18,75	0	0,00
Produkcja	64	59,26	29	45,31	14	73,68
Marketing	3	2,78	1	1,56	0	0,00
Dystrybucja	11	10,18	6	9,37	3	15,79
Sprzedaż	24	22,22	16	25,00	2	10,53
Test Chi ²	Chi ²	14,7046				
	p	0,0652				

Źródło: opracowanie własne.

Analizując całą próbę badaną, najwięcej relacji kooperacyjnych skupiało się na obszarze produkcyjnym (56%). Sprzedaż była głównym obszarem kooperacji dla 22% badanych przedsiębiorstw, dla 10,5% firm była to dystrybucja. 9,4% przedsiębiorstw współpracowało z konkurentem w zakresie badań i rozwoju, przy czym ponad 66% z nich to były przedsiębiorstwa pochodzące z Europy Zachodniej. Niewiele ponad 2% przedsiębiorstw z próby badanej prowadziło działania kooperacyjne w obszarze marketingu. Udział obszarów kooperacji w podziale na opisane grupy badawcze przedstawia Wykres nr 4.11.

Wykres 4.11. Obszary kooperacji [%]

(N =191; n_I=108; n_{II}=64; n_{III}=19)

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, charakter badanych relacji kooperacyjnych był najczęściej nieformalny, warunki kooperencji nie zostały spisane w formie umowy, a czas ich trwania był w większości przypadków nieokreślony. Pomimo braku formalizacji i nieokreślonego czasu trwania, badane relacje miały raczej stabilny charakter, ponieważ trwają już od wielu lat i dotyczą w przeważającej mierze obszaru produkcji, który stanowi główny rdzeń działalności badanych przedsiębiorstw, gdyż wszystkie pochodziły z branż opierających się na produkcji i przetwórstwie.

Wiedząc już co wpływa na zawieranie relacji kooperacyjnych, co stanowi dla nich utrudnienie i jaki jest charakter tych powiązań, warto przeanalizować także efekty kooperencji, dlatego w kolejnym podrozdziale zostanie omówiony wpływ potencjału kooperacyjnego badanych przedsiębiorstw na ich rozwój w ramach relacji.

4.4.3. Wpływ potencjału kooperacyjnego na rozwój – test hipotez badawczych

W ramach badania potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw posłużono się kilkoma czynnikami, które się na niego składają i zbadano ich wpływ na rozwój tych przedsiębiorstw. Na potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw składają się opisane w rozdziale drugim niniejszej pracy czynniki wewnętrzne (tzw. korporacyjne). To one stanowią pierwszą grupę zmiennych niezależnych. Zaliczono nich: strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji, podobieństwo tych zasobów, podobieństwo celów obu stron, poziom istotności tych celów, podobieństwo strategii obu stron w relacji, podobieństwo kulturowe partnerów, podobieństwo reputacji obu stron, podobieństwo wielkości przedsiębiorstw, podobieństwo struktur organizacyjnych, poziom konkurencji w relacji oraz poziom umiejętności współpracy z konkurentem, czyli tzw. kompetencje relacyjne. Wszystkie te czynniki zostały wyłonione na podstawie przeanalizowanej literatury i wybranych badań kooperencji przedsiębiorstw (Cygler 2009; Zakrzewska-Bielawska 2014). Biorąc pod uwagę jak złożone i różnorakie potrafią być relacje kooperacyjne, potencjał kooperacyjny danej relacji może opierać się tylko na części z tych czynników, ale wystarczająco silnie by zapewniać rozwój przedsiębiorstw, wchodzących w skład relacji w wybranym aspekcie.

Drugą grupę zmiennych niezależnych w badaniu stanowiły czynniki zewnętrzne (tzw. sektorowe), których wpływ na rozwój przedsiębiorstw w relacjach kooperacyjnych również zbadano w ramach pracy. Zgodnie z analizowaną literaturą, czynniki sektorowe składają się na potencjał kooperacyjny sektora (Cygler 2009), ale z racji zakresu tej pracy, badany jest wpływ potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw na ich rozwój, a wybrane czynniki

sektorowe jako elementy otoczenia w badanych branżach stanowią jedynie tło, gdyż choć nie są kluczowe, również nie pozostają bez wpływu na rozwój badanych przedsiębiorstw. Do zmiennych niezależnych, które opisują czynniki zewnętrzne zaliczono: zaawansowanie technologiczne sektora, podatność branży na proces globalizacji, nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze, ograniczona dostępność zasobów i małe możliwości zmian dostawców oraz dojrzała faza rozwoju sektora. Te czynniki również zostały szczegółowo opisane w rozdziale drugim.

W ramach analizowanych modeli regresji uwzględniono także trzy zmienne kontrolne: wielkość przedsiębiorstwa, obszar pochodzenia przedsiębiorstwa (kraj rejestracji) oraz okres współpracy. Wielkość przedsiębiorstw była mierzona liczbą zatrudnionych pracowników, gdzie zastosowano podział na przedsiębiorstwa: mikro (do 9 pracowników), małe (do 49 pracowników), średnie (do 249 pracowników) i duże (250 lub więcej pracowników). Obszar pochodzenia dotyczył przypisania przedsiębiorstwa do określonej grupy badawczej w podziale na Polskę, Europę Zachodnią i Europę Środkowo-Wschodnią. Zmienna kontrolna związana z okresem współpracy dotyczyła liczby lat trwania relacji kooperacyjnej. Operacjonalizacja opisanych zmiennych niezależnych i kontrolnych została przedstawiona w Tabeli nr 4.21. Narzędziem pomiaru dla wszystkich zmiennych był kwestionariusz badania.

Tabela 4.21. Operacjonalizacja zmiennych niezależnych i kontrolnych

Lp.	Zmienne		Operacjonalizacja zmiennych
Zmienne niezależne – czynniki wewnętrzne			
1	POTENCJAL KOOPERACYJNY PRZEDSIĘBIORSTW	Strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji	Dla każdej zmiennej – 5-stopniowa skala Likerta: 1 = zdecydowanie nie zgadzam się 2 = nie zgadzam się 3 = trudno powiedzieć 4 = zgadzam się 5 = zdecydowanie zgadzam się
2		Podobieństwo zasobów wniesionych do relacji	
3		Podobieństwo celów obu stron w relacji	
4		Poziom istotności podobnych celów	
5		Podobieństwo strategii obu stron w relacji	
6		Podobieństwo kulturowe stron w relacji	
7		Podobieństwo reputacji obu stron	
8		Podobieństwo wielkości przedsiębiorstw	
9		Podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów	
10		Poziom konkurencji pomiędzy partnerami	
11		Poziom umiejętności współpracy z	

		konkurentem	
Zmienne niezależne – czynniki zewnętrzne			
1	Zaawansowanie technologiczne sektora		Dla każdej zmiennej – 5-stopniowa skala Likerta: 1 = zdecydowanie nie zgadzam się 2 = nie zgadzam się 3 = trudno powiedzieć 4 = zgadzam się 5 = zdecydowanie zgadzam się
2	Podatność branży na proces globalizacji		
3	Nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze		
4	Ograniczona dostępność zasobów i małe możliwości zmian dostawców		
5	Dojrzała faza rozwoju sektora		
Zmienne kontrolne			
1	Wielkość przedsiębiorstwa		Skala 1-4 (gdzie 1 to „do 9 pracowników”, a 4 to „250 lub więcej pracowników”)
2	Obszar pochodzenia przedsiębiorstwa		Polska = 0, Europa Zachodnia = 1 Polska =0, Europa Środkowo-Wsch. =1
3	Okres współpracy		Liczba lat liczona logarytmem naturalnym

Źródło: opracowanie własne.

Opisane zmienne niezależne wraz z kontrolnymi były badane pod kątem ich wpływu na rozwój przedsiębiorstw, który został wyrażony grupą zmiennych zależnych. Pierwszą braną pod uwagę zmienną zależną była samoocena rozwoju badanych przedsiębiorstw, gdzie oceniały one swój rozwój dzięki relacji kooperacyjnej. Następnie analizowano poszczególne aspekty tego rozwoju w podziale na: wzrost zysku, obniżenie kosztów działalności, udoskonalenie produktów, uzyskanie dostępu do rzadkich zasobów na rynku, ograniczenie ryzyka działalności, usprawnienie produkcji. Operacjonalizację tych zmiennych przedstawiono w Tabeli nr 4.22 poniżej. Dla zmiennych zależnych, podobnie jak dla zmiennych niezależnych również zastosowano 5-stopniową skalę w ramach operacjonalizacji.

Tabela 4.22. Operacjonalizacja zmiennych zależnych

Lp.	Zmienne zależne	Operacjonalizacja zmiennych
1	Samoocena rozwoju przedsiębiorstw	Skala 5-stopniowa: 5= Bardzo pozytywnie 4= Pozytywnie 3= Neutralnie 2= Negatywnie 1= Bardzo negatywnie
2	Wzrost zysku	Dla każdej zmiennej – 5-stopniowa skala Likerta: 1 = zdecydowanie nie zgadzam się
3	Obniżenie kosztów działalności	

4	Udoskonalenie produktów	2 = nie zgadzam się 3 = trudno powiedzieć 4 = zgadzam się 5 = zdecydowanie zgadzam się
5	Zyskanie dostępu do rzadkich zasobów na rynku	
6	Ograniczenie ryzyka działalności	
7	Usprawnienie produkcji	

Źródło: opracowanie własne.

W Tabelach nr 4.23, 4.24, 4.25 i 4.26 ponżej przedstawiono korelacje oraz statystykę opisową (średnia arytmetyczna, mediana, odchylenie standardowe, minimum i maksimum oraz górny i dolny kwartył) dla badanych zmiennych niezależnych oraz wybranych zmiennych zależnych, dla których wykazano istotne statystycznie zależności w modelach regresji wielorakiej. Zastosowano metodę korelacji liniowej Pearsona, gdzie współczynniki przyjmują wartości od -1 do 1 . Przyjęto, że istotne statystycznie były wszystkie korelacje z wartością powyżej $|0,10|$. Zabieg ten miał na celu identyfikację potencjalnych problemów współliniowości mnogiej. Tylko jedna korelacja z badanych przekroczyła znacznie przyjęty poziom minimalny dla interpretacji współliniowości mnogiej, który wynosi $r > 0,5$ (Hair i inni, 1995). Ta najwyższa wartość wskaźnika korelacji ($0,75$) wystąpiła pomiędzy zmienną „podobieństwo struktur organizacyjnych” i „podobieństwo wielkości firm”, ale nie jest to zadziwiający wynik biorąc pod uwagę, że te zmienne są ściśle ze sobą powiązane i ich wspólnym mianownikiem jest liczba zatrudnianych pracowników.

Żeby potwierdzić poprawność zastosowanych modeli w kwestii współliniowości obliczono również wskaźnik VIF (*variance inflation factor*), gdzie żadna z jego wartości nie przekroczyła 3 (Tabela nr 4.27). Takie wyniki VIF oznaczają, że żadna zmienna nie wymagała w modelu usunięcia lub agregacji. Przyjmuje się, że wartość VIF mniejsza niż 4 jest poprawna, a niektórzy badacze określają, że nawet wartość VIF nie przekraczająca 10 będzie oznaczała brak problemów ze współliniowością w modelu (Hair i inni, 1995).

	reputacji obu stron																				
12	Podobieństwo wielkości firm	-0,17	-0,24	-0,02	0,05	0,09	0,28	0,19	0,12	0,38	0,31	0,39	1,00								
13	Podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów	-0,07	-0,17	-0,06	0,10	0,17	0,27	0,20	0,11	0,41	0,27	0,34	0,75	1,00							
14	Poziom konkurencji pomiędzy partnerami	-0,04	-0,04	0,00	0,13	0,14	0,32	0,16	0,24	0,23	0,06	0,19	0,28	0,21	1,00						
15	Poziom umiejętności współpracy z konkurentem	0,11	-0,16	-0,08	-0,01	0,37	0,35	0,33	0,35	0,43	0,29	0,44	0,31	0,34	0,21	1,00					
16	Zaawansowanie technologiczne sektora	-0,03	0,06	-0,08	-0,09	0,17	-0,03	0,05	0,09	0,04	0,02	0,12	-0,03	0,01	0,06	0,11	1,00				
17	Podatność branży na proces globalizacji	-0,06	-0,09	0,02	0,08	0,20	0,08	0,08	0,09	0,14	0,05	0,04	0,04	0,04	-0,02	0,15	0,39	1,00			
18	Nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze	0,17	-0,07	0,06	0,05	0,05	0,17	0,21	0,11	0,15	-0,09	0,01	-0,16	-0,14	0,14	0,21	0,07	0,21	1,00		
19	Ograniczona dostępność zasobów i małe możliwości zmian	0,06	0,01	-0,04	-0,01	0,07	-0,10	-0,04	0,00	0,04	0,03	-0,03	-0,10	0,02	-0,17	-0,03	0,12	0,14	-0,17	1,00	

	dostawców																				
20	Dojrzała faza rozwoju sektora	0,09	-0,10	0,05	0,05	-0,13	-0,08	-0,04	-0,11	-0,06	-0,09	0,02	-0,05	-0,04	-0,08	-0,15	-0,05	0,03	0,12	0,02	1,00
Średnia arytmetyczna		0,65	0,38	1,84	1,83	3,09	3,08	3,57	3,43	3,17	3,35	3,61	2,87	2,78	2,95	3,45	0,41	0,09	0,79	0,11	0,64
Mediana		1,00	0,00	2,00	1,79	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00
Odchylenie standardowe		0,78	0,49	0,88	0,85	0,93	0,90	0,81	0,86	0,89	1,03	0,88	1,14	1,09	0,98	0,82	1,06	1,04	0,88	1,08	0,87
Minimum		-2,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00
Maksimum		2,00	1,00	4,00	3,69	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Dolny kwartył		0,00	0,00	1,00	1,39	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	0,00
Górny kwartył		1,00	1,00	2,00	2,30	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Wszystkie wartości powyżej |0,10| są istotne statystycznie.
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.24. Macierz korelacji Pearsona dla zmiennych wpływających na udoskonalenie produktów

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Udoskonalenie produktów	1,00																			
2	Obszar pochodzenia	-0,07	1,00																		
3	Wielkość przedsiębiorstwa	-0,18	-0,07	1,00																	
4	Okres kooperencji	0,11	0,08	0,08	1,00																
5	Strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji	0,18	0,11	-0,08	-0,03	1,00															
6	Podobieństwo zasobów wniesionych do relacji	0,11	0,12	0,11	0,10	0,39	1,00														
7	Podobieństwo celów obu stron w relacji	0,05	-0,03	-0,04	-0,10	0,34	0,28	1,00													
8	Poziom istotności podobnych celów	0,09	0,06	-0,06	-0,09	0,51	0,27	0,51	1,00												
9	Podobieństwo strategii obu stron w relacji	0,24	0,01	-0,06	0,00	0,48	0,34	0,43	0,47	1,00											
10	Podobieństwo kulturowe stron w relacji	0,16	0,04	-0,07	-0,03	0,27	0,24	0,33	0,24	0,44	1,00										
11	Podobieństwo reputacji obu stron	0,20	0,02	0,08	0,02	0,32	0,27	0,43	0,35	0,39	0,44	1,00									
12	Podobieństwo wielkości	0,12	-0,24	-0,02	0,05	0,09	0,28	0,19	0,12	0,38	0,31	0,39	1,00								

	przedsiębiorstw																				
13	Podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów	0,15	-0,17	-0,06	0,10	0,17	0,27	0,20	0,11	0,41	0,27	0,34	0,75	1,00							
14	Poziom konkurencji pomiędzy partnerami	0,11	-0,04	0,00	0,13	0,14	0,32	0,16	0,24	0,23	0,06	0,19	0,28	0,21	1,00						
15	Poziom umiejętności współpracy z konkurentem	0,15	-0,16	-0,08	-0,01	0,37	0,35	0,33	0,35	0,43	0,29	0,44	0,31	0,34	0,21	1,00					
16	Zaawansowanie technologiczne sektora	0,13	0,06	-0,08	-0,09	0,17	-0,03	0,05	0,09	0,04	0,02	0,12	-0,03	0,01	0,06	0,11	1,00				
17	Podatność branży na proces globalizacji	-0,02	-0,09	0,02	0,08	0,20	0,08	0,08	0,09	0,14	0,05	0,04	0,04	0,04	-0,02	0,15	0,39	1,00			
18	Nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze	0,05	-0,07	0,06	0,05	0,05	0,17	0,21	0,11	0,15	-0,09	0,01	-0,16	-0,14	0,14	0,21	0,07	0,21	1,00		
19	Ograniczona dostępność zasobów i małe możliwości zmian dostawców	-0,11	0,01	-0,04	-0,01	0,07	-0,10	-0,04	0,00	0,04	0,03	-0,03	-0,10	0,02	-0,17	-0,03	0,12	0,14	-0,17	1,00	
20	Dojrzała faza rozwoju sektora	-0,03	-0,10	0,05	0,05	-0,13	-0,08	-0,04	-0,11	-0,06	-0,09	0,02	-0,05	-0,04	-0,08	-0,15	-0,05	0,03	0,12	0,02	1,00
Średnia arytmetyczna		0,28	0,38	1,84	1,83	3,09	3,08	3,57	3,43	3,17	3,35	3,61	2,87	2,78	2,95	3,45	0,41	0,09	0,79	0,11	0,64
Mediana		1,00	0,00	2,00	1,79	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00

Odchylenie standardowe	1,00	0,49	0,88	0,85	0,93	0,90	0,81	0,86	0,89	1,03	0,88	1,14	1,09	0,98	0,82	1,06	1,04	0,88	1,08	0,87
Minimum	-2,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00
Maksimum	2,00	1,00	4,00	3,69	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Dolny kwartył	0,00	0,00	1,00	1,39	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	0,00
Górny kwartył	1,00	1,00	2,00	2,30	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Wszystkie wartości powyżej |0,10| są istotne statystycznie.
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.25. Macierz korelacji Pearsona dla zmiennych wpływających na zyskanie dostępu do rzadkich zasobów na rynku

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Zyskanie dostępu do rzadkich zasobów	1,00																			
2	Obszar pochodzenia	-0,10	1,00																		
3	Wielkość przedsiębiorstwa	-0,17	-0,07	1,00																	
4	Okres kooperencji	0,08	0,08	0,08	1,00																
5	Strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji	0,20	0,11	-0,08	-0,03	1,00															
6	Podobieństwo zasobów wniesionych do relacji	0,18	0,12	0,11	0,10	0,39	1,00														
7	Podobieństwo celów obu stron w relacji	0,06	-0,03	-0,04	-0,10	0,34	0,28	1,00													
8	Poziom istotności podobnych celów	0,07	0,06	-0,06	-0,09	0,51	0,27	0,51	1,00												
9	Podobieństwo strategii obu stron w relacji	0,13	0,01	-0,06	0,00	0,48	0,34	0,43	0,47	1,00											
10	Podobieństwo	0,08	0,04	-0,07	-0,03	0,27	0,24	0,33	0,24	0,44	1,00										

	kulturowe stron w relacji																				
11	Podobieństwo reputacji obu stron	0,11	0,02	0,08	0,02	0,32	0,27	0,43	0,35	0,39	0,44	1,00									
12	Podobieństwo wielkości przedsiębiorst w	0,11	-0,24	-0,02	0,05	0,09	0,28	0,19	0,12	0,38	0,31	0,39	1,00								
13	Podobieństwo struktur organizacyjnyc h partnerów	0,11	-0,17	-0,06	0,10	0,17	0,27	0,20	0,11	0,41	0,27	0,34	0,75	1,00							
14	Poziom konkurencji pomiędzy partnerami	0,08	-0,04	0,00	0,13	0,14	0,32	0,16	0,24	0,23	0,06	0,19	0,28	0,21	1,00						
15	Poziom umiejętności współpracy z konkurentem	0,23	-0,16	-0,08	-0,01	0,37	0,35	0,33	0,35	0,43	0,29	0,44	0,31	0,34	0,21	1,00					
16	Zaawansowani e technologiczne sektora	0,18	0,06	-0,08	-0,09	0,17	-0,03	0,05	0,09	0,04	0,02	0,12	-0,03	0,01	0,06	0,11	1,00				
17	Podatność branży na proces globalizacji	0,14	-0,09	0,02	0,08	0,20	0,08	0,08	0,09	0,14	0,05	0,04	0,04	0,04	-0,02	0,15	0,39	1,00			
18	Nasilenie walki konkurencyjne j w sektorze	0,12	-0,07	0,06	0,05	0,05	0,17	0,21	0,11	0,15	-0,09	0,01	-0,16	-0,14	0,14	0,21	0,07	0,21	1,00		
19	Ograniczona	0,17	0,01	-0,04	-0,01	0,07	-0,10	-0,04	0,00	0,04	0,03	-0,03	-0,10	0,02	-0,17	-0,03	0,12	0,14	-0,17	1,00	

	dostępność zasobów i małe możliwości zmian dostawców																				
20	Dojrzała faza rozwoju sektora	-0,19	-0,10	0,05	0,05	-0,13	-0,08	-0,04	-0,11	-0,06	-0,09	0,02	-0,05	-0,04	-0,08	-0,15	-0,05	0,03	0,12	0,02	1,00
Średnia arytmetyczna		-0,28	0,38	1,84	1,83	3,09	3,08	3,57	3,43	3,17	3,35	3,61	2,87	2,78	2,95	3,45	0,41	0,09	0,79	0,11	0,64
Mediana		0,00	0,00	2,00	1,79	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00
Odchylenie standardowe		1,08	0,49	0,88	0,85	0,93	0,90	0,81	0,86	0,89	1,03	0,88	1,14	1,09	0,98	0,82	1,06	1,04	0,88	1,08	0,87
Minimum		-2,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00
Maksimum		2,00	1,00	4,00	3,69	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Dolny kwartyl		-1,00	0,00	1,00	1,39	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	0,00
Górny kwartyl		0,00	1,00	2,00	2,30	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Wszystkie wartości powyżej |0,10| są istotne statystycznie.
 Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.26. Macierz korelacji Pearsona dla zmiennych wpływających na ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności	1,00																			
2	Obszar pochodzenia	0,01	1,00																		
3	Wielkość przedsiębiorstwa	-0,06	-0,07	1,00																	
4	Okres kooperencji	-0,05	0,08	0,08	1,00																
5	Strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji	0,10	0,11	-0,08	-0,03	1,00															
6	Podobieństwo zasobów wniesionych do relacji	0,24	0,12	0,11	0,10	0,39	1,00														
7	Podobieństwo celów obu stron w relacji	0,18	-0,03	-0,04	-0,10	0,34	0,28	1,00													
8	Poziom istotności podobnych celów	0,10	0,06	-0,06	-0,09	0,51	0,27	0,51	1,00												
9	Podobieństwo strategii obu stron w relacji	0,25	0,01	-0,06	0,00	0,48	0,34	0,43	0,47	1,00											
10	Podobieństwo kulturowe stron w relacji	0,17	0,04	-0,07	-0,03	0,27	0,24	0,33	0,24	0,44	1,00										

11	Podobieństwo reputacji obu stron	0,08	0,02	0,08	0,02	0,32	0,27	0,43	0,35	0,39	0,44	1,00									
12	Podobieństwo wielkości przedsiębiorstw	-0,03	-0,24	-0,02	0,05	0,09	0,28	0,19	0,12	0,38	0,31	0,39	1,00								
13	Podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów	0,06	-0,17	-0,06	0,10	0,17	0,27	0,20	0,11	0,41	0,27	0,34	0,75	1,00							
14	Poziom konkurencji pomiędzy partnerami	-0,04	-0,04	0,00	0,13	0,14	0,32	0,16	0,24	0,23	0,06	0,19	0,28	0,21	1,00						
15	Poziom umiejętności współpracy z konkurentem	0,13	-0,16	-0,08	-0,01	0,37	0,35	0,33	0,35	0,43	0,29	0,44	0,31	0,34	0,21	1,00					
16	Zaawansowanie technologiczne sektora	0,03	0,06	-0,08	-0,09	0,17	-0,03	0,05	0,09	0,04	0,02	0,12	-0,03	0,01	0,06	0,11	1,00				
17	Podatność branży na proces globalizacji	0,08	-0,09	0,02	0,08	0,20	0,08	0,08	0,09	0,14	0,05	0,04	0,04	0,04	-0,02	0,15	0,39	1,00			
18	Nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze	0,24	-0,07	0,06	0,05	0,05	0,17	0,21	0,11	0,15	-0,09	0,01	-0,16	-0,14	0,14	0,21	0,07	0,21	1,00		
19	Ograniczona dostępność zasobów i małe możliwości zmian dostawców	0,05	0,01	-0,04	-0,01	0,07	-0,10	-0,04	0,00	0,04	0,03	-0,03	-0,10	0,02	-0,17	-0,03	0,12	0,14	-0,17	1,00	
20	Dojrzała faza rozwoju sektora	0,05	-0,10	0,05	0,05	-0,13	-0,08	-0,04	-0,11	-0,06	-0,09	0,02	-0,05	-0,04	-0,08	-0,15	-0,05	0,03	0,12	0,02	1,00

Średnia arytmetyczna	0,31	0,38	1,84	1,83	3,09	3,08	3,57	3,43	3,17	3,35	3,61	2,87	2,78	2,95	3,45	0,41	0,09	0,79	0,11	0,64
Mediana	0,50	0,00	2,00	1,79	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00
Odchylenie standardowe	0,99	0,49	0,88	0,85	0,93	0,90	0,81	0,86	0,89	1,03	0,88	1,14	1,09	0,98	0,82	1,06	1,04	0,88	1,08	0,87
Minimum	-2,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00
Maksimum	2,00	1,00	4,00	3,69	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Dolny kwartył	0,00	0,00	1,00	1,39	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	0,00
Górny kwartył	1,00	1,00	2,00	2,30	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Wszystkie wartości powyżej |0,10| są istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.27. Współczynniki regresji

Zmienne niezależne	Zmienne zależne – aspekty rozwoju przedsiębiorstw				Tolerancja	VIF
	Wzrost zysku w przedsiębiorstwie	Udoskonalenie produktów	Zyskanie dostępu do rzadkich zasobów na rynku	Ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności		
wyraz wolny	-0,343 (0,3963)	-0,9264 (0,5293)	-1,5524 (0,5675)	-0,8790 (0,5255)	-	-
Obszar pochodzenia	0,109 (0,1249)	-0,647 (0,1667) *	-0,6726 (0,1788) *	-0,1974 (0,1656)	0,7818	1,28
Wielkość przedsiębiorstwa	-0,0514 (0,0688)	-0,4744 (0,0919) **	-0,5078 (0,0986) **	-0,2098 (0,0913)	0,8966	1,12
Okres kooperencji	0,332 (0,0654) **	0,3208 (0,0873) *	0,247 (0,0936)	-0,1490 (0,0867)	0,8925	1,12
Strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji	0,2082 (0,0775)	0,1858 (0,1035)	0,2714 (0,111)	-0,2448 (0,1028)	0,5525	1,81
Podobieństwo zasobów wniesionych do relacji	-0,1356 (0,0773)	0,1166 (0,1032)	0,3748 (0,1107) *	0,6108 (0,1025) ****	0,6325	1,58
Podobieństwo celów obu stron w relacji	0,0026 (0,0874)	-0,3404 (0,1168)	-0,1886 (0,1252)	0,0700 (0,1159)	0,597	1,68
Poziom istotności podobnych celów	0,1388 (0,0826)	-0,068 (0,1103)	-0,172 (0,1183)	-0,0400 (0,1095)	0,5529	1,81
Podobieństwo strategii obu stron w relacji	0,3992 (0,0869) **	0,4604 (0,116) **	-0,0822 (0,1244)	0,4652 (0,1152) **	0,4888	2,05
Podobieństwo kulturowe stron w relacji	-0,0134 (0,063)	0,0952 (0,0841)	-0,0356 (0,0902)	0,2034 (0,0835)	0,6675	1,5
Podobieństwo reputacji obu stron	-0,1828 (0,0839)	0,3772 (0,1121) *	0,22 (0,1202)	0,0176 (0,1113)	0,5467	1,83
Podobieństwo wielkości przedsiębiorstw	-0,2286 (0,0809)	-0,162 (0,1081)	0,1494 (0,1159)	-0,416 (0,1073) *	0,3406	2,94
Podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów	-0,0222 (0,0792)	0,0994 (0,1058)	-0,0874 (0,1135)	0,2332 (0,1051)	0,3862	2,59
Poziom konkurencji pomiędzy partnerami	-0,1176 (0,0619)	-0,0272 (0,0827)	-0,0406 (0,0886)	-0,2598 (0,0821)	0,771	1,3
Poziom umiejętności współpracy z konkurentem	0,1914 (0,0877)	-0,1432 (0,1171)	0,1308 (0,1256)	-0,0944 (0,1163)	0,583	1,72

Zaawansowanie technologiczne sektora	0,0020 (0,058)	0,3268 (0,0775) **	0,2524 (0,0831)	0,0408 (0,0769)	0,7628	1,31
Podatność branży na proces globalizacji	-0,2428 (0,0600) **	-0,267 (0,0802) *	-0,0168 (0,086)	-0,001 (0,0796)	0,7278	1,37
Nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze	0,1986 (0,0737)	0,098 (0,0985)	0,3938 (0,1056) *	0,414 (0,0978) *	0,6835	1,46
Ograniczona dostępność zasobów i małe możliwości zmian dostawców	0,0610 (0,0523)	-0,242 (0,0698) *	0,401 (0,0749) ***	0,0856 (0,0693)	0,8725	1,15
Dojrzała faza rozwoju sektora	0,1842 (0,0655)	-0,0614 (0,0874)	-0,4994(0,0938) ***	0,0894 (0,0868)	0,9008	1,11
N	175	175	175	175	-	-
F	2,1078	1,9309	2,3913	2,0255	-	-
p	0,0068	0,0152	0,0018	0,0100	-	-
R ²	0,2053	0,1914	0,2267	0,1989	-	-
R ² skorygowane	0,1079	0,0923	0,1319	0,1007	-	-
Durbin Watson	2,2308	1,8469	2,0832	1,9319	-	-

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): *p<=0,10, **p<=0,05, ***p<=0,01, **** p<=0,001.

W nawiasach podane są błędy standardowe.

Źródło: opracowanie własne.

W powyżej Tabeli nr 4.27 przedstawiono wyniki obliczeń dla czterech modeli regresji, w których wykazano istotne statystycznie zależności pomiędzy czynnikami potencjału kooperacyjnego i czynnikami sektorowymi, a rozwojem przedsiębiorstw. Aspekty rozwoju przedsiębiorstw, w ramach których odnotowano te istotne statystyczne zależności to: wzrost zysku w przedsiębiorstwie, udoskonalenie produktów, zyskanie dostępu do rzadkich zasobów na rynku oraz ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności. Wyniki, które zostały zinterpretowane jako istotne statystycznie oznaczono gwiazdkami zgodnie ze zróżnicowanym poziomem prawdopodobieństwa testowego.

Statystyka F (ang. *F-value*) testuje ogólną istotność modelu regresji. Testuje ona pełny model w odniesieniu do modelu bez zmiennych, a oszacowanie zmiennej zależnej jest średnią wartości zmiennej zależnej. Wartość F jest stosunkiem średniej sumy regresji kwadratów podzielonej przez średnią sumę błędów kwadratów. Jego wartość będzie się wahać od zera do arbitralnie dużej liczby. Uzyskane wartości F, które wynoszą w badanych modelach regresji od 1,9309 do 2,3913 ($p < 0,05$ w każdym modelu) pozwalają stwierdzić, że analizowane modele odznaczają się istotnością statystyczną i wyjaśniają znaczną wariancję zmiennej wynikowej.

Z kolei R^2 można interpretować jako procent wariancji w zmiennej wyniku, który jest wyjaśniony przez zestaw zmiennych predykcyjnych, a skorygowana wartość R^2 to obliczenie R^2 , które jest korygowane w oparciu o liczbę predyktorów w modelu. Wartość determinacji R^2 określa więc jakość dopasowania modelu i wynosi w badanych modelach od 0,1914 do 0,2267. Takie wartości oznaczają, że w zależności od modelu wyjaśniane jest od 19,14% do 22,67% zmienności danych odpowiedzi wokół średniej, czyli analizowane modele są satysfakcjonujące.

Wiedząc, że wszystkie przedstawione modele są dobrze dopasowane, przeprowadzono również test Durбина-Watsona dla opisanych modeli regresji by wykryć czy występuje autokorelacja pomiędzy składnikami resztowymi. Statystyka Durбина-Watsona przyjmuje wartości od 0 do 4. Niepożądane są skrajne wartości tego przedziału, ponieważ wtedy współczynnik autokorelacji jest bliższy wartości bezwzględnej z 1. Wartości statystyczne Durбина-Watsona dla analizowanych modeli wynoszą od 1,8469 do 2,2308, są więc na pożądanym poziomie, gdyż są bliskie środkowej wartości przedziału. Całkowity brak autokorelacji składników losowych występuje gdy wynik jest równy 2.

Większość zmiennych niezależnych ujętych w hipotezach badawczych (9 z 16 zmiennych niezależnych) okazała się istotna statystycznie w analizowanych modelach regresji. Ze zmiennych zależnych (aspektów rozwoju), ten istotny statystycznie wpływ został odnotowany

dla 4 zmiennych z 7 badanych. Warto zaznaczyć, że nie każdy odnotowany w modelach regresji istotny statystycznie wpływ czynnika był dodatni. Uzyskane wyniki z modeli regresji podsumowano w Tabeli nr 4.28, gdzie wskazano jaki potencjał kooperacyjny i jakie czynniki branżowe wpływają dodatnio, bądź ujemnie na dane aspekty rozwoju przedsiębiorstw.

Tabela 4.28. Wpływ potencjału kooperacyjnego i czynników sektorowych na wybrane aspekty rozwoju przedsiębiorstw

Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne	→ Aspekty rozwoju przedsiębiorstw
• podobieństwo strategii partnerów (+) • podatność sektora na proces globalizacji (-)	Wzrost zysku
• podobieństwo strategii partnerów (+) • podobieństwo reputacji stron (+) • zaawansowanie technologiczne sektora (+) • podatność sektora na proces globalizacji (-) • ograniczona dostępność zasobów w sektorze i małe możliwości zmian dostawców (-)	Udoskonalenie produktów
• podobieństwo zasobów wniesionych do relacji (+) • silna walka konkurencyjna w sektorze (+) • ograniczona dostępność zasobów w sektorze i małe możliwości zmian dostawców (+) • dojrzała faza rozwoju sektora (-)	Zyskanie dostępu do rzadkich zasobów
• podobieństwo zasobów wniesionych do relacji (+) • podobieństwo strategii partnerów (+) • podobieństwo wielkości przedsiębiorstw (-) • silna walka konkurencyjna w sektorze (+)	Ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności

Źródło: opracowanie własne.

Potencjał kooperacyjny opierający się na podobieństwie strategii partnerów wpływa dodatnio ($\beta=0,3992$; $p<0,05$) na **wyniki finansowe przedsiębiorstw w postaci wzrostu zysku**. Podobieństwo strategii przedsiębiorstw w relacji sprawia, że mają one zbliżone kierunki działania i podobne długoterminowe wizje rozwoju. To ułatwia uzyskanie efektu synergii, który sprzyja wzrostowi zysku we wspólnych projektach. Z kolei z czynników sektorowych na zysk przedsiębiorstwa wpływa podatność sektora na proces globalizacji, ale jest to wpływ ujemny ($\beta=-0,2428$; $p<0,05$). Sektory podatne na zmiany wynikające z globalizacji zazwyczaj stosunkowo szybko wzrastają i na rynku pojawia się wiele

przedsiębiorstw walczących o udział w sprzedaży określonych dóbr. W takiej sytuacji firmy, które już funkcjonują w sektorze mogą mieć zmniejszony udział rynkowy oraz zysk.

Kolejnym aspektem rozwoju, gdzie odnotowano najczęściej zależności jest **udoskonalenie produktów przedsiębiorstw**. Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw opierający się na podobieństwie strategii ($\beta=0,4604$; $p<0,05$) i reputacji partnerów ($\beta=0,3772$; $p<0,1$) wpływa dodatnio na udoskonalenie produktów tych przedsiębiorstw. Podobne strategie w tym przypadku mogą wiązać się m.in. z planowanym rozwojem produktów obu stron w długim okresie, a reputacja partnerów wśród innych podmiotów na rynku może dodatkowo wzmacniać pozytywne postrzeganie ich udoskonalonych produktów jako jednego z aspektów rozwoju tych przedsiębiorstw. Na poprawę produktów przedsiębiorstw wpływa też dodatnio czynnik branżowy jakim jest zaawansowanie technologiczne sektora ($\beta=0,3268$; $p<0,05$). Sektory zaawansowane technologicznie charakteryzują się zazwyczaj krótkim cyklem życia produktów, co wymusza na przedsiębiorstwach ciągłe prace nad doskonaleniem produktów by sprostać wygórowanym oczekiwaniom nabywców. Podatność sektora na proces globalizacji ($\beta=-0,267$; $p<0,1$) oraz ograniczona dostępność zasobów w sektorze i małe możliwości zmian dostawców ($\beta=-0,242$; $p<0,1$) wpływają z kolei ujemnie na ten aspekt rozwoju. Sektory objęte procesami globalizacyjnymi dążą raczej do standaryzacji produktów w ujęciu światowym, a niekoniecznie do ich udoskonalenia. Znacznym utrudnieniem dla poprawy jakości produktów jest też ograniczona dostępność zasobów i np. niemożność skorzystania z usług innego dostawcy. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa są zmuszone korzystać z tych samych zasobów co dotychczas do wytwarzania swoich produktów.

Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw opierający się na podobieństwie zasobów wniesionych do relacji przez obie strony ($\beta=0,3748$; $p<0,1$) wpływa dodatnio na **zyskanie dostępu do rzadkich zasobów** na rynku. Taki efekt jest możliwy dzięki np. łączeniu zasobów przedsiębiorstw i tworzeniu nowych zasobów w ramach relacji kooperacyjnej. Może też dochodzić do sytuacji, gdy przedsiębiorstwa wnoszą do relacji podobne zasoby i razem je zamawiają w większych ilościach, uzyskując lepszą ofertę od dostawcy niż inni konkurenci. Oferta uzyskiwana wspólnie będzie korzystniejsza i zapewni dostęp do zasobów, na które wcześniej przedsiębiorstwa nie mogły sobie pozwolić. Odnotowano również, że dwa czynniki branżowe wpływają dodatnio na dostęp do rzadkich zasobów. Nasilona walka konkurencyjna w sektorze ($\beta=0,3938$; $p<0,1$) zwiększa motywację przedsiębiorstw do walki m.in. o te rzadkie zasoby i zwiększa ich szansę na zyskanie do nich dostępu, co jest wzmocnione dodatkowo ograniczoną dostępnością zasobów w tym sektorze i małymi możliwościami

zmiany dostawców ($\beta=0,401$; $p<0,01$). Rzadkość zasobów to jedno z kryteriów VRIN. Przedsiębiorstwa mają świadomość, że uzyskanie dostępu do zasobów, których nie mają konkurenci lub mają w ograniczonej ilości, może dać im przewagę konkurencyjną. Z kolei, dojrzała faza rozwoju sektora sprawia, że uzyskanie dostępu do rzadkich zasobów staje się trudniejsze ($\beta=-0,4994$; $p<0,01$). Duża liczba graczy rynkowych w dojrzałej fazie rozwoju sektora prowadzi do uzyskiwania mniejszych udziałów poszczególnych podmiotów w obecnych na rynku zasobach, zwłaszcza jeśli są one ograniczone. Warto podkreślić, że w ujęciu ogólnym na uzyskanie dostępu do rzadkich zasobów ma wpływ więcej czynników sektorowych niż wewnętrznych przedsiębiorstw. Ten aspekt rozwoju przedsiębiorstwa jest więc silnie zależny od otoczenia tych przedsiębiorstw. Firmy wchodzące w relacje z konkurentami w celu uzyskania dostępu do rzadkich zasobów powinny więc dokładnie przeanalizować sektor w jakim działają, by ocenić czy potencjał kooperacyjny partnerów ma szansę wpłynąć znacząco na rozwój w tym aspekcie w stosunku do siły istniejących czynników zewnętrznych.

Ostatnim aspektem rozwoju przedsiębiorstw, gdzie odnotowano istotne statystycznie zależności jest **ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności**. Na to ograniczenie ryzyka wpływa dodatnio potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw, który opiera się na podobieństwie: strategii obu podmiotów ($\beta=0,4652$; $p<0,05$) oraz zasobów wniesionych do relacji ($\beta=0,6108$; $p<0,01$). Przedsiębiorstwa zbliżone strategicznie i zasobowo stanowią silnych partnerów, którzy wiedzą co chcą osiągnąć i mają do tego zasoby. Współdziałanie z takim konkurentem może ograniczyć np. ryzyko działania w przypadku ograniczonego dostępu do zasobów na rynku. Ujemnie na ograniczenie ryzyka działalności wpływa z kolei podobieństwo wielkości przedsiębiorstw w relacji ($\beta=-0,416$; $p<0,1$). Może taka zależność zachodzić np. w przypadku dwóch dużych podmiotów, które mając silne pozycje w sektorze względem konkurencji nie muszą ograniczać bardziej ryzyka swojej działalności. Ograniczenie ryzyka działalności dzięki relacji kooperacyjnej częściej może wystąpić gdy podmioty różnią się wielkością i wtedy zazwyczaj mniejszy wielkościowo partner ogranicza to ryzyko dzięki kooperacji z większym podmiotem. Wśród czynników branżowych na ograniczenie ryzyka działania wpływa dodatnio silna walka konkurencyjna w sektorze ($\beta=0,414$; $p<0,1$). Wzmocniona konkurencja w sektorze zwiększa potrzebę przedsiębiorstw do integracji by zyskać poczucie bezpieczeństwa i pozwala ograniczyć ryzyko np. przejęcia ze strony innych konkurentów. Relacja kooperacyjna jest wtedy lepszą alternatywą. Na ograniczenie ryzyka działalności ma wpływ więcej czynników wewnętrznych związanych z

potencjałem kooperacyjnym przedsiębiorstw niż czynników branżowych. Oznacza to, że przedsiębiorstwa wchodząc w relacje z konkurentem mogą dzięki wytworzonemu potencjałowi kooperacyjnemu wpłynąć na ten aspekt rozwoju, mając na uwadze, że prawdopodobnie będzie on mniej zależny od czynników otoczenia.

Analizowane powyżej dane pozwalają podsumować wyniki weryfikacji empirycznej postawionych w pracy hipotez badawczych. Najważniejsze wnioski z badania zostały zawarte w Tabeli nr 4.29 w kontekście każdej hipotezy.

Tabela 4.29. Hipotezy badawcze oraz wynik ich weryfikacji empirycznej

Nr	Treść hipotezy	Weryfikacja empiryczna
H0	<i>Istnieje dodatni wpływ potencjału kooperacyjnego na:</i> • <i>rozwój przedsiębiorstw,</i> • <i>uzyskiwane wyniki gospodarcze. przedsiębiorstw.</i>	Potwierdzenie hipotezy
H01	<i>Czynnikami wewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:</i> • <i>strategiczne znaczenie zasobów wniesionych do relacji,</i> • <i>podobieństwo zasobów wniesionych do relacji,</i> • <i>podobieństwo celów obu stron,</i> • <i>duży poziom istotności tych podobnych celów obu stron,</i> • <i>podobieństwo strategii obu przedsiębiorstw,</i> • <i>podobieństwo kulturowe stron,</i> • <i>podobieństwo reputacji partnerów,</i> • <i>podobieństwo wielkości przedsiębiorstw,</i> • <i>podobieństwo struktur organizacyjnych partnerów,</i> • <i>znaczny poziom konkurencji pomiędzy partnerami,</i> • <i>wysoki poziom umiejętności współpracy z konkurentem.</i>	Częściowe potwierdzenie hipotezy dla trzech czynników: <i>Czynnikami wewnętrznymi, które wpływają <u>dodatnio</u> na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:</i> • <i>podobieństwo zasobów wniesionych do relacji,</i> • <i>podobieństwo strategii obu przedsiębiorstw,</i> • <i>podobieństwo reputacji partnerów.</i>
H02	<i>Czynnikami zewnętrznymi, które wpływają dodatnio na rozwój przedsiębiorstw w relacji kooperacyjnej są:</i> • <i>wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora,</i> • <i>podatność sektora na globalizację,</i>	Częściowe potwierdzenie hipotezy dla trzech czynników: <i>Czynnikami zewnętrznymi, które wpływają <u>dodatnio</u> na rozwój przedsiębiorstw w relacji</i>

	• <i>nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze,</i> • <i>ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców,</i> • <i>dojrzała faza rozwoju sektora.</i>	<i>kooperacyjnej są:</i> • <i>wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora,</i> • <i>nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze,</i> • <i>ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców.</i>
--	---	--

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym podsumowaniem, wyniki przeprowadzonego badania potwierdziły, że **potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw wpływa dodatnio na rozwój przedsiębiorstw i uzyskiwane przez nie wyniki finansowe**. W związku z tym nie ma podstaw do odrzucenia tezy głównej niniejszej pracy. Potencjał kooperacyjny, który dodatnio wpływa na rozwój badanych przedsiębiorstw opierał się w szczególności na czynnikach wewnętrznych, które miały istotne statystycznie znaczenie w przedstawionych modelach regresji. Analizując czynniki wewnętrzne stwierdzono, że na rozwój przedsiębiorstw wpływa dodatnio podobieństwo konkurujących przedsiębiorstw w zakresie zasobów wniesionych do relacji, strategii oraz reputacji obu podmiotów. W związku z tym, hipotezę H01 udało się potwierdzić jedynie częściowo. W kwestii czynników zewnętrznych opisujących sektor, w jakim działają przedsiębiorstwa, potwierdzono dodatni wpływ trzech analizowanych czynników na rozwój przedsiębiorstw, tj. wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora, nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze oraz ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców. Nie ma więc podstaw do potwierdzenia całej hipotezy H02.

Przeprowadzone badanie pozwoliło lepiej poznać zjawisko kooperacji i potencjału kooperacyjnego, jednak nie było wolne od pewnych ograniczeń. Niektóre elementy poruszone w badaniu mogą także stanowić interesujący obszar badawczy w tej domenie w przyszłości, jednak należałoby w tym kontekście przeprowadzić badania bardziej szczegółowe. Warto podkreślić, że w opisanym badaniu zmienne wyjaśniane dotyczyły samooceny siły relacji kooperacyjnej, gdzie badano jak kooperacja wpłynęła na dany aspekt rozwoju. Wykorzystanie samooceny badanych przedsiębiorstw mogło potencjalnie zaburzyć wyniki badania. Zaleca się aby w przyszłości zbadany został także wpływ potencjału kooperacyjnego i czynników branżowych (sektorowych) na poziom rozwoju w wybranych aspektach, ale metodą porównawczą, która pozwoliłaby sprawdzić konkretne wskaźniki rozwojowe przed zawiązaniem relacji kooperacyjnych, a następnie przeprowadzić badania z kontrolą tych samych wskaźników po kilku latach trwania w takiej relacji. Takie

podejście może się jednak wiązać z trudnościami w zgromadzeniu wiarygodnych danych i zachowaniu tej samej próby przedsiębiorstw badanych na przestrzeni kilku lat.

Pomimo występujących ograniczeń, stosowana metoda badawcza i zestaw czynników są adekwatne dla weryfikacji przyjętych w pracy hipotez badawczych. Przy tak dużej próbie badanych przedsiębiorstw, jaka była wykorzystana w tym badaniu, metoda badania ilościowego wydaje się uzasadniona, natomiast w przypadku mniejszych prób zaleca się stosowanie raczej metody wywiadów jakościowych jako metody wspomagającej by zyskać możliwość pogłębienia wybranych aspektów badania. Autorka oceniła, że trafność doboru metod w tym badaniu była wysoka, natomiast wskazane byłoby pogłębienie wiedzy na temat uzyskanych wyników z kilku obszarów dotyczących kooperencji i potencjału kooperacyjnego dla lepszego zrozumienia badanego zjawiska. Wśród zbadanych obszarów, w których zaleca się dalsze pogłębienie badań znajdują się takie aspekty jak:

- powiązanie wpływu relacji kooperacyjnej na wyniki finansowe – warto byłoby tutaj wziąć pod uwagę kilka różnych wskaźników finansowych, bez uwzględniania jedynie samooceny przedsiębiorstw i poświęcić tematowi całe badanie, z uwzględnieniem analiz porównawczych na przestrzeni kilku lat;
- pokrycie obszaru kooperencji z rdzeniem działalności przedsiębiorstwa – można w tym przypadku głębiej sprawdzić na ile kooperencja dotyczy głównego obszaru aktywności przedsiębiorstwa, a na ile jest to relacja występująca na obrzeżach. Ukazane studia przypadków i wyniki badania wskazują, że to pokrycie jest znaczne, natomiast zaleca się zastosować ten test na przedsiębiorstwach też z innych branż, poza samą produkcją i przetwórstwem, do których było ograniczone opisanie badania;
- siła motywów do podjęcia kooperencji w stosunku do występujących barier – w prezentowanym badaniu te obszary były potraktowane oddzielnie, a zdaniem autorki warto byłoby je ze sobą zestawić na gruncie oddzielnego badania i sprawdzić na ile dane motywy kooperencji niwelują, bądź ograniczają ujemny wpływ istniejących wewnętrznie i zewnętrznie barier.

Przedstawione wyniki badania rozszerzają zakres wiedzy na temat kooperencji i potencjału kooperacyjnego w ujęciu międzynarodowym. Szeroka skala badania, jego szczegółowość i jego ilościowy charakter w tej domenie sprawiają, że zarówno cel poznawczy, jak i metodyczny tej pracy został zrealizowany, a samo badanie może stanowić również punkt wyjściowy dla kolejnych badań w obszarze kooperencji przedsiębiorstw.

Zakończenie

Jak wynika z przeprowadzonych badań, kooperencja przedsiębiorstw stanowi powszechny typ relacji, który z jednej strony pozytywnie wpływa na rozwój przedsiębiorstw – partnerów relacji, ale z drugiej strony może być ryzykowna i rodzi obawy związane ze współpracą z konkurentem. Pomimo tego ryzyka, przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na rozwój właśnie poprzez tę ścieżkę, gdyż liczne przykłady kooperencji na świecie wskazują, że ma ona pozytywny wpływ na rozwój tych podmiotów.

Odpowiadając na postawione w pracy pytania badawcze, można stwierdzić, że potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw europejskich wpływa na ich rozwój w umiarkowanym stopniu. Wyróżniono trzy czynniki wewnętrzne, które mają wpływ dodatni. Charakter potencjału kooperacyjnego, który stymuluje rozwój opiera się na podobieństwie kooperentów w zakresie zasobów wniesionych do relacji, strategii oraz reputacji. Potencjał kooperacyjny opierający się na podobieństwie strategii kooperentów wpływa dodatnio na wzrost zysku, udoskonalenie produktów przedsiębiorstw oraz na ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności. Na udoskonalenie produktów przedsiębiorstw w relacji ma wpływ także potencjał kooperacyjny związany z podobieństwem reputacji obu stron. Potencjał kooperacyjny, gdzie dominującą rolę odgrywa podobieństwo zasobów wniesionych do relacji wpływa dodatnio na rozwój w zakresie zyskania dostępu do rzadkich zasobów oraz ograniczenia ryzyka działania. Wykazano również, że znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw mają także czynniki zewnętrzne, do których należą zaawansowanie technologiczne sektora, silna konkurencja w sektorze oraz ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców. Podsumowując, sześć spośród wyróżnionych czynników ma wpływ na rozwój przedsiębiorstw, z czego trzy to czynniki potencjału kooperacyjnego, a trzy to czynniki występujące w otoczeniu przedsiębiorstw. Główna teza pracy została potwierdzona na gruncie przeprowadzonych analiz, a hipotezy badawcze H01 i H02 zostały potwierdzone częściowo dla wybranych czynników.

Większość badanych przedsiębiorstw współpracuje z jednym lub z wieloma konkurentami, a charakter tej kooperencji jest najczęściej nieformalny, choć wieloletni. Dominującymi motywami dla zawiązania kooperencji są możliwość osiągnięcia założonego celu efektywniej w ramach współpracy niż samodzielnie oraz chęć zwiększenia efektywności procesu produkcji. Taki wynik dotyczący motywów może być związany m.in. z doborem próby badanej, na którą składały się przedsiębiorstwa z branż produkcyjnych i przetwórczych. Po stronie barier przedsiębiorcy najczęściej wskazywali na problemy ze znalezieniem

odpowiedniego partnera biznesowego oraz obawy przed nieuczciwymi praktykami ze strony konkurenta. Takie wyniki wskazują na konieczność wielotorowej i dogłębnej analizy możliwych korzyści i strat oraz potencjalnej zbieżności interesów i potencjału własnego przedsiębiorstwa, jak i konkurenta przed podjęciem decyzji w wejście w taką relację. Kluczowy dla powodzenia danej relacji jest też właściwy dobór kooperenta, gdyż to w połowie od niego zależy jak duży będzie ten potencjał. Szukając partnera o zbliżonej strategii, reputacji i zasobach, przedsiębiorstwo ma szansę zwiększyć swój poziom rozwoju. Pokonanie barier związanych z brakiem zaufania i obawami przed nieuczciwymi działaniami konkurenta jest więc ważnym wyzwaniem, jakie powinny podjąć przedsiębiorstwa nastawione na rozwój poprzez kooperencję. Nie zawsze jednak przedsiębiorstwa mają wiedzę jakie aspekty powinny być przeanalizowane, jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mają kluczowy wpływ na powodzenie relacji oraz gdzie szukać potencjalnego partnera i co trudniejsze, jak mu zaufać.

Wśród efektów, które zostały osiągnięte w badanych relacjach odnotowano znaczny dodatni wpływ potencjału kooperacyjnego na rozwój przedsiębiorstw w zakresie finansowym (wzrost zysku), produktowym (udoskonalenie produktów), zasobowym (zyskanie dostępu do rzadkich zasobów) oraz zmniejszanie ryzyka działalności. Wykazano, że potencjał kooperacyjny opierający się na podobieństwie zasobów wniesionych do relacji, strategii obu przedsiębiorstw oraz reputacji wpływa dodatnio na rozwój przedsiębiorstw. Na uzyskiwane wyniki gospodarcze przedsiębiorstw mierzone wzrostem zysku wpływa dodatnio potencjał kooperacyjny opierający się na podobieństwie strategii obu partnerów. Czynniki sektorowymi, które podnoszą rozwój przedsiębiorstw w wybranych aspektach są z kolei wysoki stopień zaawansowania technologicznego sektora, nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze oraz ograniczona dostępność zasobów i niewielkie możliwości zmiany dostawców.

Odnotowano również kilka relacji ujemnych pomiędzy czynnikami potencjału kooperacyjnego, a rozwojem przedsiębiorstw. Wśród czynników wewnętrznych ujemny wpływ na rozwój przedsiębiorstw miało podobieństwo wielkości przedsiębiorstw i dotyczył on ograniczenia ryzyka prowadzonej działalności. Oznacza to, że przedsiębiorstwom o zbliżonej wielkości trudniej jest ograniczyć ryzyko dzięki relacji kooperacyjnej. W przypadku różnic w wielkości podmiotów, łatwiej mniejszemu z nich ograniczać ryzyko dzięki powiązaniu z większym, często silniejszym partnerem. Więcej ujemnych zależności odnotowano dla czynników sektorowych, gdzie podatność sektora na proces globalizacji miała ujemny wpływ na zysk i udoskonalenie produktów, a dojrzała faza rozwoju sektora

wpływała ujemnie na dostęp do rzadkich zasobów. Poza tym, ograniczona dostępność zasobów w sektorze i małe możliwości zmian dostawców wpływały ujemnie na rozwój w zakresie produktowym. To może oznaczać, że relacje kooperacyjne lepiej zawierać w sektorach wschodzących, które są mniej zglobalizowane.

Ograniczenia i dalsze kierunki badań

Zakres badania opisanego w niniejszej pracy był stosunkowo szeroki. Z tego powodu, choć udało się wyciągnąć dużo istotnych wniosków, niestety kilka obszarów związanych z kooperacją zostało potraktowanych dość powierzchownie i zdaniem autorki, warto rozwijać i pogłębiać badania w kilku z nich. Rosnąca z roku na rok liczba powiązań kooperacyjnych, wymusza dalsze pogłębianie wiedzy w tym zakresie i rozwój badań empirycznych. Wśród obszarów, które mogą stanowić ciekawe pola do dalszych badań warto wyróżnić aspekt wpływu relacji kooperacyjnej na wyniki finansowe z uwzględnieniem kilku wskaźników jako zmiennych niezależnych. Efekt takiego badania mógłby uświadomić przedsiębiorcom jaką wymierną wartość mogą uzyskać dzięki takiej relacji i gdzie należy się go doszukiwać. Takie badanie należałoby przeprowadzić w ujęciu porównawczym na tej samej próbie przedsiębiorstw. Poza tym, warto zbadać jak obszar kooperacji pokrywa się z rdzeniem działalności przedsiębiorstw, czy dotyczy ona ich głównej aktywności, czy raczej działań na obrzeżach tej działalności. Niezbadana wciąż też pozostaje siła motywów do podjęcia kooperacji w stosunku do występujących barier i określenie jakie motywy mogą zniwelować poszczególne bariery.

Ograniczeniem badania była forma wysyłki ankiety przez Internet, przez którą niemożliwym było zadanie dodatkowych pytań wspomagających i doprecyzowujących niektóre odpowiedzi z pytań zamkniętych. Szeroki zakres geograficzny badania uniemożliwił także badanie par kooperentów, a zbadano jedynie relację na podstawie odpowiedzi jednej ze stron. W kolejnych badaniach dotyczących kooperacji warto ograniczyć zakres badania na rzecz pogłębienia niektórych obszarów badawczych i przeprowadzenia też wywiadów uwzględniających obie strony relacji. Ponadto, przydatna byłaby analiza porównawcza relacji kooperacyjnych i wybranych wskaźników na przestrzeni kilku lat, zestawiając ze sobą czas sprzed nawiązania relacji kooperacyjnej i po kilkuletnim okresie współpracy z konkurentem. Takie badanie byłoby wyzwaniem, biorąc pod uwagę potrzebną próbę i czas badania, ale mogłoby wiele wnieść dla zrozumienia zjawiska kooperacji przedsiębiorstw.

Implikacje metodyczne

Pomijając istniejące ograniczenia, zastosowany w pracy kwestionariusz badania może stanowić uniwersalne narzędzie badawcze do badania potencjału kooperacyjnego i jego poszczególnych czynników, ale warto rozszerzać badania przy jego zastosowaniu także o drugą stronę relacji. Badanie obu kooperentów z jednej relacji kooperacyjnej może stanowić wyzwanie, szczególnie przy dużych próbach badawczych, ale może stanowić cenne źródło wiedzy na temat różnic w percepcji kooperencji przez obie strony relacji. Pod tym kątem warto udoskonalać i rozszerzać podaną listę czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Zaleca się również upraszczanie i rozdzielanie poszczególnych czynników na subczynniki, jeśli ankieta jest wysyłana bez bezpośredniego kontaktu pomiędzy respondentem, a badaczem. Po pierwsze ułatwi to zrozumienie aspektów kooperencji przez respondentów, a po drugie pozwoli badaczowi na uzyskanie jednoznacznej odpowiedzi. W zaprezentowanym badaniu zwiększono zestaw analizowanych czynników, konsolidując informacje uzyskane z literatury oraz rozdzielając istniejące czynniki na kilka dla większej precyzji pytań.

Dotychczas w większości opracowań dotyczących kooperencji, badacze skupiali się w podłożu teoretycznym tego zjawiska na maksymalnie czterech koncepcjach: teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych, teorii zasobowej oraz teorii kapitału społecznego. Biorąc jednak pod uwagę rosnący stopień poznania tego typu powiązań, autorka dostrzegła konieczność włączenia do analizy także paradygmatu structure-conduct-performance, z którego to wywodzi się właśnie teoria zasobowa oraz teorię sieciową, która wprawdzie często jest przywoływana w kontekście relacji przedsiębiorstw, ale rzadziej w odniesieniu do samej kooperencji. Podział tych teorii na wyjaśniające przyczyny kooperencji i wyjaśniające zależności w ramach relacji kooperacyjnych może stanowić z kolei podstawę do dalszej typologii teorii, na gruncie których analizuje się kooperencję.

Bibliografia

- Abdallah, F., Wadhwa, A. (2009), *Collaborating With Your Rivals: Identifying Sources of Coopetitive Performance*, Paper presented at the Summer Conference 2009 on CBS - Copenhagen Business School
- Afuah, A. (2000), *How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?*, *Strategic Management Journal* 21(3)
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. (1992), *Implanting Competitive Strategy: A Contingency Approach*, *Journal of Marketing Management* 8(1): 49-67
- Aladag, D. (2013), *Network Coopetition: An Empirical Analysis with Multiple Case Approach*, University of Edinburgh
- Aldrich, H., Auster, E.R. (1986), *Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*, *Research in organizational behavior*, 8, 165-186
- Allaire, Y. (2000), *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Amit, R., Schoemaker, P. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, *Strategic Management Journal* vol.14
- Anderson, J., Håkansson, H., Johanson, J., (1994), *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, *Journal of Marketing*, nr 10
- Andersson, S. (2002), *A network approach to marketing management*, *Journal of Enterprising Culture* vol.10(3)
- Aniszewska, G. (2003), *Geneza pojęcia "kultura organizacyjna"*, *Przegląd Organizacji*, nr 10
- Ansoff, H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, wyd. PWE, Warszawa
- Aoki, K., Elasmr, M. (2000), *Opportunities and challenges of conducting web surveys: results of a field experiment*, 55th Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research & World Association for Public Opinion Research, May 17-21, Portland, Oregon, s. 930-935
- Arranz, N., de Arroyabe, J.C.F. (2008), *The choice of partners in R&D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms*, *Technovation*, 28(1), 88-100
- Auster, E.R. (1992), *The Relationship of Industry Evolution to Patterns of Technological Linkages, Joint Ventures, and Direct Investment between U.S. and Japan*, *Management Science*, 38(6)
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Co-operation*, Basic Books
- Ayyagari, M., Beck, T., Demircuc-Kunt, A. (2007), *Small and medium enterprises across the globe*, *Small Business Economics*, 29(4), 415-434

Bagshaw, M., Bagshaw, C. (2001), *Co-opetition Applied to Training – A Case Study*, Industrial and Commercial Training, 33(5): 175-177

Bain, J.S. (1956), *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge

Balicka, A. (2014), *Koopetycja w teorii zasobowej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 335, Wrocław

Barney, J.B. (1986), *Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*, Academy of Management Review 11(4): 791-800

Barney, J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management vol.17

Barney, J.B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading

Baum, J.A., Calabrese, T., Silverman, B.S. (2000), *Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*, Strategic Management Journal, 21(3), 267-294

Baumol, W.J. (2004), *Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine*, Small Business Economics, 23(1), 9-21

Bengtsson, M., Kock, S. (1999), *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, Journal of Business and Industrial Marketing vol.14(3)

Bengtsson, M., Kock, S. (2000), „*Coopetition*” in *Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” vol. 29

Bengtsson, M., Hinttu, S., Kock, S. (2003), *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, 19th Annual IMP Conference, September 4-6, Lugano, Switzerland

Bengtsson, M., Wilson, T., Kock, S., Nisuls, J., Söderqvist, A. (2010), *Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs*, Competitiveness Review: An International Business Journal, 20(2): 111-125

Bengtsson, M., Johansson, M. (2012), *Managing coopetition to create opportunities for small firms*, International Small Business Journal, 32(4): 401-427

Bhasin, M. (2009), *Corporate Governance Rating Systems: A Powerful Tool of Accountability*, Utara Malaysia University

Bijmolt, T.H.A., Desarbo, W.S. (2002), *Adaptive multidimensional scaling : the spatial representation of brand consideration and dissimilarity judgments*, Discussion Paper, No. 2002-82

Birkinshaw, J. (2001), *Strategies for Managing Internal Competition*, California Management Review 44(1): 21-38

Blomqvist, K., Hurmelinna, P., Seppänen, R. (2005), *Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting*, Technovation, 25(5): 497-504

Boćko, B. (2010), *Przegląd definicji i analiza krytyczna pojęć: kooperacja oraz kooperencja*, Naukowy Portal Internetowy – www.zarzadzanie.net.pl

Bouncken, R.B., Kraus, S. (2013), *Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition*, Journal of Business Research, 66(10): 2060-2070

Bouquet, C., Birkinshaw, J. (2008), *Managing Power in the Multinational Corporations: How Low-Power Actors Gain Influence*, Journal of Management, 34(3)

Bourdieu, P. (1985), *The Social Space and the Genesis of Groups*, Social Science Information, 24(2)

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1995), *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Harvard Business Review, July-August

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996), *Co-opetition: 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business*, Doubleday Business, New York

Brandenburger, A.M., Stuart, W.S. (1996), *Value-based Business Strategy*, Journal of Economics and Business Strategy, 5(1)

Breznitz, D. (2011), *Globalization, coopetition strategy and the role of the state in the creation of new high-technology industries. The cases of Israel and Taiwan*, [w:] (red.) G.B. Dagnino, E. Rocco, 2011, *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, Routhledge Studies in Global Competition, London and New York

Bromiley, P., Cummings, L.L. (1993), *Organizations with Trust: Theory of Management*, The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis

Browning, L.D., Beyer, J.M., Shetler, J.C. (1995), *Building Cooperation in Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor Industry*, Academy of Management Journal, 38(1)

Buchen, I.H. (1994), *The Collaborative Customer: The Benefits of 'Coopetition'*, Telemarketing, 13(5)

Burgers, W.P., Hill, C.W., Kim, C.W. (1993), *A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry*, Strategic Management Journal, vol. 14

Cainarca, G.C., Colombo, M.G., Mariotti, S. (1992), *Agreements between Firms and the Technological Life Cycle Model: Evidence from Information Technologies*, Research Policy, vol. 21

Camison, C., Villar, A. (2009), *Capabilities and propensity for cooperative internationalization*, International Marketing Review, 26(2)

Carter, L., Gray, D. (2007), *Relational competence, internal market orientation and employee performance*, The Marketing Review, 7(4)

Chang, S. J. (2008), *Sony vs. Samsung. The Inside Story of the Electronic Giants' Battle for Global Supremacy*, John Wiley & Sons (Asia), Singapore

Chen, M.J., Su, K.H., Tsai, W. (2007), *Competitive Tension: the-Awareness-Motivation-Capability Perspective*, Academy of Management Journal, 50(1)

Chien, T.H., Peng, T.J. (2005), *Competition and Cooperation Intensity in a Network – a case study in Taiwan Simulator Industry*, "The Journal of American Academy of Business", 7(2)

Child, J., Faulkner, D. (1998), *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press

Chin, K.S., Chan, B., Lam, P.K. (2008), *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*, Industrial Management & Data Systems, 108(4)

Chrzan, E., Sowier-Kasprzyk, I. (2017), *Kooperencja małych firm wobec globalizacji gospodarki*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 28 t. 2, Częstochowa

Cieślak, J., Kąciak, E. (2012), *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej* [w] Morawski, W. (red.), *Powiązania zewnętrzne. Modernizacja Polski*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 51-67

Clarke-Hill, C., Li, H., Davis, B. (2003), *The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach*, Management Research News, 26(1)

Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, Administrative Science Quarterly, vol.35

Coleman, J.S. (1990), *Foundation of Social Theory*, Harvard University Press Cambridge

Contractor, F.J., Lorange, P. (1988), *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures*, [w:] *Cooperative Strategies in International Business*, red. F.J. Contractor, P. Lorange, Lexington Books, Lexington, MA

Cygler, J. (2002), *Alianse strategiczne*, wyd. Diffin, Warszawa

Cygler, J. (2007), *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, Organizacja i Kierowanie, nr 2(128)

Cygler, J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa

Cygler, J. (2014), *Granice inspiracji w kooperencji*, [w:] red. M. Romanowska, J. Cygler, *Granice zarządzania*, wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa

- Cygler, J., Aluchna, M., Marciszewska, E., Witek-Hajduk, M.K., Materna, G. (2013), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa
- Cygler, J., Sroka, W. (2017), *Coopetition Disadvantages: The Case of the High Tech Companies*, *Engineering Economics*, 28(5)
- Czakon, W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice
- Czakon, W. (2008), *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław
- Czakon, W. (2010), *Emerging coopetition: An empirical investigation of coopetition as interorganizational relationship instability*, *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, 58-73
- Czakon, W., Machel, W. (2014), *Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?*, [w:] (red.) A. Kaleta, K. Moszkowicz i L. Sołoducho-Pelc, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, Wrocław
- Dagnino, G.B. (2007), *Preface: Coopetition Strategy—Toward a New Kind of Inter-Firm Dynamics?*, *International Studies of Management & Organization*, 37(2), Routledge
- Dagnino, G.B., Gnyawali, D.R. (2009), *Coopetition Strategy, Current Issues and Future Research Directions*, Academy of Management, Chicago
- Dagnino, G.B., Minà, A. (2010), *Philosophical Microfoundations of Coopetition Strategy: a Proposed Speculative Framework*, 4th International Workshop on Coopetition Strategy: Coopetition and Innovation, 17-18 June Montpellier
- Dagnino, G.B., Padula, G. (2002), *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, Second Annual Conference: Innovative Research in Management, The European Academy of Management, Stockholm 9-11 May
- Dagnino, G.B., Rocco, E. (2011), *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, Routledge Studies in Global Competition, London and New York
- Dagnino, G.B., Yami, S., Le Roy, F., Czakon, W. (2008), *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, *Przegląd Organizacji*, nr 6
- Daidj, N., Jung, J. (2011), *Strategies in the media industry: Towards the development of co-opetition practices?*, *Journal of Media Business Studies*, 8(4)
- Danielak, W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław

Dańda, A., Lubecka, J. (2010), *Metodologia tworzenia case study*, caseBOOK, Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera, Kraków

Das, T.K., Teng, B.S. (2000), *A resource-based theory of strategic alliances*, Journal of Management, vol.26

Das, T.K., Teng, B.S. (2003), *Partner Analysis and Alliance Performance*, Scandinavian Journal of Management, vol.19

Davies, A., Brady, T., Hobday, M. (2007), *Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator*, Industrial Marketing Management, 36(2), 183-193

Day, G.S. (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, St. Paul, MN: West

De Wit, B., Meyer, R. (2007), *Synteza strategii*, wyd. PWE, Warszawa

Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V. (2013), *Stratégie et Business Models*, Pearson Education France, Paris

Devlin, G., Bleackley, M. (1988), *Strategic Alliances – Guidelines for Success*, “Long Range Planning”, 21(5)

Dickson, P.H., Weaver, K.M. (1997), *Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use*, Academy of Management Journal, 40(2)

Dietrich, M. (1994), *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London-New York

Dobrowolska, E. (2015), *Pomiędzy rywalizacją a współpracą – strategia kooperacji w klastrach ICT*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XLII – nr 2, Toruń

Dollinger, M.J., Gulden, P.A., Saxton, T. (1997), *The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture*, Strategic Management Journal, 18(2)

Dowling, M.J., Roering, W.D., Carllin, B.A., Wisnieski, J. (1996), *Multifaceted Relationships Under Cooperation – Description and Theory*, Journal of Management Inquiry, 5(2): 155-167

Dyer, J.H., Singh, H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, Academy of Management Review, 23(4): 660-679

Farjoun, M. (2002), *Towards an Organic Perspective on Strategy*, Strategic Management Journal, no. 23

Fehr, E., Fischbacher, U. (2002), *Why Social Preferences Matter – The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives*, Economic Journal, 112(478): 1-33

Ficker, R.D., Schonlau, M. (2002), *Advantages and disadvantages of Internet research surveys: evidence from the literature*, Field Methods, vol. 14(4), s. 347-367

- Fjeldstad, Ø.D., Becerra, M., Narayanan, S. (2004), *Strategic Action in Network Industries: an Empirical Analysis of the European Mobile Phone Industry*, Scandinavian Journal of Management, 20(1-2)
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, Wiley
- Ford, D., Håkansson, H., Johanson, J. (1993), *How do companies interact?*, in: *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, red. Ford D., Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London
- Forsgren, M., Hägg, I., Håkansson, H., Johanson, J., Mattsson, L.G. (1995), *Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power*, Uppsala University, Uppsala
- Foss, N.J. (2005), *Scientific progress in strategic management: The case of resource-based view*, Strategic Management and Globalization Working Paper, no.11
- Friedrichs Grangsjö, Y. (2003), *Destination Networking – Co-opetition in Peripheral Surroundings*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 33(5): 427-448
- Fukuyama, F. (1999), *Social Capital and Civil Society*, The Institute of Public Policy, George Mason University, USA
- Garcia-Canal, E. (1999), *Cooperative agreements in Spain after into integration into the European Union*, European Business Review, nr 2
- Garraffo, F. (2002), *Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies*, EURAM: Second Annual Conference – Provisional
- Garraffo, F. (2006), *Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies*, Working Paper, University of Catania
- Ghemawat, P. (2001), *Distance still matters: the hard reality of global expansion*, Harvard Business Review, 79(8)
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2007), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. PWE, Warszawa
- Gnyawali, D.R., He, J., Madhavan, R. (2008), *Co-opetition: Promises and challenges*, 21st century management: A reference handbook, 386-398
- Gnyawali, D.R., Park, B.J.R. (2011), *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, Research Policy, 40(5): 650-663
- Godziszewski, B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń

Golka, M. (2017), *Międzykulturowe wyzwania i wyznania*, [w:] red. M. Banaś, F. Czech, *Relacje międzykulturowe jako przedmiot badań*, Kulturoznawcze Czasopismo Naukowe, nr 1(1), Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków

Gołębiowski, T. (2003), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, wyd. PWE, Warszawa

Gomes-Casseres, B. (1994), *Group versus Group: How Alliance Networks Compete*, Harvard Business Review, 72(4)

Gomes-Casseres, B. (1996), *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge

Gorynia, M. (1993), *Delimitacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 55(2)

Gorynia, M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, wyd. PWE, Warszawa

Gorynia, M., Jankowska, B. (2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, wyd. Difin, Warszawa

Govind, S., George, S. Sam (2009), *PSA Peugeot Citroën: Strategic Alliances for Competitive Advantage?*, [w:] Hitt, M.A., Duane Ireland, R., Hoskisson, R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Cases*, South-Western Cengage Learning, USA

Griffin, R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Grzebyk, M. (2009), *Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwo i Region*, nr 1, Konkurencyjność a innowacyjność, Rzeszów

Grzebyk, M., Kryński, Z. (2010), *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów

Guidice, R.M., Vasudevan, A., Duysters, G. (2003), *From "Me Against You" to "Us Against Them": Alliance Formation Based in Inter-Alliance Rivalry*, Scandinavian Journal of Management, vol. 19

Gulati, R. (1999), *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, Strategic Management Journal, vol. 20

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000), *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, 21(3)

Gulati, R., Sych, M. (2007), *Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships*, Administrative Science Quarterly, 52(1): 32-69

Haffer, J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń

- Hagedorn, J. (1993), *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Models of Cooperation and Sectoral Differences*, Strategic Management Journal, vol. 14
- Hair, J.F., Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C., (1995), *Multivariate Data Analysis*, 3rd edition, Macmillan Publishing Company, New York
- Håkansson, H., Johanson, J. (1992), *A Model of Industrial Networks* [w:] *Industrial Networks: A View of Reality*, red. B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London-New York
- Håkansson, H., Snehota, I. (1993), *No Business in an Island: The Network Concept of Business Strategy* [w:] *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, red. D. Ford, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London
- Håkansson, H., Ford, D. (2002), *How Should Companies Interact in Business Networks?*, Journal of Business Research, 55(2): 133-139
- Hambrick, D.C. (2003), *On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors*, Academy of Management Executive, 17(4)
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989), *Collaborate with Your Competitors – and Win*, Harvard Business Review, January-February
- Hannah, M.T., Freeman, J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge
- Hausken, K. (2000), *Cooperation and Between-Group Competition*, Journal of Economic Behavior and Organization, 42(3): 417-425
- Hedlund, G., Kverneland, A. (1983), *Are Establishments and Growth Strategies for Foreign Markets Changing?*, Paper presented at 9th Conference of European International Business Academy, December 18-20, Oslo
- Heimeriks, K.H., Duysters, G. (2007), *Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process*, Journal of Management Studies, 44(1)
- Henderson, B.D. (1983), *The Anatomy of Competition*, Journal of Marketing, 47(2): 7-11
- Hill, C.W.L. (1990), *Cooperation, opportunism and the invisible hand: Implications for transaction cost theory*, Academy of Management Review, 15(3)
- Hofstede, G. (1999), *Problem Remain, but Theories will Change: The Universal and the Specific in 21st Century Global Management*, Organizational Dynamics, 28(1)
- Holmlund, M., Kock, S. (1996), *Buyer dominated relationships in a supply chain-a case study of four small-sized suppliers*, International Small Business Journal, 15(1): 26-40
- Hunt, S.D. (1997), *Competing through Relationships: Grouping Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory*, Journal of Marketing Management, vol.13

Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1997), *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition*, Journal of Marketing, vol.61

Husted, B.W. (1994), *Transaction Costs, Norms and Social Networks*, Business & Society, 33(1)

Ingielewicz, Z. (2007), *"Ugrzęźnięcie" firmy jako problem strategiczny*, Przegląd Organizacji, nr 11

Jacobides, M.G., Winter, S.G. (2007), *Entrepreneurship and firm boundaries: the theory of a firm*, Journal of Management Studies, 44(7): 1213-1241

Jankowska, B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań

Jankowska, B. (2013), *Coopetition as an attribute of clusters fostering innovativeness of enterprises—the case of one creative cluster*, International Journal of Business and Management Studies, 5(1): 69-80

Jankowska, B., Trąpczyński P. (2016), *Alians strategiczny Renault-Nissan — motywy, model zarządzania i efekty koopetycji*, Marketing i Rynek, 3/2016

Jarillo, J.C. (1988), *On strategic networks*, Strategic Management Journal, vol.9

Jarillo, J.C. (1998), *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth Heinemann, Oxford

Johanson, J., Johanson, M. (1999), *Developing Business in Eastern European Networks* [w:] *Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies*, red. J.Ä. Tornroos, J. Nieminen, Kikimora Publications, Helsinki

Johanson, J., Mattsson, L.G. (1987), *Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, International Studies of Management and Organization, 17(1)

Johanson, J., Mattsson, L.G. (1988), *Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach* [w:] *Strategies in Global Competition*, red. N. Hood, J.E. Vahlne, Helm, Bezenham

Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 8(1)

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies, 12(3)

Jonas, A. (2002), *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa

Jones, G.R., Hill, C.W.L. (1988), *Transaction cost analysis of strategy-structure choice*, Strategic Management Journal, vol. 9

Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000), *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, Strategic Management Journal, 21(3)

Kalinowski, S. (2008), *Konkurencja lub kooperacja: studia eksperymentalne nad funkcjonowaniem rynków*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań

Ketchen, D., Snow, C., Hoover, V. (2004), *Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges*, Journal of Management, 30(6)

Kock, S., Nisuls, J., Söderqvist, A. (2010), *Co-opetition: A source of international opportunities on Finnish SMEs*, Competitiveness Review: An International Business Journal, 20(2)

Kotzab, H., Teller, C. (2003), *Value-Adding Partnerships and Co-opetition Models in the Grocery Industry*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 33(3): 268-281

Kowalski, A.M. (2010), *Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów*, Gospodarka Narodowa, nr 5–6

Kozarkiewicz, A., Polak, J. (2015), *Alianse udziałowe w strategiach kooperacji przedsiębiorstw branży telekomunikacyjnej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 225, Katowice

Koźmiński, A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, wyd. PWE, Warszawa

Koźmiński, A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, wyd. PWN, Warszawa

Krommendijk, K. (2016), *Differences in coopetition due to firm size*, 8th IBA Bachelor Thesis Conference, November 10th, Enschede, The Netherlands

Królik, R. (2017), *Strategia budowania relacji przedsiębiorstwa z makrootoczeniem*, Handel Wewnętrzny, 3(368):203-212 (tom I)

Kubicka, J. (2012), *Wpływ zmian w otoczeniu na zarządzanie i wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (na przykładzie przedsiębiorstw z Województwa Dolnośląskiego)*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław

Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997), *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, Academy of Management Review, 22(1)

Laine, A. (2002), *Hand in Hand with the Enemy – Defining Competitor from a New Perspective*, The Second European Academy of Management Annual Conference, Stockholm, May 9-11

Lavie, D. (2006), *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, *Academy of Management Review*, 31(3)

Lazzarini, S.G. (2007), *The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines*, *Strategic Management Journal*, vol. 28

Lee, C. (2007), *SCP, NEIO and Beyond*, Working Paper Series Vol. 2007 – 05, Nottingham University Business School, University of Nottingham Malaysia Campus, March

Lisiński, M. (2011), *Przegląd paradygmatów zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe nr 856 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków

Lissowska, M. (2013), *Zaufanie i kapitał społeczny – uwarunkowania kulturowe, instytucjonalne czy indywidualne? Wnioski z porównań międzynarodowych*, *Ekonomia*, 4(25)

Luo, Y. (2004), *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen

Luo, Y. (2007), *A Coopetition Perspective of Global Competition*, *Journal of World Business*, vol. 42

Luo, Y. (2007), *From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China*, *Journal of World Business*, 42(1)

Madhok, A. (2000), *Transaction (in)Efficiency, value (in)Efficiency and Interfirm Collaboration* [w:] *Cooperative Strategy: Economic, Business and Organizational Issues*, red. D. Faulkner, M. de Rond, Oxford University Press, Oxford

Makkonen, M. (2008), *Co-opetition: Coexistence of cooperation and competition in public sector—A case study in one city's public companies*, Lappeenranta University of Technology

Malawski, M., Wieczorek, A., Sosnowska, H. (1997), *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, wyd. PWN, Warszawa

Marzec, I. (2014), *Orientacja strategiczna i jej znaczenie w nowych warunkach działania ośrodków pomocy społecznej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 74, nr kol. 1921, Katowice

Mason, E.S. (1939), *Price and production policies of large scale enterprises*, *American Economic Review*, vol. 29

Matyjas, Z. (2011), *Koncepcja grup strategicznych - w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przegląd badań światowych)*, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, nr 258/2011, Łódź

Matyjas, Z. (2013), *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

- Matyjas, Z. (2014), *The Role of the Structure-Conduct-Performance Paradigm for the Development of Industrial Organization Economics and Strategic Management*, Journal of Positive Management, 5(2)
- McAdam, R., Reid, R. (2001), *SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*, Journal of knowledge management, 5(3): 231-241
- McNamara, G., Vaaler, P.M., Devers, C. (2003), *Same as It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hyper-Competition*, Strategic Management Journal 24(3): 261-278
- Mendryk, I. (2007), *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] A. Sitko- -Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, wyd. PWN, Warszawa
- Miki, A.F.C., Canino, R.M.B. (2017), *Partnering based on coopetition in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu, Brazil*, Review of Business Management, 19(64) Apr./Jun.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1986), *Organizations: New Concepts for New Forms*, California Management Review, 28(3)
- Miller, J.H. (1996), *The coevolution of automata in the repeated Prisoner's Dilemma*, Journal of Economic Behavior & Organization, 29(1)
- Miller Hosley, S., Lau, A.T.W., Levy, F.K., Tan, D.S.K. (1994), *The quest for the competitive learning organization*, Management Decision, vol. 32
- Morris, M.H., Koçak, A., Özer, A. (2007), *Coopetition as a small business strategy: implications for performance*, Journal of small business strategy, 18(1), 35
- Nash, J. (1953), *Two Person Cooperative Games*, Econometrica, 21(1)
- Nawojczyk, M. (2002), *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, Kraków: SPSS Polska
- Neumann, J., Morgenstern, O. (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, New Jersey
- Noga, A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Nogal, P. (2012), *Dylemat więźnia jako przykład wykorzystania teorii gier*, Zarządzanie i Finanse R10, 4(2)
- Nowak, D. (2011), *Powiązania kooperacyjne – wstępna charakterystyka relacji*, w: Stępień, B., (red), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, wyd. PWE, Warszawa

Nowak, M.A., Siegmund, K. (2000), *Cooperation Versus Competition*, Financial Analysts Journal, 56(4)

Ohmae, K. (1989), *The Global Logic of Strategic Alliances*, Harvard Business Review, 67(2)

Oliver, A.L. (2004), *On the Duality of Competition and Collaboration: Network-based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry*, Scandinavian Journal of Management, vol. 20

Olszewska, B. (2009), *Współczesne uwarunkowania pracy menedżerów*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław

Oye, K.A. (1986), *Co-operation under Anarchy*, Princeton University Press, Princeton

Quintana-Garcia, C., Benavides-Velasco, C.A. (2002), *Co-opetition and Performance – Evidence from European Biotechnology Industry*, The Second European Academy of Management Annual Conference, Stockholm, May 9-11

Quintana-Garcia, C., Benavides-Velasco, C.A. (2004), *Cooperation, Competition and Innovative Capability: a Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms*, Technovation, vol. 24

Pachciarek, H. (2011), *Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami*, Master of Business Administration, 1/2011 (116), s. 30-42, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

Padula, G., Dagnino, G.B. (2005), *On the Nature and Drivers of Coopetition*, International Studies in Management and Organization, <http://ssrn.com/abstract=791667> (dostęp: 30.08.2018)

Padula, G., Dagnino, G.B. (2007), *Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure*, International Studies of Management & Organization, 37(2), Routledge

Park, C. (2003), *Prior Performance Characteristics of Related and Unrelated Acquirers*, Strategic Management Journal, vol. 24

Park, S.H., Russo, M.V. (1996), *When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure*, Management science, 42(6): 875-890

Parkhe, A. (1993), *Strategic Alliances Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation*, Academy of Management Journal, 36(4)

Paton, D., Wilson, F. (2001), *Managerial Perceptions of Competition in Knitwear Producers*, Journal of Managerial Psychology, 16(4): 289-300

Penrose, E. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York

- Platkowski, T. (2012), *Wstęp do teorii gier*, Uniwersytet Warszawski
- Porac, J.F., Thomas, H. (1990), *Taxonomic Mental Models in Competitor Definition*, *Academy of Management Review*, 15(2): 224-240
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Porter, M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice
- Portes, A. (1998), *Social capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*, *Annual Review of Sociology*, 24(1)
- Poundstone, W. (1992), *Prisoner's Dilemma: John von Neumann, Game Theory and the Puzzle of the Bomb*, Knopf Doubleday Publishing Group
- Putnam, R.D. (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton
- Raiffa, H. (1983), *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge
- Rao, H. (1994), *The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912*, *Strategic Management Journal*, vol. 15
- Ratajczak-Mrozek, M. (2010), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- Ratajczak-Mrozek, M. (2013), *Proces umiędzynarodowienia a współpraca przedsiębiorstw hi-tech z podmiotami zagranicznymi*, *Gospodarka Narodowa*, 1-2 (257-258), Rok LXXX/XXI styczeń-luty
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., Kock, S. (2014), *The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels*, *Industrial Marketing Management*, 43(2)
- Rijamampianina, R., Carmichael, T. (2005), *A Framework for Effective Cross-cultural Coopetition between Organisations*, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 4
- Rindfleisch, A., Heide, J.B. (1997), *Transaction cost analysis: Past, present and future applications*, *Journal of Marketing*, vol. 61
- Rindova, V.P., Fombrun, C.J. (1999), *Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions*, *Strategic Management Journal*, 20(8): 694-710

Ritala, P. (2012), *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, British Journal of Management, Issue 3

Ritala, P., Golnam, A., Wegmann, A. (2014), *Coopetition-based business models: The case of Amazon.com*, Industrial Marketing Management, 43(2)

Rogalski, M. (2011), *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9/2011

Rokita, J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Romaniuk, K. (2017), *Implikacje koopetycji dla organizacji inteligentnej w perspektywie teorii gier i teorii kosztów transakcyjnych*, Przegląd Organizacji, nr 7

Romaniuk, K. (2016), *Koopetycja jako model biznesu* [w:] Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wrocław

Romanowska, M. (1992), *Sojusze strategiczne przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, nr 1-2

Rosińska, M. (2008), *Globalna sieć biznesowa jako typ struktury organizacyjnej sprzyjający stałej poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych*; [w:] Kaszuba K; Maciejewski M; Wydymus St; *Konkurencyjność w handlu międzynarodowym czynniki i uwarunkowania*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków

Simmons, L.C. (1996), *Levelling the Playing Field with Co-opetition*, Mortgage Banking, 56(11): 75-76

Sivadas, E., Dwyer, R. (2000), *An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes*, Journal of Marketing, nr 64 (January)

Skawińska, E. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw — nowe podejście*, wyd. PWE, Warszawa-Poznań

Sobolewska, O. (2016), *Kooperencja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 283, Katowice

Sobolewska, O. (2016), *Kooperencja w biznesie i na uczelniach wyższych – czynniki wpływające na decyzję o relacjach współpracy*, [w:] red. Bartkowiak, P., Jaki, A., *Dylematy rozwoju nauk o zarządzaniu. Perspektywa metodologiczna*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń

Soekijad, M., Andriessen, E. (2003), *Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances*, European Management Journal, 21(5)

Sołek-Borowska, C. (2014), *Od kooperencji do modelu 3c – ujęcie teoretyczne*, Modern Management Review, vol. 19, 21 (2/2014), April-June, pp. 129-140

Stańczyk-Hugiet, E. (2011), *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, 5/2011, Warszawa

Stępień, B. (2011), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, wyd. PWE, Warszawa

Stuart, T.E. (2000), *Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry*, Strategic Management Journal, vol.21

Sulejewicz, A. (1994), *Współpraca konkurencyjna w świetle teorii gier*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

Sulimowska-Formowicz, M. (2015), *Relational Competence of a Firm As a Determinant of Inter-Organizational Relations' Effectiveness and Efficiency – A Study from Polish Market*, Proceedings of the 31st IMP Conference, Kolding

Sulimowska-Formowicz, M. (2017), *Kompetencja zarządzania wiedzą jako źródło sukcesu firmy w międzynarodowych relacjach międzyorganizacyjnych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 319/2017

Susman, G.I. (2007), *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, United Kingdom

Thomason, S., Simendinger, E., Kiernan, D. (2013), *Several determinants of successful coopetition in small business*, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 26(1)

Todeva, E., Knoke, D. (2005), *Strategic Alliances and Models of Collaboration*, Management Decision, 43(1)

Tomer, J.F. (1987), *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being*, Praeger, New York

Tsai, W. (2002), *Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, Organization Science, 13(2): 179-190

Tucker, A.W. (1950), *A Two-person dilemma*, Stanford University

Tura, T., Harmaakorpi, V. (2005), *Social capital in building regional innovative capability*, Regional Studies, 39(8), 1111-1125

Tylec, T. (2016), *Koncepcja uwarunkowań instytucjonalnych w nowej ekonomii instytucjonalnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 5(953), Kraków

Välimäki, K. (2004), *Managing Impact of Intra-firm Co-opetition on R&D*, Lappeenranta University of Technology, Business Administration

Välimäki, K., Blomqvist, K. (2004), *Impact of Coopetition on Intra-Firm Innovativeness*, The European Institute for Advanced Studies in Management Workshop on Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?, University of Catania, Italy, September 16-17

Veliyath, R. (1996), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring-Book Review*, Academy of Management Review, 21(1): 291-294

Verhees, F.J., Meulenbergh, M.T. (2004), *Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms*, Journal of Small Business Management, 42(2), 134-154

Walley, K. (2007), *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, International Studies of Management and Organization, Research Gate, July

Wasiluk, A. (2013), *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych*, Economics and Management, nr 4/2013

Widelska, U. (2015), *Zdolności relacyjne przedsiębiorstw sektora transportu oraz handlu i usług elektronicznych (na przykładzie województwa podlaskiego)*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 229/2015, Katowice

Wilkinson, I., Young, L. (2002), *On Cooperating Firms, Relations and Networks*, Journal of Business Research, 55(2): 123-132

Williamson, O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, wyd. PWN, Warszawa

Williamson, O.E. (1999), *Strategy research: Governance and competence perspectives*, Strategic Management Journal, vol. 20

Williamson, O.E. (1987), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York

Witek-Hajduk, M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa

Wernerfelt, B. (1984), *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, vol.5

Wolff, E.N. (1999), *Specialization and Productivity Performance in Low-, Medium-, and High-Tech Manufacturing Industries*, [w:] Heston, A., Lipsey, R.E. (1999), *International and Interarea Comparisons of Income, Output, and Prices*, University of Chicago Press, National Bureau of Economic Research

Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (2010), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Pub

Yin, X., Shanley, M. (2008), *Industry determinants of the "Merger Versus Alliance" Decision*, *Academy of Management Review*, 33(2)

Zakrzewska-Bielawska, A. (2012), *Kooperencja a wybory strategiczne innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń firm high-tech* [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, PTE Oddział w Łodzi, Łódź

Zakrzewska-Bielawska, A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, *Przegląd Organizacji*, nr 2/2013

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

Zakrzewska-Bielawska, A. (2014), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw hi-tech. Determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa

Zerbini, F., Castaldo, S. (2007), *Stay in or Get Out the Janus? The Maintenance of Multiplex Relationships Between Buyers and Sellers*, *Industrial Marketing Management*, 36(7)

Zhang, J., Frazier, G.V. (2011), *Strategic alliance via co-opetition: Supply chain partnership with a competitor*, *Decision Support Systems*, 51(4)

Zineldin, M. (2004), *Co-opetition: The Organization of the Future*, *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7)

Artykuły i publikacje internetowe

Dąbrowska, J. (2018), *LifeTube i Gamellon partnerami strategicznymi w zakresie sprzedaży i technologii*
<http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/sieci-partnerskie-lifetube-i-gamellon-wspolpraca-strategiczna-zasady#>

Gajewski, M. (2013), *Koniec Symbiana! Oto krótka historia abdykującego króla*
<https://www.spidersweb.pl/2013/01/koniec-symbiana-krotka-historia-abdykujacego-krola.html>

Gardziński, T. (2018), *LifeTube i Gamellon rozpoczynają strategiczną współpracę. Na naszych oczach rodzi się monopolista?*
<https://www.spidersweb.pl/rozrywka/2018/04/10/lifetube-gamellon-strategiczna-wspolpraca/>

Gay, B. (2013), *PSA launches new brand strategy for Peugeot and Citroen*
<http://europe.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20130312/ANE/130309964/psa-launches-new-brand-strategy-for-peugeot-and-citroen#axzz2NN9OA2to>

Gorczyca, A. (2013), *Od Jasła po Rzeszów i Jarosław. Winny szlak na Podkarpaciu*
http://rzeszow.wyborcza.pl/rzeszow/1,34962,14185958,Od_Jasla_po_Rzeszow_i_Jaroslaw__Winny_szlak_na_Podkarpaciu.html?disableRedirects=true

- Hessekiel, D. (2013), *Cause Marketing Coopetition On The Rise*
<https://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2013/09/17/cause-marketing-coopetition-on-the-rise/#7eff37c31e67>
- Kallender, P. (2004), *Samsung, Sony sign patent cross-licensing agreement*
https://www.pcworld.idg.com.au/article/5178/samsung_sony_sign_patent_cross-licensing_agreement/
- King, I. (2015), *Apple and Samsung Are Friendly Again, and the Competition Should Be Terrified*
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-05-01/apple-and-samsung-are-friendly-again-and-the-competition-should-be-terrified>
- Kleszyk, Ł. (2014), *Tajemnica winiarstwa na Podkarpaciu*
http://www.logo24.pl/Logo24/56,125390,16832869,Tajemnica_winiarstwa_na_Podkarpaciu.html
- Kowalski, K. (2008), *Geografia polskiego wina*
<http://www.winnica.golesz.pl/geografia-polskiego-wina.html>
- Kublik, A. (2014), *Chiński rekord motoryzacji. Nikt na świecie nie kupił wcześniej tylu aut*
http://wyborcza.biz/biznes/1,147743,15255045,Chinski_rekord_motoryzacji__Nikt_na_swiecie_nie_kupil.html
- Maj, R. (2017), *Rynek i przemysł AGD w Europie i w Polsce*
<http://cecedpolska.pl/pl/dla-mediow/notatki-prasowe.html>
- Michalak, M. (2014), *Peugeot – historia marki*
<https://www.motofakty.pl/artykul/peugeot-historia-marki.html>
- Paćkowski, D. (2018), *Selvita: Nasze ambicje sięgają znacznie wyżej niż SEL24*
<https://wiadomosci.stockwatch.pl/selvita-nasze-ambicje-siegaja-znacznie-wyzej-niz-sel24-wywiad,akcje,210628>
- Pallus, P. (2017), *15 mln zł z reklam dla twórców wideo w sieci LifeTube. Spółka chwali się wynikami i zapowiada zmiany*
<https://businessinsider.com.pl/media/lifetube-siec-reklamowa-polskich-kanalow-na-youtube/jc2xx5t>
- Piechocki, W. (2007), *Electro World - ranking marek i modeli w 2006 r.*
<https://gsmonline.pl/artykuly/electro-world-ranking-marek-i-modeli-w-2006-r>
- Pokrzywiński, B. (2014), *Fiat Chrysler Automobiles - nowa nazwa zjednoczonych koncernów*
<https://autokult.pl/1017,fiat-chrysler-automobiles-nowa-nazwa-zjednoczonych-koncernow>
- Rosik, P. (2017), *Z kim będzie współpracować Selvita – przybliżamy koncern Menarini*
<https://strefainwestorow.pl/artykuly/20170329/menarini-selvita-sel24-umowa>
- Rudzki, P. (2017), *Zawierucha po ujawnieniu rozmów PSA-GM o Oplu*

<http://www.rp.pl/Motoryzacja/302169878-Zawierucha-po-ujawnieniu-rozmow-PSA-GM-o-Oplu.html#ap-1>

Sigal, P. (2018), *PSA expands van production at French factory*
<http://europe.autonews.com/article/20180105/ANE/180109874/psa-expands-van-production-at-french-factory>

Wawro, E. (2013), *Podkarpackie winiarstwo*
<http://www.winiarzepodkarpacia.pl/o-nas/podkarpackie-winiarstwo>

Woźniak, B. (2018), *Prezes Ambry: Rynek wina i alkoholi premiumizuje się. Rośnie średnia cena wina*
<http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/prezes-ambry-rynek-wina-i-alkoholi-premiumizuje-sie-rosnie-srednia-cena-wina,163151.html>

Wyrzykowska, W. (2018), *LifeTube i Gamellon łączą siły! 60 proc. rynku, 100 milionów subskrypcji i prawie miliard emisji wideo miesięcznie*
<http://media.lifetube.pl/29777-lifetube-i-gamellon-lacza-sily-60-proc-rynku-100-milionow-subskrypcji-i-prawie-miliard-emisji-wideo-miesiecznie>

3 Android Data Showing “Why Android is the New King of Technology?” (2014, 15 stycznia)
<http://sourcedigit.com/1913-smartphone-os-global-market-share-data-2014/>

Dlaczego polityka konkurencji jest ważna dla konsumentów? (2018)
http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_pl.html

Dwie największe polskie sieci zrzeszające YouTuberów łączą siły (2018, 10 kwietnia)
<https://businessinsider.com.pl/media/internet/lifetube-i-gamellon-podpisaly-umowe-o-wspolpracy/p5fn7ph>

FCA: rekord w Sevel (2015, 2 kwietnia)
<http://www.trucks.com.pl/2015/04/02/fca-rekord-w-sevel/>

Fiat wykupił Chryslera. Włoski koncern będzie właścicielem (2014, 2 stycznia)
<http://auto.dziennik.pl/aktualnosci/artykuly/447078,fiat-wykupil-chryslera-wloski-koncern-bedzie-wlascicielem.html>

Grand Opening Ceremony of S-LCD (2004, 15 lipca)
https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200407/04-0715E/index.html

Influencer marketing (2018)
<https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/influencer-marketing>

Key figures Groupe PSA (2017)
<https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/key-figures/>

LifeTube i Gamellon łączą siły (2018, 10 kwietnia)
<https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/lifetube-i-gamellon-lacza-sily-257176>

LifeTube i Gamellon razem z Szeri Szeri i DDOB, będzie wspólna oferta (2018, 12 czerwca)

<https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/lifetube-i-gamellon-razem-z-szeri-szeri-i-ddob-bedzie-wspolna-oferta>

Menarini Ricerche to sponsor cancer trial in acute myeloid leukemia in USA (2018, 6 sierpnia)

<https://www.menarini.com/Home/Menarini-News/News/News-details/ArticleId/2496/Menarini-Ricerche-to-Sponsor-Cancer-Trial-in-Acute-Myeloid-Leukemia-in-USA>

Nowi youtuberzy w sieci. Kolejne kanały YouTube dołączają do LifeTube'a (2018, 9 sierpnia)

<http://media.lifetube.pl/35235-nowi-youtuberzy-w-sieci-kolejne-kanały-youtube-dolaczaja-do-lifetube-a>

Nowy etap programu współpracy między PSA Peugeot Citroën i Toyotą (2015, 1 grudnia)

<http://www.francuskie.pl/nowy-etap-programu-wspolpracy-miedzy-psa-peugeot-citroen-i-toyota/>

NowyMarketing podsumowuje rok 2017: Influencer marketing (Cz. 1) (2018, 17 stycznia)

<https://nowymarketing.pl/a/17145,nowymarketing-podsumowuje-rok-2017-influencer-marketing-cz-1>

Notowania Selvita S.A. (2018, 21 września)

<https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=SELVITA>

Opel i Vauxhall dołączają do Grupy PSA (2017, 1 sierpnia)

<http://fleet.com.pl/fleet/wiadomosci/opel-i-vauxhall-dolaczaja-do-grupy-psa/>

Podkarpacki Szlak Winnic, broszura informacyjna (2018)

<http://www.nowagalicja.itl.pl/files/winnice/podkarpacki-szlak-winic.pdf>

Podkarpackie: Prawie 60 proc. winnic przyjmuje turystów (2018, 18 kwietnia)

<http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/podkarpackie-prawie-60-proc-winnic-pryjmuje-turystow,157435.html>

Polski rynek wina notuje znaczący przyrost (2017, 19 września)

<http://newsgastro.pl/wydarzylo-sie/116230/>

Projekty innowacyjne (2018)

<https://selvita.com/pl/projekty-innowacyjne/>

Rośnie liczba polskich producentów wina (2018, 9 maja)

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/rosnie-liczba-polskich-producentow-wina,47007>

Samsung and Sony's Win-Win LCD Venture (2006, 28 listopada)

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2006-11-28/samsung-and-sonys-win-win-lcd-venturebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

Samsung buys Sony's stake in LCD joint venture for \$939 million (2011, 26 grudnia)

<https://www.theverge.com/2011/12/26/2661389/sony-samsung-lcd-joint-venture-ends>

Selvita ma pozwolenie na budowę Centrum Badawczo-Rozwojowego (2018, 12 kwietnia)
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Selvita-ma- pozwolenie-na-budowe-Centrum-Badawczo-Rozwojowego-7582930.html>

Selvita ma pozwolenie na budowę Centrum Badawczo-Rozwojowego (2018)
<http://biznes.pap.pl/pl/news/pap/info/2519381,selvita-ma- pozwolenie-na-budowe-centrum-badawczo-rozwojowego>

Selvita opublikuje najnowsze wyniki ze swoich programów onkologicznych na ImmunoOncology Summit 2018 (2018, 28 sierpnia)
<https://strefainwestorow.pl/wiadomosci/20180828/selvita-opublikuje-najnowsze-wyniki-ze-swoich-programow-onkologicznych-na>

Selvita oraz Menarini Group ogłaszają zawarcie umowy licencyjnej dotyczącej związku SEL24 (2017, 28 marca)
<https://selvita.com/pl/aktualnosci/selvita-oraz-menarini-group-oglaszaja-zawarcie-umowy-licencyjnej-dotyczacej-zwiazku-sel24/>

Selvita zawarła globalną umowę licencyjną dotyczącą projektu SEL24 (2017, 28 marca)
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Selvita-zawarla-globalna-umowe-licencyjna-dotyczaca-projektu-SEL24-7507560.html>

Selvita z niemal trzykrotnym wzrostem zysku operacyjnego w 2017 r. (2018, 28 marca)
<https://selvita.com/pl/aktualnosci/selvita-z-niemal-trzykrotnym-wzrostem-zysku-operacyjnego-w-2017-r/>

Sharp and Sony Amend Agreement regarding Joint Venture to Produce and Sell Large-Sized LCD Panels and Modules (2011, 27 kwietnia)
http://www.sharp-world.com/corporate/news/110427_4.html

SLV Zawarcie umowy cesji umowy znaczącej (2018, 20 czerwca)
<https://www.money.pl/gielda/komunikaty/6264803452466817.html>

Sony dominates console market with 57% share worldwide (2017, 16 marca)
<https://venturebeat.com/2017/03/16/sony-dominates-console-market-with-57-share-worldwide/>

Sony Exits LCD Joint Venture With Samsung (2011, 26 grudnia)
<https://techcrunch.com/2011/12/26/sony-exits-lcd-joint-venture-with-samsung/?guccounter=1>

Startuje sieć vlogerska LifeTube z Kotarskim i Soltysińską (2013, 21 listopada)
<http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/startuje-siec-vlogerska-lifetube-z-kotarskim-i-soltysinska-wideo#>

Tak zarabiają polscy youtuberzy (2017, 19 grudnia)
<https://www.pb.pl/polscy-youtuberzy-zarobili-15-mln-pln-901322>

TVN przejmuje sieć partnerską Gamellon, będzie produkował więcej programów z youtuberami (2016, 28 października)

<http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/tvn-przejmuje-siec-partnerska-gamellon-bedzie-produkowal-wiecej-programow-z-youtuberami>

Worldwide sales up 38.1% in the first half of 2018 (2018, 12 lipca)
<https://media.groupe-psa.com/en/worldwide-sales-381-first-half-2018>

Zelmer przejęty przez grupę Bosch und Siemens za 0,5 mld zł (2013, 25 marca)
http://wyborcza.biz/Gieldy/1,122116,13624835,Zelmer_przejety_przez_grupe_Bosch_und_Siemens_z_0_5.html

Sprawozdanie Zarządu Selvita S.A. z działalności Grupy Kapitałowej, I półrocze 2018r.
https://money2.wpcdn.pl/gielda/gpw/espi/129/6289649826183297_4.pdf

Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o wyrobie i rozlewie wyrobów winiarskich, obrocie tymi wyrobami i organizacji rynku wina, Dz.U. 2011 nr 120 poz. 690
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20111200690>

<http://agdlab.pl/slownik/Wyswietlacz.OLED,157>
http://www.automobile-catalog.com/model/fiat/124_berlina_familiare.html
<https://www.bcc.org.pl/>
<http://www.berlin-chemie.pl/>
<http://www.citroen.pl/>
<http://www.citroenet.org.uk/foreign/turkey/tofas.html>
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics
<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Fiat-SpA;3900660.html>
<https://encyklopedia.pwn.pl/encyklopedia/LCD.html>
<https://www.fiat.com/>
<https://www.fiatprofessional.com/pl>
<http://www.fiatprofessionalpress.com/press/detail/9395>
<http://gamellon.com/>
<https://www.groupe-psa.com/en>
<https://www.impgroup.org/>
<https://www.jato.com/worlds-top-selling-cars-april-2018/>
<https://kig.pl/>
<http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/5,1,1511,przetworstwo-przemyslowe.html>
<http://lifetube.pl/>
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/co-opetition>
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/coopetition>
http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/test-durbina-watsona-niezaleznosc-bledow-observacji_423.html
<https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>
<https://www.statista.com/statistics/267095/global-market-share-of-lcd-tv-manufacturers/>
<https://www.statista.com/statistics/200002/international-car-sales-since-1990/>
<http://www.szlakwinaimiodu.pl/>
<http://www.peugeot.pl/>
<http://www.philips.com/>
<http://podkarpackiszlakwinnic.pl/>

<https://selvita.com/pl/>
<https://www.uspto.gov/>
<http://vestor.pl/rynekpierwotny/selvita-spo/#>
<http://www.winiarze.zgora.pl/>
<http://winogrodnicy.pl/>
<http://www.zelmer.pl/>

Spis ilustracji

Tabele

Tabela nr 1.1 – Zakres kooperencji w kontekście łańcucha wartości	13
Tabela nr 1.2 – Typy powiązań między konkurentami	15
Tabela nr 1.3 – Definicje kooperencji	16
Tabela nr 1.4 – Przegląd cech relacji sieciowych	40
Tabela nr 1.5 – Główne teorie opisujące zagadnienie kooperencji	43
Tabela nr 1.6 – Główne klasyfikacje relacji kooperacyjnych	52
Tabela nr 1.7 – Wybrane obszary badawcze zjawiska kooperencji	68
Tabela nr 1.8 – Wykorzystanie poszczególnych teorii w określonych obszarach badań kooperencji	71
Tabela nr 2.1 – Przesłanki tworzenia więzi międzyorganizacyjnych	75
Tabela nr 2.2 – Typy powiązań kooperacyjnych ze względu na wielkość przedsiębiorstw	83
Tabela nr 2.3 – Wewnętrzne i zewnętrzne bariery kooperencji przedsiębiorstw	87
Tabela nr 2.4 – Oddziaływanie czynników korporacyjnych na kooperację przedsiębiorstw	96
Tabela nr 2.5 – Oddziaływanie czynników korporacyjnych na kooperację przedsiębiorstw hi-tech	97
Tabela nr 2.6 – Oddziaływanie czynników sektorowych na kooperację przedsiębiorstw	103
Tabela nr 2.7 – Oddziaływanie czynników zewnętrznych na kooperację przedsiębiorstw hi-tech	104
Tabela nr 2.8 – Najważniejsze motywy, warunki trwałości i sukcesu kooperencji	107
Tabela nr 3.1 – Porównanie pozycji i wielkości Samsunga i Sony na różnych etapach kooperencji	131
Tabela nr 3.2 – Ścieżki wykorzystania potencjału kooperacyjnego na przykładzie studiów przypadków	154
Tabela nr 3.3 – Typy kooperencji w przedstawionych przypadkach	157
Tabela nr 4.1 – Hipotezy, badane zmienne i metody testu hipotez	161
Tabela nr 4.2 – Stosowane metody badawcze do podanych celów badania	164
Tabela nr 4.3 – Wielkość bazy, próba badana i uzyskane wskaźniki odpowiedzi	167
Tabela nr 4.4 – Rozkład wyników potwierdzenia kooperencji przez respondentów	170
Tabela nr 4.5 – Liczba konkurentów, z którymi prowadzona jest współpraca	170
Tabela nr 4.6 – Liczba przedsiębiorstw w przekroju branżowym i geograficznym w bazie	172
Tabela nr 4.7 – Udział poszczególnych branż w bazie	173
Tabela nr 4.8 – Udział poszczególnych branż w próbie badanej	175
Tabela nr 4.9 – Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach	176
Tabela nr 4.10 – Wiek przedsiębiorstw z próby badanej	178
Tabela nr 4.11 – Roczny obrót przedsiębiorstw z próby badanej	179
Tabela nr 4.12 – Obszar działania przedsiębiorstw z próby badanej	180
Tabela nr 4.13 – Motywy kooperencji	182
Tabela nr 4.14 – Wiodące motywy kooperencji	186
Tabela nr 4.15 – Bariery kooperencji	187
Tabela nr 4.16 – Wiodące bariery kooperencji	190
Tabela nr 4.17 – Stopień formalizacji relacji kooperacyjnej	192
Tabela nr 4.18 – Czas zawiązania relacji kooperacyjnej	194
Tabela nr 4.19 – Liczba lat współpracy z konkurentem	195

Tabela nr 4.20 – Obszary kooperencji	196
Tabela nr 4.21 – Operacjonalizacja zmiennych niezależnych i kontrolnych	198
Tabela nr 4.22 – Operacjonalizacja zmiennych zależnych.....	199
Tabela nr 4.23 – Macierz korelacji Pearsona dla zmiennych wpływających na wzrost zysku w przedsiębiorstwie	201
Tabela nr 4.24 – Macierz korelacji Pearsona dla zmiennych wpływających na udoskonalenie produktów	204
Tabela nr 4.25 – Macierz korelacji Pearsona dla zmiennych wpływających na zyskanie dostępu do rzadkich zasobów na rynku.....	207
Tabela nr 4.26 – Macierz korelacji Pearsona dla zmiennych wpływających na ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności	210
Tabela nr 4.27 – Współczynniki regresji	213
Tabela nr 4.28 – Wpływ potencjału kooperacyjnego i czynników sektorowych na wybrane aspekty rozwoju przedsiębiorstw	216
Tabela nr 4.29 – Hipotezy badawcze oraz wynik ich weryfikacji empirycznej	219

Schematy

Schemat nr 1.1 – Schemat analityczny pracy	8
Schemat nr 1.2 – Uczestnicy sieci wartości w modelu PARTS	25
Schemat nr 1.3 – Oryginalny paradygmat Structure-Conduct-Performance.....	32
Schemat nr 1.4 – Nowy paradygmat Structure-Conduct-Performance	33
Schemat nr 4.1 – Powiązanie zmiennych w hipotezach badawczych	160

Rysunki

Rysunek nr 1.1 – Renty relacyjne przedsiębiorstwa w układzie kooperacyjnym	38
Rysunek nr 1.2 – Podział teorii w kontekście analizy zjawiska kooperencji	45
Rysunek nr 1.3 – Podstawowe typy kooperencji ze względu na poziom kooperacji i konkurencji.....	47
Rysunek nr 1.4 – Typy relacji kooperacyjnych ze względu na liczbę kooperentów i zakres relacji.....	50
Rysunek nr 1.5 – Typy relacji kooperacyjnych ze względu na liczbę kooperentów i zasięg geograficzny kooperencji	51
Rysunek nr 1.6 – Poziomy relacji kooperacyjnych	55
Rysunek nr 2.1 – Siły wpływające na konkurencję w sektorze.....	77
Rysunek nr 3.1 – Obszary kooperacji i konkurencji w relacji Samsunga i Sony	134

Wykresy

Wykres nr 3.1 – Struktura sprzedaży drobnego sprzętu AGD w 2007 roku	113
Wykres nr 3.2 – Udziały w światowym rynku oprogramowania do urządzeń mobilnych (lata 2009-2013)	119
Wykres nr 3.3 – Udziały producentów w światowym rynku telefonów komórkowych (lata 2009-2018)	120
Wykres nr 3.4 – Liczba nowych samochodów sprzedanych na świecie od 1990 do 2018r.....	125
Wykres nr 3.5 – Podobieństwo i wspólne rozważanie marek motoryzacyjnych na podstawie metody AMDS	126
Wykres nr 3.6 – Udział rynkowy pięciu głównych graczy na rynku telewizorów LCD (2004-2008).....	129
Wykres nr 3.7 – Łączny udział w rynku Samsunga i Sony na rynku telewizorów LCD ..	130

Wykres nr 3.8 – Zmiany w udziałach rynkowych głównych segmentów na rynku telewizorów	130
Wykres nr 3.9 – Zmiany w światowych udziałach rynkowych na rynku telewizorów LCD w latach 2008-2017	133
Wykres nr 3.10 – Notowania Selvita S.A. (lata 2013-2018)	138
Wykres nr 3.11 – Kamienie milowe w działalności Spółki Selvita	138
Wykres nr 3.12 – Struktura przychodów Spółki Selvita (PLNm)	139
Wykres nr 3.13 – Koszty i nakłady na projekty innowacyjne w Spółce Selvita (PLNm)	141
Wykres nr 3.14 – Łączna liczba subskrypcji kanałów zrzeszonych w sieciach partnerskich w 2018 roku [w mln]	143
Wykres nr 3.15 – Łączna liczba subskrypcji w sieci LifeTube w mln (2017-2018)	145
Wykres nr 4.1 – Udział przedsiębiorstw z poszczególnych obszarów geograficznych w bazie	167
Wykres nr 4.2 – Potwierdzenie prowadzenia działań kooperacyjnych przez badane przedsiębiorstwa [%]	169
Wykres nr 4.3 – Udział branż low-, medium- i high-tech w bazie	174
Wykres nr 4.4 – Udział branż low-, medium- i high-tech w próbie badanej	176
Wykres nr 4.5 – Liczba pracowników zatrudnianych przez przedsiębiorstwa z próby badanej [%]	177
Wykres nr 4.6 – Wiek przedsiębiorstw z próby badanej [%]	178
Wykres nr 4.7 – Roczny obrót przedsiębiorstw z próby badanej [%]	180
Wykres nr 4.8 – Obszar działania przedsiębiorstw z próby badanej [%]	181
Wykres nr 4.9 – Stopień formalizacji relacji kooperacyjnej [%]	193
Wykres nr 4.10 – Czas zawiązania relacji kooperacyjnej [%]	194
Wykres nr 4.11 – Obszary kooperacji [%]	196
 Mapy	
Mapa nr 3.1 – Udział procentowy w światowej produkcji wina	148
Mapa nr 3.2 – Położenie winnic w regionie w ramach Podkarpackiego Szlaku Winnic ..	149
Mapa nr 3.3 – Koncentracja winnic w Polsce	150
Mapa nr 3.4 – Liczba winnic w Polsce	151
Mapa nr 4.1 – Zakres przestrzenny badania	167