

## RYWALIZACJA CZY WSPÓLPRACA – STRATEGIA KOOPETYCJI W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków; gorzela@uek.krakow.pl

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania było wskazanie istoty koopetycji, jak również diagnoza motywów i barier koopetycji w małych przedsiębiorstwach. Do badań został wykorzystany wywiad oraz kwestionariusz ankiety z pięciostopniową skalą Likerta, przebadano 138 małych przedsiębiorstw. Badania pozwoliły na zweryfikowanie tezy, że strategia koopetycji jest w zbyt małym stopniu wykorzystywana w małych przedsiębiorstwach. Wiodącym motywem podjęcia koopetycji jest możliwość realizacji zleceń, których przedsiębiorstwo nie zrealizowało by samo. Niepokojące są natomiast zidentyfikowane następujące bariery koopetycji: brak zaufania do partnerów, brak informacji, lęk o utratę informacji, lek o wzmocnienie pozycji konkurencyjnej rywala, niechęć do współpracy, niechęć do dzielenia się wiedzą.

**Słowa kluczowe:** koopetycja, strategia koopetycji, współpraca.

## COMPETING OR COOPERATION – THE COMPETITION STRATEGY IN SMALL ENTERPRISES

**Abstract:** The aim of this study was to identify the nature co-opetition. Moreover, the diagnosis of motives and barriers to coopetition. The study was based on interview and questionnaire with a five- point Likert scale, 138 small businesses were surveyed. Studies allowed to verify the thesis that the strategy of coopetition is too little used in small enterprises. The leading motive for undertaking coopetition is the possibility of executing orders that the company did not implement by itself. Following barriers to coopetition are: lack of trust in partners, lack of information, fear of losing information, drug to strengthen the competitive position of the rival, unwillingness to cooperate, unwillingness to share knowledge.

**Keywords:** coopetition, coopetition strategy, cooperation.

## 1. Wprowadzanie

Zmieniające się i burzliwe otoczenie wymaga od osób zarządzających przedsiębiorstwami ciągłej i szybkiej adaptacji nowych systemów zarządzania oraz odmiennych rozwiązań. Przedsiębiorstwa chcąc przetrwać i się rozwijać poszukują nowych możliwości działania. Opracowują i wdrażają nowe modele biznesowe, w których celem jest poprawa konkurencyjności i ciągły rozwój. Poszukując nowych możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa balansują pomiędzy rywalizacją, a współpracą. Rozwiązaniem dla przedsiębiorstw poszukujących nowych możliwości jest przyjęcie przez osoby zarządzające strategii koopetycji, która łączy w sobie dwie perspektywy strategiczne – konkurencyjną i kooperacyjną (Romaniuk, 2012, s. 65). Pomimo, że koopetycja nie zyskała miana paradygmatu, tak jak współpraca i konkurowanie, to warto zwrócić na nią uwagę, gdyż może stanowić o sukcesie przedsiębiorstwa.

Z tych względów celem niniejszego artykułu była charakterystyka koopetycji przedsiębiorstw – koncepcji, która łączy dwa różne zachowania strategiczne organizacji, jak również diagnoza i analiza wykorzystania koopetycji w małych przedsiębiorstwach. W pracy postawiono tezę, że strategia koopetycji w zbyt małym stopniu jest wykorzystywana w sektorze małych przedsiębiorstw. Problem badawczy stanowiła identyfikacja motywów podjęcia współpracy przez konkurentów oraz barier koopetycji w analizowanym sektorze. Pytania badawcze jakie zostały postawione to: Jakie są motywy i bariery podjęcia koopetycji? W jakich obszarach podejmowana jest koopetycja w małych przedsiębiorstwach? Czy występuje zależność pomiędzy branżą, a stopniem podejmowania współpracy? Wartością dodaną artykułu jest model z zaleceniami dla małych przedsiębiorstw w zakresie koopetycji.

Cel o charakterze teoretycznym osiągnięto we wstępnej części artykułu poprzez przedstawienie przeglądu literatury polskiej i zagranicznej związanej z koopetycją. Celem empirycznym była diagnoza i analiza wykorzystania koopetycji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Cel ten osiągnięto poprzez badania własne, które przeprowadzono w oparciu o badania ankietowe oraz wywiad. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety z pięciostopniową skalą Likerta, natomiast techniki badawcze to CASI oraz CAPI. Badania przeprowadzono w 2017 roku, w badaniu wzięło udział 138 przedsiębiorstw różnych branż.

## 2. Istota koopetycji i motywy jej podjęcia – przegląd literatury

Koopetycja jest koncepcją, która pojawiła się jako strategia działania we wczesnych latach 90-tych XX wieku. Koncepcja ta została spopularyzowana przez Brandenburger'a

i Nalebuff'a (1996) w książce pt. „*Co-opetition*”. Zdaniem autorów koopetycja to jednoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między konkurentami. Jej istotą jest współpraca z rywalami w celu powiększenia tzw. tortu, a konkurowanie odnosi się do jego podziału. Przytoczona definicja należy do najczęściej cytowanych zarówno w Polsce, jak i na świecie (Romaniuk, 2016, s. 509 – 510). Inicjatorzy koopetycji w zakresie swoich analiz dotyczących jednoczesnej rywalizacji i współpracy, zwrócili uwagę na teorię gier Neumann i Morgenstern, zainspirowani tą teorią rozpoczęli badania nad konkurencją i kooperacją. Z uwagi na ograniczenia związane z postrzeganiem konkurowania i kooperacji Padula i Dagnino (2007) zaproponowali bardziej złożony model strukturalny, w którym kooperacja i konkurencja wchodzi ze sobą w fuzję, aby sformułować nową perspektywę, pojawia się koopetycja jako dialektyczna perspektywa równowagi przeciwstawnych sił.

Koopetycja stanowi zagadnienie mało rozpoznawalne pod względem teoretycznym. W literaturze interpretacja koopetycji często odnoszona jest do teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych oraz koncepcji zasobowej. Potrzeba zdefiniowania koopetycji wynika z dwóch powodów. Po pierwsze, występująca dwuznaczna natura koopetycji uniemożliwia stosowanie tej samej definicji przy analizie interakcji pomiędzy różnymi podmiotami w sieci międzyorganizacyjnej oraz takimi samymi podmiotami, które jednocześnie współpracują i rywalizują ze sobą. Po drugie, interakcje pomiędzy podmiotami rynkowymi stały się bardziej złożone i dynamiczne. Z tych względów definicje (tabela 1) koopetycji powinny wykraczać poza dwustronne interakcje pomiędzy podmiotami rynkowymi i koncentrować się na uchwyceniu wzajemnego oddziaływania pomiędzy różnymi podmiotami rynkowymi, które pełnią różne role i podlegają nieustannym zmianom (Dobrowolska, 2015). Cygler (2009) uważa, że dzięki współpracy konkurujące przedsiębiorstwa mogą zintegrować swoje działania by osiągnąć zamierzone korzyści, a przez rywalizację realizują swoje indywidualne cele.

### Tabela 1.

#### *Koopetycja – przegląd definicji*

| Autor  | Definicja  |
|--|--|
| Bengtsson, Kock (1999)                       | Paradoksalny związek zachodzący pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami, które współpracują w ramach tych samych działalności, a konkurują w granicach innych obszarów działania.                |
| Padula, Dagnino (2007)                       | Dialektyczna perspektywa równowagi przeciwstawnych sił.  |
| Luo, (2007)<br>Zakrzewska – Bielawska (2014) | Występowanie jednocześnie kooperacji i konkurencji pomiędzy przynajmniej dwoma rywalami, którzy konkurują na rynku globalnym. Relacje te charakteryzuje obopólna korzyść dla koopetytorów. |
| Romaniuk (2016)                              | Łączenie dwóch różnych zachowań strategicznych organizacji. Z jednej strony przedsiębiorstwa będące podmiotem tej relacji silnie ze sobą konkurują, z drugiej kooperują.                   |
| Czakon (2013)                                | Proces tworzenia wartości i jej zawłaszczania w perspektywie sieci i dynamice międzyorganizacyjnej.  |
| Sobolewska (2016)<br>Cygler (2013)           | Wzajemne relacje dwóch lub więcej podmiotów rynkowych, w których można jednocześnie wskazać obszary współpracy i konkurencji.  |

Analizując zestawienie definicji koopetycji, które przedstawiono w tabeli 1 stwierdzić można, że koopetycja jest to jednoczesne występowanie konkurencji i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami dla uzyskania obopólnych korzyści. Należy jednak pamiętać, że przyjęcie strategii koopetycji może rodzić napięcia pomiędzy podmiotami wynikające z odmiennych dążeń koopetytorów, konieczności dzielenia się wiedzą, jak również może występować walka o uzyskanie mocniejszej pozycji we wzajemnej relacji. Dagnino, Le Roy, Yami oraz Czakon (2008) zwracają uwagę na traktowanie koopetycji jako alternatywnie nowej formy: konkurencji (wówczas koopetycja wpisuje się w paradygmat konkurencyjny i współdziałanie i wówczas są podejmowane działania zarówno w obszarze konkurencji, jak i kooperacji i obie formy działań pozwalają osiągnąć przewagę konkurencyjną) oraz współdziałania (wówczas koopetycja staje się szczególnym przypadkiem współdziałania). Autorzy definiują koopetycję jako aktorów, którzy są w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów. Takie rozumienie koopetycji stwarza podstawy do jej uchwycenia oraz odróżnienia od konkurencji i współdziałania. Leja (2011) natomiast zwraca uwagę, że dominującym elementem koopetycji jest współpraca dzięki, której lepiej są wykorzystywane zasoby i minimalizowane koszty, a także efektywniejszy jest proces uczenia się.

Dobrowolska (2015) w zależności od poziomu w hierarchii systemów gospodarczych wyróżnia koopetycję na szczeblu:

- Globalnym – gospodarki narodowe;
- Makroekonomicznym – klastry, branże, sektory gospodarki;
- Mezoekonomicznym – przedsiębiorstwa w branżach (relacje poziome), podmioty w klastrach (relacje poziome i pionowe);
- Mikroekonomicznym – działy funkcjonalne w przedsiębiorstwie, dywizje, strategiczne jednostki organizacyjne;
- Mikro – mikro – pracownicy w przedsiębiorstwie.

Tundys (2011) zwraca uwagę, że wdrożenie zasad koopetycji, szczególnie w dobie kryzysu zarówno na poziomie mikro, jak i makro może stać się panaceum na problemy.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną klasyfikację pojęcia koopetycji według kryterium zakresu można wyróżnić: koopetycję bilateralną prostą (obejmuje wyłącznie jedno działanie w łańcuchu wartości i relacje tylko dwóch uczestników), koopetycję bilateralną złożoną (obejmuje więcej niż jedno działanie w łańcuchu wartości, przy dwóch uczestnikach relacji), koopetycję sieciową prostą (obejmuje wyłącznie jedno działanie w łańcuchu wartości, przy więcej niż dwóch uczestnikach relacji) oraz koopetycję sieciową złożoną (obejmuje więcej niż jedno działanie w łańcuchu wartości, przy więcej niż dwóch uczestnikach relacji). Kryterium intensywności relacji składowych wyróżnia natomiast koopetycję samotnika (słaba konkurencja i słaba współpraca), rywała (silna konkurencja i słaba współpraca), partnera (słaba konkurencja i silna współpraca) oraz integratora (silna konkurencja i silna współpraca), (Zakrzewska – Bielawska, 2014).

Rozpatrując problematykę koopetycji wskazuje się, że podmioty, które budują określone

relacje osiągają określone korzyści. Korzyści osiągane z kooperacji połączone są z motywami jej podjęcia i odnoszą się przede wszystkim do: wzajemnego uczenia się i pobudzania innowacyjności, doskonalenia i tworzenia nowych rozwiązań technologicznych, obniżania kosztów prac badawczo-rozwojowych, obniżenia kosztów transakcyjnych, osiągnięcia korzyści specjalizacji (synergia), wzrostu wartości firmy, dostępu do zasobów, wzmocnienia pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych układem kooperacyjnym, pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych, rozszerzenia skali działania, dostępu do nowych rynków. Z drugiej strony jednoczesne konkurowanie i współpraca rodzi określone zagrożenia, które można umownie nazwać stratami kooperacji. Wśród nich często wymienia się: ryzyko wycieku wiedzy i know-how z przedsiębiorstwa, co może spowodować utratę kontroli nad technologią, zachowania oportunistyczne kooperatorów, konflikty między konkurentami, strach o utratę niezależności organizacyjnej, niską efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów, osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstwa.

### 3. Metody badawcze

Dla zrealizowania celu badań przeprowadzono analizę literatury polskiej i zagranicznej oraz przeprowadzono badania własne. Techniki badawcze jakie wykorzystano to CASI I CAPI oraz wywiad bezpośredni (Almares, 2018), natomiast narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który rozesłano drogą elektroniczną oraz tradycyjną do 200 przedsiębiorstw, zwrot ankiet wyniósł 138 sztuk, co stanowiło 69% ogółu badanych. Kwestionariusz został skierowany do właścicieli przedsiębiorstw. W badaniu mikro przedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób) stanowiły 56% próby badawczej, natomiast 44% to przedsiębiorstwa małe (zatrudniające od 10-49 osób).

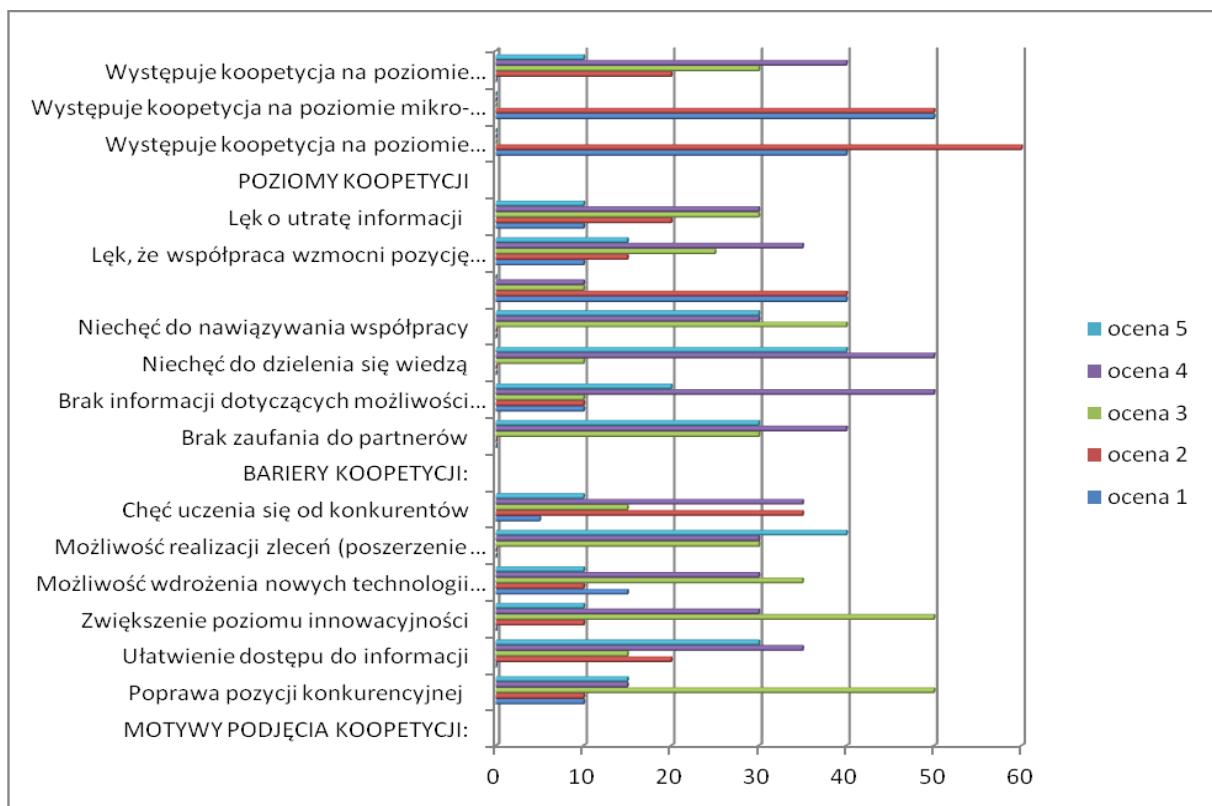
Ponieważ celem badań empirycznych była diagnoza i analiza wykorzystania kooperacji w małych przedsiębiorstwach podmiotami badań były małe i średnie przedsiębiorstwa następujących branż: HORECA (28 przedsiębiorstwa), gastronomiczna/restauracje (18 przedsiębiorstw), eventowa/organizacja wydarzeń (32 przedsiębiorstwa), cukiernicza (31 przedsiębiorstw), weterynaryjna (10 przedsiębiorstw), handlowo – usługowa/księgarnie, art. dziecięce, ogrodnictwo (11 przedsiębiorstw), architektura/biura projektowe (8 przedsiębiorstw).

Konstrukcję badań własnych oparto na wykorzystaniu metod jakościowych. Jako wiodące zastosowano procedury wyjaśniania przyczynowo – skutkowego. Spośród różnych źródeł informacji wykorzystano sposób przeprowadzania badań pierwotnych (obserwacje, wywiady) oraz informacje ze źródeł wtórnych. Kwestionariusz ankiety, który wykorzystano do badań zawierał metryczkę (pytania dotyczyły branży, zatrudnienia) oraz pytania dotyczące obszarów współpracy, motywów podjęcia kooperacji, barier kooperacji oraz jej poziomów. Respondent

udzielał odpowiedzi w jakim stopniu dany motyw lub bariera występuje w analizowanym przedsiębiorstwie. Do oceny wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało, że dane działanie zupełnie nie występuje, 2 – nie występuje, 3 – częściowo występuje, 4 – występuje, 5 – występuje w bardzo dużym stopniu. Do wnioskowania wykorzystano medianę (oznacza, że co najmniej 50% obserwacji jest mniejsze lub równe od niej) oraz modę - wartość modalną (E) - to wartość, która występuje najczęściej. (Starzyńska, 2005).

#### 4. Koopetycja w praktyce – analiza empiryczna

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę dokonania charakterystyki koopetycji na poziomie mezoekonomicznym, mikroekonomicznym i mikro-mikro. Uwaga została skupiona na relacjach poziomych pomiędzy przedsiębiorstwami w danym sektorze, jak również na relacjach pomiędzy działami w przedsiębiorstwach oraz pomiędzy pracownikami. Na podstawie literatury w kwestionariuszu zawarto pytania dotyczące motywów koopetycji, barier oraz poziomów. Sumaryczne zestawienie otrzymanych wyników badań w procentach odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Motywy podjęcia koopetycji oraz jej bariery w małych przedsiębiorstwach – sumaryczne wyniki badań przedstawione w procentach odpowiedzi. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

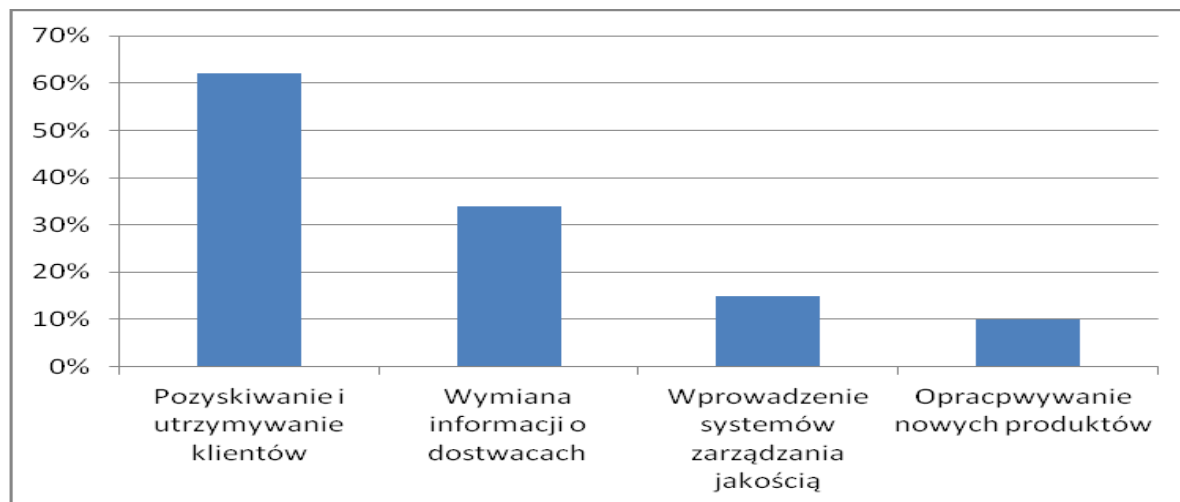
Dokonując analizy wyników badań zestawionych na rysunku 1 stwierdzić można, że respondenci bardziej zdecydowanie wskazywali bariery podjęcia kooperacji (widoczne oceny w odpowiedziach 4 lub 5) niż motywy jej wdrożenia (wiodące oceny 1 lub 2). Jak wynika z przeprowadzonych badań wiodące są dwa motywy podjęcia kooperacji w analizowanym sektorze. Pierwszy motyw to możliwość realizacji zleceń (poszerzenie asortymentu, możliwość świadczenia usługi) ten motyw wskazało 65% badanych. Drugi motyw podjęcia kooperacji według 70% badanych to ułatwienie dostępu do informacji. Poddając analizie wskazania odpowiedzi do kolejnych motywów podjęcia kooperacji przez małe przedsiębiorstwa to 50% badanych nie miało zdania, czy poprawa pozycji konkurencyjnej przez nawiązanie kooperacji oraz zwiększenie poziomu innowacyjności jest motywem do podjęcia działań w tym obszarze. Trzydzieści procent badanych uznało, że podjęcie kooperacji poprawia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i stanowi motyw podjęcia kooperacji, 20% stwierdziło, że nie stanowi motywu. Jeśli chodzi o zwiększenie poziomu innowacyjności to 10% badanych określiło, że nie jest to motyw podjęcia kooperacji, natomiast 40% opowiedziało się, że jest to motyw wdrażania strategii kooperacji. Kolejnym motywem poddanym analizie była możliwość wdrażania nowych technologii (rozwiązań) 25% respondentów oceniło, że to nie jest motywem kooperacji, 40% stwierdziło, że jest to motyw, natomiast 35% nie miało zdania na ten temat. Ostatni motyw do podjęcia kooperacji, który analizowano – chęć uczenia się od konkurentów został negatywnie oceniony przez 40% badanych, 15% nie miało zdania, czy chęć uczenia się od konkurentów stanowi motyw do podjęcia kooperacji oraz 45% badanych wskazało, że jest to motyw do podjęcia kooperacji. Podsumowując motywy podjęcia kooperacji przez małe przedsiębiorstwa stwierdzić można, że motywami podjęcia kooperacji wśród badanych przedsiębiorstw jest ułatwienie dostępu do informacji oraz możliwość realizacji zleceń. Natomiast pozostałe przyczyny podejmowania współpracy nie zostały ocenione na cztery lub pięć i nie można jednoznacznie stwierdzić, że są motywami podjęcia kooperacji w badanych przedsiębiorstwach.

Dokonując analizy barier kooperacji w małych przedsiębiorstwach największą barierą w świetle przeprowadzonych badań jest niechęć do dzielenia się wiedzą (90% badanych zgodziło się z tym stwierdzeniem), kolejną barierą stanowi brak zaufania do partnerów, brak informacji dotyczących możliwości nawiązania współpracy (70% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że to są bariery kooperacji). Niechęć do nawiązywania współpracy oraz lęk, że współpraca wzmocni pozycję konkurenta przez 60% badanych i 50% badanych zostało wskazane jako bariera kooperacji. Środki finansowe na realizację przedsięwzięć przez 80% badanych ocenione zostało, że nie jest to bariera kooperacji.

Dokonując analizy kooperacji na poziomie mikroekonomicznym i mikro-mikro to wśród badanych przedsiębiorstw kooperacja na tych poziomach nie występuje tak odpowiedziało 100% badanych. Zarówno w mikro, jak i w małych badanych przedsiębiorstwach działają i pracownicy współpracują ze sobą, natomiast nie konkurują z tych względów zjawisko

koopetycji nie występuje. Konkurencja pomiędzy pracownikami to raczej niewielka rywalizacja, aby zadanie wykonać lepiej i skuteczniej zrealizować cele. Widoczna jest natomiast koopetycja na poziomie mezoekonomicznym.

Drugim pytaniem badawczym było wskazanie obszarów występowania współpracy w małych przedsiębiorstwach. Wyniki zobrazowano na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Obszary podejmowania koopetycji w małych przedsiębiorstwach. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy rysunku 2 można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa podejmują współpracę z konkurentami w obszarze pozyskiwania i utrzymywania klientów, w wymianie informacji o dostawcach, wprowadzaniu systemów zarządzania jakością oraz opracowywania nowych produktów. Badane przedsiębiorstwa nie koopetują w zakresie: realizacji projektów B+R, oddziaływania na rynek pracy, wdrażania systemów informatycznych.

Trzecie i zarazem ostatnie pytanie jakie zostało postawione w pracy to czy występują zależności pomiędzy branżą a stopniem podejmowania współpracy. Wśród badanych przedsiębiorstw wystąpiły korelacje pomiędzy stopniem podejmowania współpracy, a branżą w jakiej przedsiębiorstwo działało. I tak wśród badanych 138 przedsiębiorstw tylko jedno z branży eventowej określiło, że bardzo często podejmuje współpracę w konkurentami, ze względu na pozyskanie i utrzymanie klientów, jak również na możliwość wykorzystania okazji, którą zapewnia koopetycja. Wśród pozostałych badanych przedsiębiorstw 64% (89 przedsiębiorstw) określiło, że czasem podejmuje współpracę z konkurentami oraz 35% badanych (49 przedsiębiorstw) określiło, że często podejmują współpracę w konkurentami. Wśród przedsiębiorstw, które zadeklarowały, że czasem podejmują współpracę dominowały branże gastronomiczna, cukiernicza, architektura, weterynaryjna, natomiast przedsiębiorstwa z branży eventowej, HORECA, handlowo-usługowej charakteryzowało częste podejmowanie koopetycji. Jako powody podejmowania współpracy przedsiębiorstwa w branży eventowej oraz HORECA wskazywały: dostawę usług, których przedsiębiorstwo nie ma w ofercie, realizację zleceń, których samo by nie wykonało, wzajemna obsługa, wsparcie wykonawcze. Przedsiębiorstwa branży handlowo – usługowej



wskazywały, że powodem podjęcia kooperacji jest pozyskanie i utrzymanie klientów oraz badanie rynku. Przedsiębiorstwa branży cukierniczej oraz gastronomicznej, jako motywy kooperacji wskazały: wymianę informacji o dostawcach oraz wdrażanie systemów zarządzania jakością (np.: EMAS, HCCP, GMP, ISO). Na uwagę zasługuje fakt, że ani jedno z badanych przedsiębiorstw nie określiło, że nie ma zdania na temat kooperacji lub, że nigdy nie podejmuje współpracy z konkurentami. Można sformułować zatem wniosek, że małe przedsiębiorstwa oprócz potencjału, który tkwi w ich elastyczności i przedsiębiorczości dostrzegają potrzebę współpracy z rywalami. Niemniej jednak powody dla, których przedsiębiorstwa podejmują współpracę z konkurentami są różne w zależności od branży w jakiej działają.

## 5. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu dokonano charakterystyki kooperacji. Dokonano diagnozy poziomu kooperacji w małych przedsiębiorstwach oraz zidentyfikowano motywy i bariery jej podjęcia. Badania wykazały, że analizowane przedsiębiorstwa kooperują ze sobą czasami i w określonych obszarach. Wiodącym motywem podjęcia kooperacji jest możliwość realizacji zleceń, których przedsiębiorstwo nie zrealizowało by samo. Niepokojące są natomiast zidentyfikowane bariery kooperacji, które przez przynajmniej 50% badanych przedsiębiorstw zostały wskazane jako występujące (brak zaufania do partnerów, brak informacji, lęk o utratę informacji, lek o wzmocnienie pozycji konkurencyjnej rywala, niechęć do współpracy, niechęć do dzielenia się wiedzą). Można stwierdzić, że bariery te mają podłoże psychospołeczne, są zakorzenione w mentalności osób zarządzających małymi przedsiębiorstwami. Brak zaufania do partnerów to bariera nad, którą małe przedsiębiorstwa powinny pracować jak chcą wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. Zaufanie buduje się poprzez wzajemne relacje zarówno z interesariuszami zewnętrznymi, jak i z pracownikami. Kooperacja wśród małych przedsiębiorstw nie jest widoczna w wystarczającym stopniu, jest to obszar, w którym małe przedsiębiorstwa mogą poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej i wzmocnić swoją pozycję. W wywiadach badani wskazywali, że przedsiębiorcy sami psują rynek zatrudniając pracowników na różnych warunkach oraz stosując niskie ceny (np.: zestawy obiadowe, czy usług w zestawie) sami na tym nie zarabiają, ale ludzie chętnie korzystają z takich usług. Według badanych współpraca w obszarze zatrudnienia, ustalania cen wzmocniła by pozycję wszystkich przedsiębiorstw w branży.

## Bibliografia

1. Almares. Instytut Doradztwa i Badań Rynku - <http://almares.com.pl/badania-ilosciowe/>
2. Bengtsson, M., Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3.
3. Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*, New York: Doubleday.
4. Cygler, J. (2009). *Koopetycja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: SGH – Oficyna Wydawnicza.
5. Cygler, J. (2013). Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty. *Przegląd Organizacji*, nr 5.
6. Czakon, W. (2013). Strategia koopetycji w rozwoju organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, nr 1147, Organizacja i Zarządzanie z. 52.
7. Dagnino, G.B, Le Roy, F., Yami, S., Czakon, W. (2008). Strategie kompetycji – nowa forma dynamiki. *Przegląd Organizacji*, nr 6.
8. Dobrowolska, E. (2015). Pomiędzy rywalizacją a współpracą – strategia kompetycji w klastrach ICT. *AUNC Zarządzanie XLII*, nr 2, Toruń.
9. Leja, K. (2011). Koopetycja metodą doskonalenia zarządzania współczesną szkołą wyższą. *Przegląd Organizacji*, nr 7/8.
10. Luo, Y. (2007). A co-opetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42, 2.
11. Padula, G., Dagnino, G.B. (2007), Untangling the rise of co-opetition – the intrusion of competition into cooperative game structure. *International Studies of Management and Organization*, 37, 2.
12. Romaniuk, K. (2012). Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna. *Współczesne zarządzanie*, nr 4.
13. Romaniuk, K. (2016). Koopetycja jako model biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 421, Wrocław.
14. Sobolewska, O. (2016). Kooperencja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 283.
15. Sołek-Borowska, C. (2014). Od kooperencji do modelu 3C – ujęcie teoretyczne. *Modern Management Review*, nr 2.
16. Starzyńska, W. (2005). *Statystyka praktyczna*. Warszawa: PWN.
17. Tundys, B. (2011). Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw. *Logistyka*, nr 2.
18. Zakrzewska-Bielwska, A. (2014), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Placet.