

Wioletta Mierzejewska*

Czynniki sukcesu kooperacji

Wstęp

Od lat 80. XX wieku obserwuje się intensyfikację relacji między przedsiębiorstwami. Wydaje się, że najciekawszym, a zarazem najbardziej skomplikowanym typem relacji łączących niezależne podmioty jest kooperacja, która jest rozumiana jako coś pomiędzy „czystą współpracą a czystą konkurencją” [Osarenkhoe, 2010, s. 343–362].

Kooperacja jako strategia wspólnego tworzenia wartości i jednoczesnego konkurowania przy podziale tej wartości „napędzana” jest przez potrzebę elastyczności strategicznej. Przy czym nie jest ona rozwinięciem ani teorii konkurencji, ani teorii współpracy, a jest to zupełnie nowy obszar badań w ramach zarządzania strategicznego [Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8–11].

Nowość tematyki powoduje, że badacze kooperacji skupiają się najczęściej na opisie tych relacji, generowanych wynikach i ich podziale oraz motywacji do podejmowania działań kooperacyjnych [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180–188; Bouncken i inni, 2015, s. 577–601]. Stosunkowo mało jest badań dotyczących czynników, które przyczyniają się do sukcesu tej relacji.

Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych czynników sukcesu kooperacji. Sukces kooperacji utożsamiany jest najczęściej z wynikami oraz wygenerowaną wartością dodaną podczas trwania relacji. Należy zauważyć, że kooperacja według badaczy generuje wiele pozytywnych efektów, ale towarzyszą jej także różne ryzyka. A zatem o sukcesie kooperacji można mówić, kiedy efekty pozytywne przewyższają negatywne i dodatkowo przewyższają te, które mogłyby pojawić się w trakcie indywidualnych działań kooperatorów [Kim i inni, 2013, s. 263–275]. Sukces kooperacji oznacza także sytuację, w której współpraca z konkurentami pozwala na osiągnięcie poziomów efektywności, będących dotychczas poza zasięgiem przedsiębiorstwa [Peng i inni, 2012, s. 532–560].

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu w kooperacji zostanie zrealizowana na podstawie przeglądu literatury. W celu ustalenia stanu wiedzy w tym obszarze zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury [Czakon, 2013, s. 48–53]. W kolejnych częściach artykułu

* Dr, Instytut Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ul. Madalińskiego 31/33, 02-544 Warszawa, wioletta.mierzejewska@sgh.waw.pl

scharakteryzowano zagrożenie koopetycji, a następnie przedstawiono wyniki przeglądu literatury na temat kluczowych czynników sukcesu koopetycji.

Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego pt. „Koopetycja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr 2017/25/B/HS4/02448).

1. Koopetycja – charakterystyka zagrożenia

Korzeni koopetycji można upatrywać w teorii aliansów strategicznych, teorii gier, koncepcji zasobowej zarządzania strategicznego, podejściu sieciowym, teorii konkurencji, teorii kosztów transakcyjnych i innych. Jednak ilość, natężenie oraz zmienność tego typu związków spowodowały konieczność pogłębiania tej tematyki i wyodrębnienia jej jako samodzielnej teorii. Obecnie koopetycja jako zjawisko strategiczne ma silną podbudowę teoretyczną. Pisze się wręcz o teorii koopetycji, odróżniając ją tym samym od innych związków, jakie mogą wystąpić między konkurentami [Aluchna, 2013, s. 173].

Koopetycja to współzależność, dynamizm i złożoność relacji, ale także oportunizm i asymetria [Dal-Soto, Monticelli, 2017, s. 65–78]. Relacje koopetycyjne pojawiają się między firmami, które mają zbieżne cele kooperacyjne i rozbieżne cele konkurencyjne [Hamel i inni, 1989, s. 133–139]. Przedsiębiorstwa połączone tą relacją współpracują w zakresie pewnych części łańcucha wartości, a w innych konkurują [Cygler, 2009, s. 15]. Jest to zatem niezwykle złożone zjawisko oznaczające występowanie dwóch przeciwstawnych dynamik: konkurencji i współpracy oraz charakteryzujące się znaczną zmiennością w intensywności w okresie trwania [Rogalski, 2011, s.18; Czakon, 2017].

Koopetycja nie jest jednorodnym zjawiskiem. O bogactwie relacji koopetycyjnych i ich niejednorodności świadczą liczne klasyfikacje pojawiające się w literaturze przedmiotu [Bengtsson i inni, 2010, s. 194–214; Dagnino, Padula, 2002; Luo, 2007, s. 129–144; Nalebuff, Brandenburger, 1997; Czakon, 2010, s. 58–73]. Relacje koopetycyjne mogą być zdominowane przez współpracę, zrównoważone lub zdominowane przez konkurencję. Rodzaj relacji koopetycyjnej uzależniony jest od wielu czynników, m.in. wymagań rynkowych, oczekiwań klientów, otoczenia instytucjonalnego, autonomii zasobowej podmiotów, presji na integrację globalnego łańcucha wartości i innych [Bengtsson, Kock, 2000, s. 416, Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8–11]. Niektórzy badacze wyróżniają relacje koopetycyjne w częściach łańcucha wartości znajdujących się blisko klienta (sprzedaż, marketing), jak i w tych

znajdujących się daleko od klienta (logistyka, prace badawczo-rozwojowe, produkcja) [Lindström, Polska, 2016, s. 207–215].

We współczesnych, turbulentnych czasach często okazuje się, że przedsiębiorstwa są zmuszone realizować zarówno strategię konkurencji, jak i strategię współpracy [Lado i inni, 1997, s. 110–141]. Kooperacja może być strategią pozwalającą na osiąganie przewagi konkurencyjnej przez poszczególnych uczestników sieci kooperatorów, ale również może być generowana na poziomie i względem całych innych konkurencyjnych sieci. Wskazuje się na szereg korzyści, jakie niesie ze sobą wchodzenie w relacje kooperacyjne. Najczęściej wymieniane to: redukcja kosztów, dzielenie ryzyka i wiedzy, synergia, wzrost udziałów rynkowych, wzrost wskaźników efektywności, rozwój nowych technologii, pozyskanie zasobów [Gnyawali, Park, 2009, s. 308–330; Czakon, 2007, s. 120; Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 198–203]. Niestety, kooperacja może także sprzyjać pojawianiu się różnych patologii i kreowaniu nowych typów ryzyka. Może to być ograniczenie elastyczności i niezależności przedsiębiorstwa, oportuizm, pojawiające się konflikty interesów i trudności w koordynacji działań kooperacyjnych. Te wszystkie negatywne efekty mogą przyczynić się do obniżenia efektywności i konkurencyjności kooperatorów [Baumard, 2009, s. 6–22; Bonel, Rocco, 2007, s. 70–96]. Warto zatem przyjrzeć się czynnikom, które decydują o sukcesie kooperacji, utożsamianym z generowanymi pozytywnymi ponadprzeciętnymi efektami.

2. Analiza bibliometryczna czynników sukcesu kooperacji

Systematyczna analiza literatury na temat czynników sukcesu kooperacji została przeprowadzona z użyciem następujących baz danych: ProQuest, EBSCO i Web of Science. Bazy te wybrano ze względu na ich zasięg, obejmujący różne wydawnictwa, co pozwoliło na dostęp do ważniejszych czasopism międzynarodowych, recenzowanych i publikowanych w języku angielskim [Czakon, 2013, s. 54].

Na etapie selekcji literatury skupiono się na poszukiwaniu wyrażenia „success factors” oraz „coopet*” lub „co-opet*” w abstraktach artykułów. Zdecydowano się na kombinację słów „success factors”, ponieważ poszukiwano badań zajmujących się nie pojedynczymi czynnikami sukcesu, ale badań kompleksowych, analizujących różne czynniki sukcesu łącznie. W kolejnym kroku ograniczono się tylko do artykułów anglojęzycznych recenzowanych i publikowanych w czasopismach naukowych. W tablicy 1 przedstawiono wyniki ilościowe każdego z etapów badań.

Tablica 1. Wyniki ilościowe systematycznego przeglądu literatury dotyczącego czynników sukcesu kooperacji

Baza	Proquest	EBSCO	Web of Science
„success factors” i „coopet* lub „co-opet*”	8	7	15
Artykuły recenzowane w czasopismach naukowe	6	6	8
Po weryfikacja abstraktów	5	5	4

Źródło: Opracowanie własne.

Liczba artykułów zawierających poszukiwane słowa była bardzo mała. Na pierwszym etapie najwięcej artykułów zidentyfikowano w bazie Web of Science. Jednak po dokonaniu selekcji do dalszej analizy zaklasyfikowano z tej bazy tylko cztery artykuły. W przypadku baz EBSCO i ProQuest podobna liczba artykułów została zidentyfikowana w początkowej fazie, a do dalszych analiz zaklasyfikowano pięć artykułów, choć nie były to te same pozycje. Szczegółowe zestawienie artykułów (wg nazwisk autorów) wraz z datą publikacji, metodą badawczą, poziomem cytowalności oraz oznaczeniem, w której bazie danych pojawił się dany artykuł, zawiera tablica 2.

Tablica 2. Wykaz artykułów uzyskanych w wyniku systematycznego przeglądu literatury dotyczącego czynników sukcesu kooperacji

Rok publikacji	Autor	Metoda badawcza	Cytow. w Google Scholar	Baza danych		
				EBSCO	WoS	ProQuest
2003	Kotzab, Teller	case study	165			+
2008	Chin i inni	wywiady	226	+	+	+
2010	Osarenkhoe	case study	95	+		+
2014	Petter i inni	badania koncepcyjne	9	+	+	+
2016	Lindström, Polska	case study	22	+	+	+
2018	Resende de i inni	wywiady/ korelacje	0	+	+	

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie artykuły analizujące czynniki sukcesu kooperacji zostały opublikowane w XXI wieku, co potwierdza nowość tematyki. Co prawda tylko trzy z nich znalazły się we wszystkich trzech bazach danych. Największym poziomem cytowalności w Google Scholar charakteryzowały się trzy najstarsze artykuły. A za artykuł najbardziej opiniotwórczy należy uznać ten autorstwa Chin i inni [2008, s. 437–454].

Artykuły badające czynniki sukcesu kooperacji to zazwyczaj analizy case study, bazujące głównie na niezbyt licznych wywiadach pogłębionych. Jeden artykuł zawiera typowy przegląd literatury, w wyniku którego opracowano model zbiorczy czynników sukcesu kooperacji. Mały stopień zaawansowania metod badawczych oraz bazowanie głównie na metodach jakościowych świadczyć może o wstępnej fazie rozpoznania tematyki kluczowych czynników sukcesu kooperacji.

3. Przegląd badań nad czynnikami sukcesu kooperacji

W tej części artykułu omówione zostaną wszystkie artykuły wykazane w poprzedniej części. Pozwoli to na identyfikację najczęściej pojawiających się kluczowych czynników sukcesu kooperacji.

Najbardziej kompleksowym artykułem dotyczącym kluczowych czynników sukcesu jest ten autorstwa Chin i inni [2008, s. 437–454]. Badacze identyfikują w nim trzy główne grupy czynników sukcesu kooperacji, są to: zaangażowanie zarządzających, rozwój relacji oraz zarządzanie komunikacją. Każda z grup czynników sukcesu realizacji strategii kooperacji dzieli się na kolejne podczynniki (rys. 1).

Badacze dowiedli na podstawie badań empirycznych, że największe znaczenie dla sukcesu kooperacji mają: przywództwo, rozwój zaufania między kooperatorami, długoterminowe zaangażowanie, zarządzanie konfliktem, dzielenie się wiedzą i ryzykiem, organizacyjne uczenie się oraz system informacyjny. Badacze uznają za kluczowy czynnik sukcesu zaangażowanie zarządzających. Uzasadniają, że zarządzający musi zapewnić wsparcie i stałe zaangażowanie w skuteczne zarządzanie strategią kooperacji. Druga kategoria czynników, czyli rozwój relacji, również okazuje się być krytyczną kwestią dla sukcesu kooperacji. Respondenci uznają, że odpowiednie kształtowanie relacji między konkurentami jest bardzo ważne, ponieważ dobre relacje pomagają rozwijać wzajemne zaufanie i dzielenie się zasobami. To wszystko powinno być wspierane przez sprawny przepływ informacji, ułatwiający także rozwiązywanie potencjalnych konfliktów.

Rysunek 1. Model hierarchiczny zarządzania strategią koopetycji



Źródło: Chin i inni [2008, s. 437–454].

Kolejny badacz koopetycji Osarenkhoe [2010, s. 201–221], opisuje tę relację na podstawie trzech case study: Fujitsu Services, AWPK i Food Court. Na tych trzech przykładach pokazane zostały różne przejawy działań konkurencyjnych i kooperacyjnych. Zidentyfikowano także kluczowe czynniki sukcesu, wskazując, że sukces koopetycji zależy od jakości relacji. Natomiast decydujący wpływ na jakość relacji koopetycji ma zaufanie między koopetytorami, ich lojalność oraz przywództwo i zaangażowanie we wspólne działania, oznaczające chęć współpracy z gotowością do poświęcenia krótkoterminowych korzyści na rzecz długoterminowych zysków.

Również na bazie case study Kotzab i Teller [2003, s. 268–281] wskazują na zestaw kluczowych czynników sukcesu relacji koopetycji między przedsiębiorstwami w sieci łańcucha dostaw w branży spożywczej w Austrii. Do kluczowych czynników sukcesu, w kontekście wdrażania strategii

budowania efektywnej relacji z konsumentami całego łańcucha dostaw, zaliczane są zaangażowanie wszystkich partnerów we wdrażanie standaryzacji oraz wspólna wizja i cele wszystkich partnerów.

Również T. Lindström i P. Polska [2016, s. 207–215] zrealizowali badania dotyczące kooperacji i czynników jej sukcesu metodą case study. Na podstawie ośmiu wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw należących do sieci ICT w Finlandii okazało się, że najczęściej wymienianymi czynnikami sukcesu kooperacji były: aktywność, zaangażowanie w kooperację, strategiczne dopasowanie, dystans geograficzny, zasoby ludzkie. Dystans geograficzny, aktywność i zasoby ludzkie to czynniki sukcesu, które wcześniej nie pojawiały się w literaturze przedmiotu. Dystans geograficzny wpływa na podejmowane aktywności i wyniki kooperacji, a także może determinować postrzeganą wartość z zaangażowania się w relacje kooperacyjne. Również aktywność wraz z zaangażowaniem w relacje kooperacji postrzegana jest jako kluczowy czynnik sukcesu. Natomiast zasoby ludzkie, a w szczególności ich brak, mogą być czynnikiem ograniczającym korzystną wymianę i przez to wpływać na wyniki kooperacji.

Pracą bazującą na przeglądzie literatury jest artykuł autorstwa Petter i inni [2014, s. 157–178]. Autorzy przeanalizowali literaturę obejmującą zagadnienia sieci biznesowych, sieci współpracy, klastrów przemysłowych, aliansów strategicznych i innych form porozumień i na tej podstawie opracowali kompleksowy model czynników sukcesu kooperacji w sieciach horyzontalnych. Opracowany model zawiera zbiór czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wśród czynników zewnętrznych znalazły się zarówno systemowe, jak i sektorowe czynniki. Jednak ze względu na ograniczony wpływ przedsiębiorstw na zmianę czynników zewnętrznych autorzy skupili się w dalszych rozważaniach na analizie czynników wewnętrznych, które pogrupowano w dwa zbiory. Pierwszy dotyczy czynników związanych z kształtowaniem relacji współpracy między konkurentami (12 czynników). Drugi zbiór to czynniki związane z posiadanymi umiejętnościami i zasobami przez kooperatorów (6 czynników). W ramach czynników związanych z kształtowaniem współpracy między konkurentami najczęściej wymienianymi w literaturze są: budowanie zaufania i zaangażowanie oraz wymiana wiedzy i doświadczenia. Pozostałe to: komplementarność i synergia, podobieństwo kulturowe, dzielenie praw i obowiązków oraz wspólne cele, zarządzanie konfliktem, kontrola zachowań oportunistycznych, mechanizmy zarządzania i standaryzacji, strategiczne dostosowanie, współzależność i heteronomia, zarządzanie relacjami, bliskość i infrastruktura. Badacze wskazują, że wyniki kooperacji w dużym stopniu zależą od rozwoju relacji między uczestnikami. Natomiast w obrębie czynników wewnętrznych związanych z kompetencjami i zasobami kooperatorów

kluczowe dla sukcesu kooperacji są umiejętności innowacyjne, zarządzanie ludźmi oraz niematerialne zasoby. Pozostałe wymieniane w literaturze to: strategia i zarządzanie, kompetencje produkcyjne, zasoby finansowe.

Praca Petter i inni [2014, s. 157–178] była podstawą do analiz empirycznych zrealizowanych przez de Resende i inni [2018, s. 177–187]. Zbadali oni 21 przedsiębiorstw spośród 26 należących do sieci biznesowej w sektorze gastronomicznym w jednym z regionów Brazylii. Okazało się, że najważniejsze czynniki sukcesu w relacji kooperacji to (w kolejności znaczenia): zarządzanie konfliktami, zaufanie i zaangażowanie, podobieństwo kulturowe i historyczne, współdzielenie i kapitał, zarządzanie. Natomiast w grupie czynników sukcesu związanych z wewnętrznymi charakterystykami przedsiębiorstwa te o największym znaczeniu to: strategia i zarządzania, zasoby finansowe oraz aktywa niematerialne.

Podsumowując, należy zauważyć, że mimo odmiennych metod badawczych oraz zakresów badań w każdym z artykułów powtarza się jako kluczowy czynnik sukcesu kooperacji zaangażowanie kooperatorów. Pozostałe ważne czynniki, choć niewymieniane w każdej publikacji, to zaufanie, wspólne cele, podobieństwo strategiczne i kulturowe. Należy uznać je za podstawę budowania relacji kooperacyjnych, bez której prawdopodobieństwo sukcesu tej relacji maleje.

Zakończenie

Kooperacja jest tematyką o rosnącym zainteresowaniu badaczy. Wyszukując słowo „coopetition” lub „co-opetition” w abstraktach w artykułach opublikowanych w bazie ProQuest, można znaleźć aż 598 pozycji, w tym 317 w recenzowanych czasopismach naukowych. Dodatkowo należy zauważyć stały, rosnący trend w liczbie publikacji. Pojawiają się także coraz bardziej szczegółowe badania dotyczące wąskich zagadnień w obszarze kooperacji. Świadczy to o rozwoju badań tego zagadnienia i utrzymującym się zainteresowaniu naukowców.

Dotychczas badania tej relacji skupiały się na jej identyfikacji, opisie, określeniu wyników, jakie może wygenerować, przechwytywaniu wartości przez kooperatorów. Stosunkowo mało jest badań wskazujących, jakie czynniki leżą u podstaw sukcesu jednoczesnej konkurencji i współpracy. Często analizowane są pojedyncze zmienne, a brakuje badań kompleksowych.

W artykule podjęto próbę identyfikacji kluczowych czynników sukcesu kooperacji w ujęciu kompleksowym. Oparto się na systematycznym przeglądzie literatury, który pozwolił zidentyfikować sześć artykułów poświęconych temu zagadnieniu. Na ich podstawie można stwierdzić, że o sukcesie kooperacji decydują takie czynniki, jak: zaufanie i zaangażowanie

partnerów oraz zbieżność strategiczna i kulturowa. Warto byłoby w kolejnych badaniach zweryfikować te wnioski literaturowe na przykładzie empirycznym, najlepiej w badaniach ilościowych.

Literatura

- Aluchna M. (2013), *Kooperencja w grupach kapitałowych*, w: *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Baumard P. (2009), *An asymmetric perspective on cooperative strategies*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, Vol. 8, No. 1.
- Bengtsson M., Eriksson J., Wincet J. (2010), *Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review”, Vol. 20, No. 2.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), *„Coopetition” in business Networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 29, No. 5.
- Bengtsson M., Kock S. (2014), *Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 43, No. 2.
- Bonel E., Rocco E. (2007), *Coopeting to survive; surviving coopetition*, „International Studies of Management & Organization”, Vol. 37, No. 2.
- Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M. (2015), *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*, „Review of Managerial Science”, Vol. 9, No. 3.
- Chin K.S., Chan B.L., Ping-Kit Lam, (2008), *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 108, No. 4.
- Cyglar J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W., *Kooperacja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, <http://www.wojciechczakon.com/pub/kooperacja-jako-niestabilnosc-wiezi-miedzyorganizacyjnych.pdf>, dostęp: 30.03.2017.
- Czakon W. (2010), *Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as interorganizational relationship instability*, w: S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. le Roy (eds.), *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, Cheltenham UK, Northampton USA.
- Czakon W. (2013), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakon W., *Kooperacja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, <http://www.wojciechczakon.com/pub/kooperacja-jako-niestabilnosc-wiezi-miedzyorganizacyjnych.pdf>, dostęp: 30.03.2017.
- Dagnino G.B., Padula G. (2002), *Coopetition strategy: a new Kind of Inter-Firm Dynamics for Value Creation*, EURAM, Stockholm. May.
- Dal-Soto F., Monticelli J. (2017), *Coopetition strategies in the Brazilian higher education*, „Revista de Administração de Empresas”, Vol. 57, No. 1.

- Gnyawali D.R., Park B.J.R. (2009), *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*, „Journal Of Small Business Management”, Vol. 47, No. 3.
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K. (1989), *Collaborate with your competitors and win*, „Harvard Business Review”, Vol. 67, No. 1.
- Kim S., Kim N., Pae J.H., Yip L. (2013), *Cooperate „and” compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 28, No. 4.
- Kotzab H., Teller C. (2003), *Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 33, No. 3.
- Lado A., Boyd N., Hanlon S. (1997). *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, „Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 1.
- Lindström T., Polsa P. (2016), *Coopetition close to the customer – A case study of a small business network*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 53.
- Luo Y. (2007), *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business”, Vol. 42, No. 2.
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1997), *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, „Strategy & Leadership”, Nov/Dec.
- Osarenkhoe A. (2010), *A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management”, Vol. 17, No. 3–4.
- Peng T.J.A., Pike S., Yang J.C.H., Roos G. (2012), *Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice*, „British Journal of Management”, Vol. 23, No. 4.
- Petter R.R.H., Resende L.M., de Andrade Júnior P.P., Horst D.J. (2014), *Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables*, „The Annals of Regional Science”, Vol. 53, No. 1.
- Resende de L.M.M., Volski I., Betim L.M., de Carvalho G.D.G., de Barros R., Senger F.P. (2018), *Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 68.
- Rogalski M. (2011), *Strategia kooperacji- światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011) *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Strategia kooperacji w praktyce firm high-tech w: Kooperacja w rozwoju firm high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki przeglądu literatury dotyczące czynników sukcesu kooperacji. Skupiono się na publikacjach analizujących czynniki sukcesu kooperacji w sposób kompleksowy. Okazało się, że największe znaczenie dla sukcesu tej relacji mają: zaangażowanie, budowanie zaufania między kooperatorami, wspólne cele oraz podobieństwo strategiczne i kulturowe.

Słowa kluczowe

kooperacja, czynniki sukcesu, przegląd badań

Success factors of cooepetition (Summary)

The article presents the results of the literature review on the success factors of cooepetition. The focus was on the publication analyzing success factors of cooepetition in a comprehensive manner. It turned out that the most important for the success of this relationship are: commitment, building trust between cooepetitors, common goals and strategic and cultural similarity.

Keywords

cooepetition, success factors, literature review

