



**Bogdan Rogoda**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kraków, Polska  
ORCID 0000-0002-8514-2782

## FORMY WSPÓŁPRACY BIZNESOWEJ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

### FORMS OF BUSINESS COOPERATION OF POLISH ENTERPRISES

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, kooperacja, co-branding, co-marketing

**Keywords:** enterprise, cooperation, co-branding, co-marketing

#### Streszczenie

**Cel:** Celem artykułu jest analiza partnerstwa biznesowego polskich przedsiębiorstw w warunkach postępującej cyfryzacji biznesu, w tym ustalenie zakresu kooperacji, czyli obszarów objętych współpracą jak również rodzaju partnerów, z którymi przedsiębiorstwa podejmują współpracę.

**Metodyka badawcza:** Badania przeprowadzono na próbie 302 polskich przedsiębiorstw metodą CATI. Do statystycznej analizy postawionych tez wykorzystano nieparametryczny test niezależności  $\chi^2$ .

**Wyniki:** Badane przedsiębiorstwa najczęściej podejmują współpracę zaopatrzeniową – dotyczy ona 73,5% podmiotów. 67,2% badanych podejmuje współpracę szkoleniową a 62,6% współpracę prawną. Kooperację w pozyskiwaniu dofinansowania deklaruje 58,9% badanych przedsiębiorstw, w tym w aplikowaniu o fundusze UE 55,6% firm. Współpracę przy opracowywaniu nowych produktów, która stanowi podstawę co-brandingu realizuje 45% przedsiębiorstw, przy promocji produktu 42,7% badanych, Współpracę w zakresie technologii cyfrowych i analizy danych stosuje 40,7% firm a przy sprzedaży lub dystrybucji 37,4%. Przedsiębiorstwa najczęściej wskazują jako partnera firmę z tego samego lub pokrewnego sektora – łącznie 68,9% badanych. Skłonność do kooperacji rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Duże przedsiębiorstwa podejmują kooperację w szerszym zakresie, mają też więcej partnerów. Zakres kooperacji powiązany jest też z innowacyjnością przedsiębiorstwa.

**Wnioski i rekomendacje:** Wyniki badań wskazują na korzystny wpływ kooperacji na rozwój przedsiębiorstwa. Mogą być wykorzystywane przez badaczy oraz menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami i inne osoby zainteresowane problematyką rozwoju biznesu.

**Wkład:** Oryginalność opracowania polega na zbadaniu szerokiego zakresu dziedzin współpracy podejmowanej przez przedsiębiorstwa. Wskazano też czynniki wpływające na intensywność i zakres podejmowania kooperacji przez przedsiębiorstwa.

#### Abstract

**Objective:** The aim of the article is to analyze the business partnership of Polish enterprises in the context of the progressive digitalization of business, including determining the scope of cooperation, i.e. the areas covered by cooperation, as well as the type of partners with whom enterprises undertake cooperation.

**Research Design & Methods:** The research was conducted on a sample of 302 Polish enterprises using the CATI method. The nonparametric  $\chi^2$  test of independence was used for the statistical analysis of the proposed theses.

**Findings:** The enterprises studied most often undertake supply cooperation - it concerns 73.5% of entities. 67.2% of the respondents undertake training cooperation and 62.6% legal cooperation. Cooperation in obtaining funding is declared by 58.9% of the enterprises studied, including 55.6% of companies in applying for EU funds. Cooperation in the development of new products, which is the basis for co-branding, is implemented by 45% of enterprises. Enterprises most often indicate a company from the same or related sector as a partner – a total of 68.9% of respondents. The willingness to cooperate increases with the size of the enterprise. Large enterprises undertake cooperation on a broader scale, and they also have more partners. The scope of cooperation is also related to the innovativeness of the enterprise.

**Implications/Recommendations:** The research results indicate a positive impact of cooperation on the development of the enterprise. They can be used by researchers and managers of enterprises and other people interested in the issues of business development.

**Contribution:** The originality of the study lies in the examination of a wide range of areas of cooperation undertaken by enterprises. Factors influencing the intensity and scope of cooperation undertaken by enterprises were also indicated.

## WSTĘP

Działalność przedsiębiorstw na współczesnym rynku nieodzownie łączy się z różnego rodzaju powiązaniami. Łańcuchy wartości wydłużają się i nawet bardzo duże przedsiębiorstwa nie posiadają wystarczających zasobów oraz kompetencji technologicznych do obsługiwanie ich w całości czy choćby w dominującej części. Nie oznacza to oczywiście rezygnacji ze strategii dywersyfikacji czy też podejmowania działań mających na celu poszerzenie modelu biznesu o aktywności pozwalające zwiększyć efektywność posiadanych zasobów. Przykładem może być tworzenie przez portal sprzedażowy Allegro własnego kanału dystrybucji, alternatywnego wobec zewnętrznych spedytorów. Jako kluczowy zasób umożliwiający poszerzenie działalności można tu wskazać wypromowaną markę i zaufanie klientów detalicznych. Jednak generalną regułą dla przedsiębiorstw wkraczających dopiero na ścieżkę rozwoju jest duża sieć partnerów biznesowych, która pozwala na osiąganie korzyści ze specjalizacji i koncentrację na kluczowych kompetencjach. Ale i rozwój krytycznych zasobów i technologii też może przebiegać z wykorzystaniem partnerstwa biznesowego. Nie wyklucza tego nawet relacja konkurencji z partnerem, którym może być nie tylko podmiot neutralny, ale także firma konkurująca w tym samym sektorze. Podejmowanie partnerstwa pozwala na zmniejszenie kosztów, poszerzenie rynku, podniesienie znaczenia przedsiębiorstwa w szeroko rozumianym otoczeniu – ekosystemie przedsiębiorczości. Otwarcie na kooperację pozwala poszerzać zakres outsourcingu.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie stanu partnerstwa biznesowego polskich przedsiębiorstw w warunkach postępującej cyfryzacji biznesu. Cele szczegółowe obejmują ustalenie zakresu kooperacji, czyli obszarów objętych współpracą jak również określenie rodzaju partnerów, z którymi przedsiębiorstwa podejmują współpracę. W analizie uwzględniono czynniki wpływające na skłonność firm do współpracy i jej zakres: wielkość przedsiębiorstwa, sektor gospodarczy, rynek przedsiębiorstwa (zasięg sprzedaży) oraz poziom innowacyjności firmy. Badania przeprowadzono na próbie 302 polskich przedsiębiorstw. Jako metodę badawczą zastosowano nieparametryczny test niezależności  $\chi^2$ .

## DZIAŁANIA KOOPERACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW

Współpraca między przedsiębiorstwami może przybrać jeden z dwóch podstawowych typów. Pierwszy typ polega na dwukierunkowej i ekwiwalentnej wymianie świadczeń. Drugi typ więzi polega na jednoczeniu zasobów i działań przedsiębiorstw dla wspólnej realizacji analogicznych funkcji wewnętrznych i zewnętrznych – w kontaktach z otoczeniem.

W pierwszym typie więzi jedno z przedsiębiorstw wykazuje zapotrzebowanie na określone świadczenia (rzeczy, informacje) a drugie wykazuje gotowość ich wykonania (dostarczenia). Tego typu współpraca może polegać na przemieszczaniu między przedsiębiorstwami: wyrobów gotowych, półfabrykatów, materiałów, mediów energetycznych, ludzi z umiejętnościami wykonywania określonych usług, dokumentacji technicznej a także na udostępnianiu powierzchni magazynowych, sprzętu i urządzeń. [Lichtarski 1992]. Tego rodzaju współpraca ma postać odpłatnej wymiany, stąd też więzi te możemy określić jako kooperację transakcyjną.

Drugi typ więzi charakteryzuje się wspólną organizacją określonych działań, która może obejmować:

1. organizowanie (tworzenie) i utrzymywanie (eksploatację) wspólnej bazy surowcowej (energetycznej)
2. tworzenie i eksploatację wspólnej bazy usług transportowych, remontowych, narzędziowych, wodno-ściekowych, informatycznych itp.
3. tworzenie i utrzymywanie wspólnego zaplecza badawczo-rozwojowego (B+R),
4. tworzenie i utrzymywanie wspólnej bazy wykonawstwa inwestycyjnego,
5. prowadzenie wspólnej polityki w zakresie zbytu i eksportu,
6. tworzenie i utrzymywanie wspólnych ośrodków szkoleniowych, wypoczynkowych itp.
7. wypracowywanie i prezentowanie wspólnego stanowiska wobec zamierzeń i działań władz oraz organizacji społecznych [Lichtarski, 1992].

Więzi tego typu polegają na wspólnych przedsięwzięciach prowadzących do redukcji kosztów lub powstania nowej, wspólnie realizowanej oferty rynkowej generującej przychody i zyski. Celem może być też ograniczenie rywalizacji konkurencyjnej. Współpraca tego typu polega nie na relacji handlowej między podmiotami, lecz na podziale korzyści ze wspólnego przedsięwzięcia. Stąd też ten typ więzi możemy określić jako kooperację koordynacyjną.

W warunkach postępującej globalizacji i cyfryzacji gospodarki kooperacja zmienia swoje formy i zakres. Stosowane są coraz powszechniej takie działania jak co-branding, co-marketing, współpraca podmiotów finansowych i firm sektora technologii informatycznych.

Co-branding – określany też jako sojusz marek – jest strategią biznesową, w ramach której dwa przedsiębiorstwa posiadające marki dobrze znane na rynku podejmują współdziałanie prowadzące do opracowania nowej, wspólnej marki lub nowego produktu [Bengtsson, Servais, 2005]. Dzięki co-brandingowi firmy mogą wykorzystać renomę partnera do wzajemnego poszerzenia własnego rynku. Czynnikiem inicjującym tę strategię jest fakt, że marki operują na wspólnym rynku nabywców, choć dostarczają rozłączne produkty. Może być wykorzystywana na rynku produktów premium, jak w przypadku domu mody Nina Ricci i francuskiej firmy cukierniczej Ladurée. Efektem współpracy było stworzenie perfum La Tentation de Nina inspirowanych ciastkiem typu makaronik Ladurée oraz ciastka Nina inspirowanego perfumami Nina Ricci. Istotnym założeniem było to, że wspólnie utworzony, zastosowany w obu wyrobach zapach może zawierać tylko takie składniki, które mogą być wykorzystane w produkcie spożywczym. Obydwa wyroby posiadają też wspólną kolorystykę i wzajemne odniesienia w kształtach.

Wspólny przekaz kierowany do klientów odnosi się do prestiżu i wyrafinowania produktów a ich ekspozycja na przekaz promocyjny firm zostaje podwójona<sup>1</sup>.

Innym przykładem jest kooperacja między kawiarniami Starbucks a serwisem muzycznym Spotify, którego modelem biznesu jest strumieniowe przesyłanie muzyki w sieci internetowej. W ramach współpracy Spotify udostępnia personelowi Starbucksowi dostęp do subskrypcji Spotify Premium, która umożliwia tworzenie playlist oraz bezpłatne odtwarzanie muzyki w lokalach, tworząc lepszy nastrój dla klientów. Jednocześnie klienci będący uczestnikami programu lojalnościowego Starbucksa uzyskują możliwość tworzenia swoich playlist w sklepach Starbucksa oraz nabywania ze zniżką subskrypcji Spotify Premium. Z kolei zakupy w Spotify przekładają się na punkty programu lojalnościowego, za które można nabywać napoje w Starbucks. W ramach umowy o wzajemne punkty lojalnościowe użytkownicy Spotify mogą otrzymywać punkty „Stars as Currency” za punkty My Starbucks Reward [Prins 2015]. W efekcie następuje przepływ klientów między programami lojalnościowymi i powiększa się baza rynkowa obu firm. Jest to więc przykład współpracy biznesów działających w świecie „realnym” i cyfrowym, pozwalającej powiększyć wartość oferowaną konsumentom i jednocześnie poszerzyć rynek o klientów partnera.

Co-branding pozwala zwiększać przychody, przyciągać nowych klientów, dzielić ryzyko i uzyskiwać efekt reklamowy bez powiększania własnych wydatków na ten cel.

Inną koncepcją kooperacyjną jest co-marketing, który może być rozszerzenie co-brandingu o wspólne działania promocyjne, ale może też funkcjonować bez tworzenia nowego produktu. Istotą co-marketingu jest podejmowanie przez dwa lub więcej przedsiębiorstwa wspólnych działań marketingowych, w ramach których tworzą nową wartość dla klientów, promują ją, poszerzają zakres swojego działania, zwiększają świadomość swoich marek wśród klientów. Obie firmy nawzajem udostępniają sobie swoje rynki i odnoszą obustronne korzyści [Grieco, 2017].

Przykładem co-marketingu jest współpraca między Nike a Apple. Nike działa w sektorze obuwia, odzieży i akcesoriów sportowych, Apple w branży technologii komunikacyjnych. Podstawą kooperacji było operowanie obu firm na rynku konsumentów indywidualnych. Dzięki współpracy z Apple Nike odniósł sukces marketingowy na rynku mediów społecznościowych. Kluczowym czynnikiem był opracowany wraz z Apple Nike+ iPod Sport Kit. Pozwalał on przekazywać informacje o czasie, prędkości, dystansie pokonanym w czasie treningu a jednocześnie korzystać z muzyki oferowanej przez Apple [Schögel, Herhausen, 2010]. Jako kolejny efekt współpracy powstał Apple Watch Nike+, będący treningowym smartwatchem wyposażonym w GPS. Stworzono też aplikację Nike+ Run Club pozwalającą dzielić się ze społecznością swoimi osiągnięciami i korzystać ze wskazówek trenerów. Dzięki co-marketingowi Apple wszedł na rynek produktów modowych i zwiększył obecność w fizycznej przestrzeni handlowej, Nike natomiast wszedł na rynek technologiczny [Sanni 2018].

W obszarze finansowym daje się zauważyć kooperacja między bankami a start-upami finansowymi (fintechami). Fintech jest przedsiębiorstwem, które wykorzystuje technologię (cyfrową i internetową) do świadczenia usług finansowych. Fintechy szybciej dostosowują swoje działania do potrzeb klientów, ale banki cieszą się większym zaufaniem jako instytucje podlegające dobrze ugruntowanemu prawu oraz nadzorowane przez instytucje państwowe. Współpracę między fintechami a bankami określa się jako *fintegrację* lub *frenemy* (friend + enemy). Pojęcie to podkreśla jednocześnie współdziałanie i konkutowanie banków z fintechami [Szpringer. 2019].

Współpraca fintechów z bankami często znajduje finał w przejęciu fintechu przez bank. Przykładem może być integracja kapitałowa spółki ZenCard i PKO BP. Przedmiotem kooperacji było rozwiąza-

<sup>1</sup> Nina Ricci and Ladurée: a very interesting example of co-branding!, The Branding Journal, 14.06.2014, <https://www.the-brandingjournal.com/2014/05/nina-ricci-laduree-interesting-example-co-branding/>

nie technologiczne w zakresie programu lojalnościowego, pozwalające na automatyczne zapisywanie punktów na koncie klienta przy dokonywaniu transakcji kartą płatniczą<sup>2</sup>.

Kooperacja z fintechami może też polegać na wskazywaniu przez banki firmy partnerskiej jako podmiotu udzielającego kredytu, w sytuacji, gdy zaangażowanie banku w daną transakcję będzie uznane za zbyt ryzykowne [Mioducka, Łuczka, 2016].

Inną formą działania fintechów jest uzyskanie licencji bankowej i prowadzenie działalności jako bank mobilny, zwłaszcza w zakresie operacji transgranicznych. Instytucje tego typu określane są jako banki challenger – np. N26, niektóre z nich działają wyłącznie w sieci lub za pomocą aplikacji mobilnych – np. Monzo, Starling Bank [Chodyniecki, 2021]. Fintechy podejmują też kooperację z innymi instytucjami finansowymi, co umożliwia im prowadzenie działalności bezpośrednio na rynku detalicznym. Np. challenger bank N26 prowadzi współpracę z MasterCard w zakresie obsługi kart płatniczych, z Clark w zakresie ubezpieczeń, TransferWise w odniesieniu do transferów transgranicznych oraz Auxmoney w zakresie działalności kredytowej [Fountis, Moumita, 2021].

## PODMIOTOWY WYMIAR KOOPERACJI

Kooperacja może być realizowana w różnych układach partnerskich. Uczestnikami porozumień mogą być niepowiązane firmy, dostawcy, klienci biznesowi, organizacje otoczenia biznesu a także konkurenci.

Podejmowanie współpracy z konkurentami jest szczególnym przypadkiem kooperacji, gdyż jej punktem wyjścia jest sprzeczność interesów, zainteresowane strony widzą jednak potencjał przezwyciężenia trudności i korzyści wynikające ze wspólnej działalności. Zjawisko współdziałania z konkurentami jest coraz częściej obecne we współczesnej gospodarce i określane jest mianem kooperencji [Cygler, 2009] lub kooperacji [Romaniuk, 2013].

Pojęcie *coopetition* oznacza jednocześnie relacje konkurencji i kooperacji między konkurentami [Bengtson, Kock, 2000]. Główną cechą kooperencji jest pozostawanie partnerów w relacji bezpośrednich konkurentów, których produkty trafiają do tych samych klientów. Stąd też kooperacja dotyczy niektórych dziedzin działalności, np. prac badawczo-rozwojowych, produkcji, działań marketingowych, systemów informatycznych, podczas gdy inne – oferta produktowa, obsługa klienta) są przedmiotem rywalizacji [Cygler, 2009]. Głównym celem współpracy jest powiększanie rynku i potencjału sprzedaży zaś rywalizacja przejawia się w fazie podziału korzyści [Romaniuk, 2013].

Z uwagi na wydłużenie się łańcuchów wartości na współczesnym rynku oraz duży udział sektora MSP w gospodarce samowystarczalność przedsiębiorstw jest zjawiskiem coraz rzadszym. Wiele firm działa w układach sieciowych pozwalających na elastyczny dostęp do zasobów wytwórczych bez konieczności posiadania ich na własność. Sieć tworzy wartości ekonomiczne, którymi dzielą się wchodzący w jej skład partnerzy [Fung, Fung, Wind, 2008].

Organizacje sieciowe są to samodzielne jednostki organizacyjne, które dobrowolnie łączą się w celu utworzenia wspólnej struktury organizacyjnej. Przez takie połączenie współdziałanie ma charakter długoterminowy. Celem jest obniżenie kosztów czy umocnienie pozycji na rynku. Podjęcie przez MSP współdziałania w organizacji sieciowej pozwala też uzyskać korzyści w zakresie logistyki: wspólne planowanie i realizację strategii logistycznej, udostępnianie danych o prognozach sprzedaży, monitorowanie i optymalizacja zapasów – redukcję poziomu zapasów, kosztów magazynowania i transportu, poprawę jakości obsługi dostaw [Mucha, 2017].

Partnerstwa sieciowe mogą być zawierane w perspektywie krótko lub długoterminowej, w zależności od potrzeb realizowanego kontraktu. Rola lidera porozumienia może przechodzić na różnych

<sup>2</sup> Banki i fintechy – współpraca czy walka? 21.08.2021, <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/banki-i-fintechy-wspolpraca-czy-walka/>

partnerów. Istotą sieci są powiązania informacyjne pozwalające na efektywne zawieranie kontraktów. Dzięki istnieniu sieci mogą powstawać nowe modele biznesu oferujące nową wartość dla klientów [Jabłoński, 2013].

Środowiskiem współpracy są też często klastry przemysłowe. Są to geograficzne skupienia firm koncentrujące podmioty działające w tym samym lub pokrewnych sektorach. Przedsiębiorstwa skupione w klastrze w naturalny sposób konkurują ze sobą, ale podejmują też różne formy współpracy – badawczej, zaopatrzeniowej, produkcyjnej. Cechą klastra jest występowanie w nim szerokiej gamy organizacji związanych z sektorem – handlowych, finansowych, szkoleniowych, badawczych, samorządu gospodarczego, agencji rozwoju regionalnego, co pozwala na zawieranie zróżnicowanych partnerstw.

Kooperacja może przybierać różne formy organizacyjne [Cygler, 2009]:

- relacje transakcyjne,
- alians strategiczny,
- franchising,
- joint venture,
- fuzję.

Alians strategiczny realizowany jest między przedsiębiorstwami, które mogą znajdować się w stosunku koopetycji. Jest on bowiem związkiem dwóch lub więcej firm będących konkurentami, którego celem jest realizacja wspólnego, często długotrwałego przedsięwzięcia [Walas-Trębacz, 2013].

W przypadku fuzji lub wykupu przedsiębiorstwa tracą swą odrębność organizacyjną i zanikają między nimi relacje kooperacyjne.

## ZWIĄZKI KOOPERACYJNE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIELE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W związku z tym, że relacje transakcyjne mają charakter pionowych związków między dostawcą a nabywcą i w gospodarce są czymś powszechnym, w niniejszym opracowaniu skupiono się na kooperacji koordynacyjnej. Badania przeprowadzono na próbie 302 przedsiębiorstw, których strukturę pod względem wielkości, sektora, zasięgu rynkowego oraz innowacyjności przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Struktura próby badawczej.**

| Wielkość firmy (liczba zatrudnionych) | Suma | Udział (%) |
|---------------------------------------|------|------------|
| 10–49                                 | 147  | 48,7       |
| 50–249                                | 94   | 31,1       |
| 250 lub więcej                        | 61   | 20,2       |
| Suma                                  | 302  | 100,0      |
|                                       |      |            |
| Sektor działalności                   | Suma | Udział (%) |
| Sektor przemysłowy                    | 88   | 29,1       |
| Usługi biznesowe                      | 99   | 32,8       |
| Usługi publiczne                      | 115  | 38,1       |
| Suma                                  | 302  | 100,0      |
|                                       |      |            |
| Zasięg działania (sprzedaży)          | Suma | Udział (%) |

|                               |      |            |
|-------------------------------|------|------------|
| Tylko klienci lokalni         | 128  | 42,4       |
| Tylko klienci krajowi         | 82   | 27,2       |
| Klienci krajowi i zagraniczni | 91   | 30,1       |
| Tylko klienci zagraniczni     | 1    | 0,3        |
| Suma                          | 302  | 100,0      |
|                               |      |            |
| Poziom innowacyjności         | Suma | Udział (%) |
| Brak                          | 237  | 78,5       |
| Nowe w skali lokalnej         | 32   | 10,6       |
| Nowe w skali kraju            | 18   | 6,0        |
| Nowe w skali świata           | 15   | 5,0        |
| Suma                          | 302  | 100,0%     |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badań

Pod względem wielkości zatrudnienia największa część próby to przedsiębiorstwa małe (48,7%). Z uwagi na sektor najczęściej jest firm działających w sektorze usług publicznych (38,1%). Z punktu widzenia zasięgu rynkowego najczęściej jest firm sprzedających tylko klientom lokalnym (42,4%) ale aż 30,1% stanowią firmy posiadające również klientów zagranicznych a 1 przedsiębiorstwo posiada wyłącznie klientów zagranicznych. Z uwagi na poziom innowacyjności dominują firmy, które nie posiadają w ofercie innowacji (78,5%) a tylko 5% przedsiębiorstw oferuje produkty lub usługi stanowiące innowację w skali świata.

Badanie relacji kooperacyjnych pod względem przedmiotu współpracy dotyczyło następujących dziedzin:

- współpracy zaopatrzeniowej,
- współpracy badawczo-rozwojowej (wspólne opracowanie nowego produktu lub usługi),
- współpracy produkcyjnej,
- współpracy sprzedażowej lub dystrybucyjnej,
- współpracy promocyjnej,
- współpracy przy organizacji serwisu posprzedażowego,
- współpracy przy aplikowaniu o fundusze UE,
- współpracy przy pozyskiwaniu innych źródeł finansowania,
- współpracy szkoleniowej,
- współpracy prawnej,
- współpracy przy wchodzeniu na rynek zagraniczny,
- współpracy przy pozyskiwaniu i analizie danych

Znaczenie poszczególnych obszarów kooperacji dla przedsiębiorstwa badano w czterostopniowej skali nominalnej: brak znaczenia, małe znaczenie, średnie znaczenie, duże znaczenie. Wyniki badań przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Znaczenie poszczególnych obszarów kooperacji dla badanych przedsiębiorstw.**

| 1. Współpraca zaopatrzeniowa                      |                 |                |                   |                |        |
|---------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|--------|
| Znaczenie                                         | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie | Ogółem |
| Udział (%)                                        | 26,5            | 7,3            | 21,9              | 44,4           | 100    |
| 2. Wspólne opracowanie nowego produktu lub usługi |                 |                |                   |                |        |
| Znaczenie                                         | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie | Ogółem |

|                                                                                          |                 |                |                   |                   |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|
| Udział (%)                                                                               | 55,0            | 11,9           | 17,5              | 15,6              | 100,0  |
| <b>3. Współpraca produkcyjna</b>                                                         |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 65,9            | 7,3            | 15,2              | 11,6              | 100,0  |
| <b>4. Współpraca przy sprzedaży lub dystrybucji produktu</b>                             |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 61,6            | 9,9            | 13,2              | 15,2              | 100,0  |
| <b>5. Współpraca przy promocji produktów</b>                                             |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 57,3            | 12,3           | 15,2              | 15,2              | 100,0  |
| <b>6. Wspólna organizacja serwisu posprzedażowego</b>                                    |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 70,9            | 8,3            | 11,9              | 8,9               | 100,0  |
| <b>7. Aplikowanie o dofinansowanie projektu z funduszy UE</b>                            |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 44,4            | 12,3           | 16,6              | 26,8              | 100,0  |
| <b>8. Aplikowanie o dofinansowanie z innych źródeł</b>                                   |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 41,1            | 15,6           | 19,9              | 23,5              | 100,0  |
| <b>9. Współpraca szkoleniowa</b>                                                         |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 32,8            | 17,5           | 33,1              | 16,6              | 100,0  |
| Tabela 2. Znaczenie poszczególnych obszarów kooperacji dla badanych przedsiębiorstw c.d. |                 |                |                   |                   |        |
| <b>10. Współpraca prawna</b>                                                             |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 37,4            | 17,2           | 29,1              | 16,2              | 100,0  |
| <b>11. Współpraca przy wchodzeniu na rynek zagraniczny</b>                               |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Duże znaczenie | Małe znaczenie    | Średnie znaczenie | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 77,8            | 5,3            | 5,3               | 11,6              | 100,0  |
| <b>12. Współpraca przy pozyskiwaniu i analizie danych</b>                                |                 |                |                   |                   |        |
| Znaczenie                                                                                | Brak współpracy | Małe znaczenie | Średnie znaczenie | Duże znaczenie    | Ogółem |
| Udział (%)                                                                               | 59,3            | 15,2           | 18,9              | 6,6               | 100,0  |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badań

Badane przedsiębiorstwa najczęściej podejmują współpracę zaopatrzeniową – dotyczy ona 73,5% podmiotów a 44,4% wskazało ją jako mającą duże znaczenie. Spośród pozostałych form kooperacji najczęściej podejmowano współpracę szkoleniową (ogółem 67,2% badanych) oraz prawną – 62,6% badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, że taka współpraca jest podejmowana i ma co najmniej małe znaczenie. Dla 26,8% badanych duże znaczenie ma wspólne aplikowanie o fundusze Unii Europejskiej a dla 23,5% współpraca przy aplikowaniu o środki finansowe z innych źródeł. Te dwie formy współpracy są realizowane przez ponad połowę badanych firm. Kooperację w staraniach o fundusze UE stosuje 55,6% firm a 58,9% przy aplikowaniu o inne fundusze. Współpracę przy opracowywaniu nowych produktów, która stanowi podstawę co-brandingu realizuje 45% przedsiębiorstw, przy promocji produktu 42,7% badanych, Współpracę w zakresie technologii cyfrowych i analizy danych stosuje 40,7% firm a przy sprze-

daży lub dystrybucji 37,4%. Serwis posprzedażowy jest dziedziną kooperacji 29,1% badanych. Najmniej przedsiębiorstw kooperuje przy wchodzeniu na rynki zagraniczne (22,2%) co może wiązać ze stwierdzonym już faktem, że tylko 30,4% podmiotów działa na rynkach zagranicznych.

W kontekście partnerów, z którymi przedsiębiorstwa nawiązują więzi kooperacyjne wyróżniono następujące typy podmiotów:

- firma z tej samej lub pokrewnej branży,
- firma z innego sektora,
- firma zagraniczna,
- firma sektora MSP,
- duże przedsiębiorstwo,
- sieć biznesowa,
- cech, izba gospodarcza lub handlowa,
- formalny związek handlowy np. w formie spółki lub franczyzy,
- uczelnia lub instytut badawczy,
- instytucja państwowa,
- instytucja samorządowa,
- instytucja otoczenia biznesu (np. park technologiczny, agencja rozwoju regionalnego).

Częstość podejmowania współpracy z daną grupą partnerów badano w pięciostopniowej skali nominalnej: nigdy, sporadycznie, rzadko (raz w roku), często (kilka razy w roku), systematycznie.

Wyniki badań przedstawia tabela 3.

**Tabela 3. Częstość podejmowania współpracy z poszczególnymi rodzajami partnerów.**

| 1. Firma z pokrewnej branży               |       |              |        |        |                |        |
|-------------------------------------------|-------|--------------|--------|--------|----------------|--------|
| Częstość                                  | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                                | 31,1  | 11,3         | 14,2   | 20,2   | 23,2           | 100,0  |
| 2. Firma z innego sektora                 |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                                  | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                                | 42,4  | 15,2         | 15,2   | 15,2   | 11,9           | 100,0  |
| 3. Firma zagraniczna                      |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                                  | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                                | 68,2  | 7,0          | 9,9    | 6,6    | 8,3            | 100,0  |
| 4. Firma sektora MSP (do 250 pracowników) |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                                  | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                                | 57,3  | 6,0          | 10,9   | 15,6   | 10,3           | 100,0  |
| 5. Duże przedsiębiorstwo                  |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                                  | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                                | 53,3  | 7,6          | 13,6   | 13,9   | 11,6           | 100,0  |
| 6. Sieć biznesowa                         |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                                  | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                                | 67,9  | 7,3          | 10,9   | 9,3    | 4,6            | 100,0  |
| 7. Cech, izba gospodarcza (handlowa)      |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                                  | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                                | 75,2  | 6,3          | 10,6   | 6,3    | 1,7            | 100,0  |

| 8. Formalny związek handlowy      |       |              |        |        |                |        |
|-----------------------------------|-------|--------------|--------|--------|----------------|--------|
| Częstość                          | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                        | 84,8  | 4,3          | 6,3    | 2,6    | 2,0            | 100,0  |
| 9. Uczelnia lub instytut badawczy |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                          | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                        | 54,6  | 13,6         | 15,2   | 11,3   | 5,3            | 100,0  |
| 10. Instytucja państwowa          |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                          | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                        | 43,0  | 11,9         | 14,6   | 19,2   | 11,3           | 100,0  |
| Instytucja samorządowa            |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                          | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                        | 37,1  | 7,9          | 9,9    | 23,8   | 21,2           | 100,0  |
| Instytucja otoczenia biznesu      |       |              |        |        |                |        |
| Częstość                          | Nigdy | Sporadycznie | Rzadko | Często | Systematycznie | Ogółem |
| Udział (%)                        | 69,2  | 9,6          | 13,2   | 6,6    | 1,3            | 100,0  |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badań

Badane przedsiębiorstwa najczęściej wskazują jako partnera firmę z tego samego lub pokrewnego sektora – łącznie 68,9% wybiera taką kooperację o różnej częstości współpracy, w tym 23,2% współpracuje z takim partnerem systematycznie a 20,2% często. Wskazuje to na dużą powszechność zjawiska kooperencji w polskiej gospodarce. Większość przedsiębiorstw (62,9%) współpracuje z instytucjami samorządowymi, w tym 21,2% systematycznie. 57,6% badanych firm współpracuje z przedsiębiorstwami z innego sektora a 57% z instytucjami państwowymi. Mniej niż połowa firm kooperuje z dużym przedsiębiorstwem 46,7% oraz z partnerem z MSP – 42,7%. Rzadka jest współpraca z sieciami biznesowymi (32,1%), firmami zagranicznymi (31,8%) oraz instytucjami otoczenia biznesu – 30,8% badanych. Najrzadziej przedsiębiorstwa współpracują z organizacjami samorządu przedsiębiorców – cechami, izbami gospodarczymi – 24,8% oraz z formalnymi związkami handlowymi – tylko 15,2%. Ta ostatnia wielkość wskazuje na duże przywiązanie polskich przedsiębiorców do samodzielności.

## CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA SKŁONNOŚĆ FIRM DO KOOPERACJI

Skłonność firm do kooperacji uzależniona jest od szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W niniejszym badaniu przeprowadzono analizę wpływu na podejmowanie przez przedsiębiorstwa współpracy przez takie czynniki jak: wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych, sektor działalności, zasięg rynkowy sprzedaży (rynek lokalny, krajowy, zagraniczny) oraz innowacyjność przedsiębiorstwa (brak innowacji, innowacje o skali lokalnej, krajowej, światowej).

Zbadano wpływ tych czynników zarówno na zakres podejmowanej współpracy jak też na różnorodność partnerów, z którymi przedsiębiorstwa wchodzi w więzi kooperacyjne.

W celu wykonania analiz statystycznych na zagregowanych danych obliczono dwie zmienne oparte na pierwotnych danych dotyczących dziedzin współpracy oraz partnerów kooperacji:

1. Zmienna wyrażająca liczbę dziedzin, w których badane przedsiębiorstwo podejmuje współpracę.
2. Zmienna wyrażająca liczbę rodzajów partnerów, z którymi badane przedsiębiorstwo podejmuje współpracę.

Zmienną dla dziedzin kooperacji obliczono w dwóch krokach:

1. Dla każdej dziedziny współpracy obliczono zerojedynkową zmienną przyjmującą wartość  $X = 0$ , jeśli przedsiębiorstwo wykazało brak współpracy w tej dziedzinie lub  $X = 1$ , jeśli przedsiębiorstwo podjęło współpracę bez względu na jej znaczenie.
2. Obliczono sumę wartości  $X$  dla każdego przedsiębiorstwa w próbie.

Analogicznie obliczono zmienną dla liczby partnerów:

1. Dla każdego rodzaju partnerów obliczono zerojedynkową zmienną przyjmującą wartość  $Y = 0$ , jeśli przedsiębiorstwo nigdy nie podejmowało współpracy z danym partnerem lub  $Y = 1$ , jeśli przedsiębiorstwo podjęło współpracę bez względu na jej znaczenie.
2. Obliczono sumę wartości  $Y$  dla każdego przedsiębiorstwa w próbie.

Obydwie zmienne mogą przybierać wartości w przedziale 0 – 12.

Choć zmienne mają postać liczbową, to powstały na skutek przetworzenia danych o charakterze jakościowym. W związku z tym do analizy związków między tymi zmiennymi a czynnikami wpływu użyto nieparametrycznego testu niezależności  $\chi^2$ .

Związki między zmienną wyrażającą liczbę dziedzin kooperacji a czynnikami wpływu przedstawia tabela 4.

**Tabela 4. Badane czynniki wpływu a liczba dziedzin kooperacji podejmowanej przez firmę**

| Czynnik wpływu:                   | Liczba dziedzin współpracy (zmienna X) |          |                                         |           |                                        |
|-----------------------------------|----------------------------------------|----------|-----------------------------------------|-----------|----------------------------------------|
| Liczba zatrudnionych              | 0–3 (%)                                | 4–6 (%)  | 7–9 (%)                                 | 10–12 (%) | Ogółem dla kategorii wielkości (%)     |
| 10–49                             | 42,9                                   | 25,2     | 19,0                                    | 12,9      | 48,7                                   |
| 50–249                            | 36,2                                   | 22,3     | 13,8                                    | 27,7      | 31,1                                   |
| 250 lub więcej                    | 18,0                                   | 23,0     | 26,2                                    | 32,8      | 20,2                                   |
| Ogółem dla kategorii zmiennej X   | 35,8                                   | 23,8     | 18,9                                    | 21,5      | 100,0                                  |
| Czynnik wpływu:                   | Liczba dziedzin współpracy (zmienna X) |          |                                         |           |                                        |
| Sektor działalności               | 0–2 (%)                                | 3–5 (%)  | 6–8 (%)                                 | 9–12 (%)  | Ogółem dla poszczególnych sektorów (%) |
| Sektor przemysłowy                | 12,5                                   | 21,6     | 23,9                                    | 42,0      | 29,1                                   |
| Usługi biznesowe                  | 24,2                                   | 22,2     | 14,1                                    | 39,4      | 32,8                                   |
| Usługi publiczne                  | 27,8                                   | 46,1     | 19,1                                    | 7,0       | 38,1                                   |
| Ogółem dla kategorii zmiennej X   | 22,2                                   | 31,1     | 18,9                                    | 27,8      | 100,0                                  |
| Czynnik wpływu:                   | Liczba dziedzin współpracy (zmienna X) |          |                                         |           |                                        |
| Zasięg rynkowy                    | 0–3 (%)                                | 4–5 (%)  | 6–8 (%)                                 | 9–12 (%)  | Ogółem dla kategorii rynku (%)         |
| Tylko lokalni klienci             | 50,8                                   | 21,9     | 20,3                                    | 7,0       | 42,4                                   |
| Tylko krajowi klienci             | 34,1                                   | 13,4     | 18,3                                    | 34,1      | 27,2                                   |
| Zagraniczni/zagraniczni i krajowi | 16,3                                   | 15,2     | 17,4                                    | 51,1      | 30,5                                   |
| Ogółem dla kategorii zmiennej X   | 35,8                                   | 17,5     | 18,9                                    | 27,8      | 100,0                                  |
| Czynnik wpływu:                   | Liczba dziedzin współpracy (zmienna X) |          |                                         |           |                                        |
| Innowacyjność                     | 0–7 (%)                                | 8–12 (%) | Ogółem dla kategorii innowacyjności (%) |           |                                        |
| Brak                              | 73,8                                   | 26,2     | 78,5                                    |           |                                        |
| Nowość w skali lokalnej           | 68,8                                   | 31,3     | 10,6                                    |           |                                        |

|                                   |      |      |       |
|-----------------------------------|------|------|-------|
| Nowość w skali krajowej/światowej | 24,2 | 75,8 | 10,9  |
| Ogółem dla kategorii zmiennej X   | 67,9 | 32,1 | 100,0 |

**Źródło:** opracowanie własne

Z uwagi na wymogi testu statystycznego  $\chi^2$  zmienne pogrupowano w szersze kategorie, tak aby w żadnej komórce tabeli liczba obserwacji (badanych przedsiębiorstw) nie była mniejsza niż 8. Stąd też liczba przedziałów zmiennej X oraz ich zakres różnią się w odniesieniu do poszczególnych badanych czynników wpływu.

Zestawienie w tabeli 4 wskazuje, że małe przedsiębiorstwa najczęściej (42,9%) uczestniczą w przedsięwzięciach kooperacyjnych w nie więcej niż 3 dziedzinach. Wraz ze wzrostem liczby dziedzin frakcja przedsiębiorstw w danym przedziale zmiennej maleje. Odwrotnie jest w odniesieniu do przedsiębiorstw dużych – frakcja rośnie od 18% badanych w przedziale 0–3 aktywności kooperacyjne do 32,8% w przedziale 10–12 aktywności. Można więc postawić hipotezę, że liczba dziedzin kooperacji rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.

W sektorze przemysłowym frakcja rośnie wraz ze wzrostem liczby aktywności kooperacyjnych i dochodzi do 42% dla przedziału 9–12 aktywności, można więc przyjąć, że firmy te wykazują większą skłonność do współpracy niż przedsiębiorstwa sektora usług publicznych, gdzie udział firm w tym przedziale wynosi tylko 7%.

W odniesieniu do zasięgu rynkowego również możemy stwierdzić, że frakcje firm mających tylko klientów lokalnych są odwrotnie skorelowane w stosunku do firm posiadających wśród odbiorców klientów zagranicznych. Tych ostatnich w przedziale 9–12 aktywności jest 51,1%, gdy udział firm działających tylko lokalnie w tym ostatnim przedziale stanowi zaledwie 7% ogółu takich przedsiębiorstw, za to 50,8% operuje w nie więcej niż 3 obszarach kooperacji.

Możemy też zauważyć, że przedsiębiorstwa nie wykazujące się innowacyjnością najczęściej (73,8%) podejmują mniejszą liczbę aktywności kooperacyjnych (do 7) niż przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje o skali krajowej lub światowej, które w 75,8% wykazują 8 do 12 dziedzin współpracy.

Aby zweryfikować statystycznie te wnioski przeprowadzono testy niezależności  $\chi^2$ , których wyniki prezentuje tabela 5.

**Tabela 5. Wartość statystyk  $\chi^2$  dla testu niezależności między zmienną X (liczba aktywności kooperacyjnych) a czynnikami wpływu.**

|                           | $\chi^2$ | $\chi^2_{\alpha} (\alpha = 0,01)$ |
|---------------------------|----------|-----------------------------------|
| Wielkość przedsiębiorstwa | 20,96    | 16,81                             |
| Sektor gospodarki         | 50,43    | 16,81                             |
| Zasięg rynkowy            | 59,56    | 16,81                             |
| Innowacyjność             | 32,69    | 9,21                              |

**Źródło:** opracowanie własne

Dla wszystkich badanych czynników wpływu wyliczona wartość statystyki  $\chi^2$  przekroczyła wartość krytyczną, co pozwala przy poziomie istotności 0,01 odrzucić hipotezę zerową o braku związku między badanymi wielkościami. Możemy więc stwierdzić, że wszystkie badane czynniki mają istotny wpływ na skłonność przedsiębiorstw do podejmowania kooperacji.

Związki między zmienną wyrażającą liczbę typów partnerów kooperacji a czynnikami wpływu przedstawia tabela 6.

**Tabela 6. Badane czynniki wpływu a liczba rodzajów partnerów kooperacji podejmowanej przez firmę**

| Czynnik wpływu:                   | Liczba rodzajów partnerów (zmienna Y) |          |            |           |            |
|-----------------------------------|---------------------------------------|----------|------------|-----------|------------|
| Liczba zatrudnionych              | 0–3 (%)                               | 4–6 (%)  | 7–9 (%)    | 10–12 (%) | Ogółem (%) |
| 10–49                             | 40,1                                  | 36,1     | 14,3       | 9,5       | 48,7       |
| 50–249                            | 35,1                                  | 34,0     | 14,9       | 16,0      | 31,1       |
| 250 lub więcej                    | 27,9                                  | 24,6     | 18,0       | 29,5      | 20,2       |
| Ogółem dla kategorii zmiennej Y   | 36,1                                  | 33,1     | 15,2       | 15,6      | 100,0      |
| Czynnik wpływu:                   | Liczba rodzajów partnerów (zmienna Y) |          |            |           |            |
| Sektor działalności               | 0–2 (%)                               | 3–5 (%)  | 6–8 (%)    | 9–12 (%)  | Ogółem (%) |
| Sektor przemysłowy                | 20,5                                  | 36,4     | 19,3       | 23,9      | 29,1       |
| Usługi biznesowe                  | 31,3                                  | 23,2     | 15,2       | 30,3      | 32,8       |
| Usługi publiczne                  | 22,6                                  | 50,4     | 17,4       | 9,6       | 38,1       |
| Ogółem dla kategorii zmiennej Y   | 24,8                                  | 37,4     | 17,2       | 20,5      | 100,0      |
| Czynnik wpływu:                   | Liczba rodzajów partnerów (zmienna Y) |          |            |           |            |
| Zasięg rynkowy                    | 0–2 (%)                               | 3–5 (%)  | 6–8 (%)    | 9–12 (%)  | Ogółem (%) |
| Tylko lokalni klienci             | 35,9                                  | 41,4     | 13,3       | 9,4       | 42,4       |
| Tylko krajowi klienci             | 22,0                                  | 40,2     | 13,4       | 24,4      | 27,2       |
| Zagraniczni/zagraniczni i krajowi | 12,0                                  | 29,3     | 26,1       | 32,6      | 30,5       |
| Ogółem dla kategorii zmiennej Y   | 24,8                                  | 37,4     | 17,2       | 20,5      | 100,0      |
| Czynnik wpływu:                   | Liczba rodzajów partnerów (zmienna Y) |          |            |           |            |
| Innowacyjność                     | 0–6 (%)                               | 7–12 (%) | Ogółem (%) |           |            |
| Brak                              | 75,5                                  | 24,5     | 78,5       |           |            |
| Nowość w skali lokalnej           | 62,5                                  | 37,5     | 10,6       |           |            |
| Nowość w skali krajowej/światowej | 30,3                                  | 69,7     | 10,9       |           |            |
| Ogółem dla kategorii zmiennej Y   | 69,2                                  | 30,8     | 100,0      |           |            |

**Źródło:** opracowanie własne

Wartości wykazane w tabeli 6 wskazują, że wśród firm małych najwięcej jest deklarujących 0–3 typy partnerów (40,1%) gdy dla firm dużych najwięcej jest takich, które posiadają 10–12 rodzajów partnerów (29,5%). Może istnieć związek między wielkością firmy a liczba posiadanych partnerów, wymagający jednak weryfikacji statystycznej.

W sektorze usług publicznych największa grupa przedsiębiorstw (50,4%) deklaruje współpracę z 4–6 rodzajami partnerów. Również w sektorze przemysłowym największy udział (36,4%) mają firmy o 4–6 typach partnerów. Wpływ sektora na skłonność do różnicowania liczby partnerów nie jest jednoznaczny.

W odniesieniu do zasięgu rynkowego można stwierdzić, że zarówno firmy mające klientów lokalnych jak i krajowych w większości deklarują posiadanie partnerów z przedziałów 0–2 lub 3–5 rodzajów – łącznie 80,3% dla firm działających na rynku lokalnym oraz 62,2% dla firm operujących na rynku krajowym. Firmy posiadające klientów zagranicznych deklarują natomiast najczęściej partnerów z 6–8 lub 9–12 grup (łącznie 58,7%).

Firmy wprowadzające innowacje w skali krajowej lub światowej częściej (69,7%) rekrutują partnerów z większej liczby grup (7–12) zaś przedsiębiorstwa nieprowadzące działalności innowacyjnej najczęściej (75,5%) ograniczają się do nie więcej niż 6 rodzajów partnerów.

Aby zweryfikować statystycznie te wnioski przeprowadzono testy niezależności  $\chi^2$ , których wyniki prezentuje tabela 7.

**Tabela 7. Wartość statystyk  $\chi^2$  dla testu niezależności między zmienną Y (liczba aktywności kooperacyjnych) a czynnikami wpływu.**

|                           | $\chi^2$ | $\chi^2_{\alpha} (\alpha = 0,01)$ | $\chi^2_{\alpha} (\alpha = 0,05)$ |
|---------------------------|----------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Wielkość przedsiębiorstwa | 15,06    | 16,81                             | 12,59                             |
| Sektor gospodarki         | 25,43    | 16,81                             | 12,59                             |
| Zasięg rynkowy            | 64,92    | 16,81                             | 12,59                             |
| Innowacyjność             | 28,55    | 9,21                              | 5,99                              |

**Źródło:** opracowanie własne

Dla sektora gospodarki, zasięgu rynkowego i innowacyjności wartości statystyki  $\chi^2$  przekroczyły wartości krytyczne na poziomie istotności 0,01, co pozwala odrzucić hipotezę zerową o braku związku między badanymi wielkościami. Możemy więc stwierdzić, że te czynniki mają istotny wpływ na skłonność przedsiębiorstw do podejmowania kooperacji. W odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa mierzonego liczbą zatrudnionych wyliczona wartość statystyki  $\chi^2$  nie znajduje się w obszarze krytycznym, więc na poziomie istotności  $\alpha = 0,01$  nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o braku związku tej zmiennej ze zmienną Y. Jednak na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$  hipotezę zerową można odrzucić na korzyść hipotezy, że wielkość przedsiębiorstwa ma wpływ na liczbę rodzajów partnerów, z którymi wchodzi ono w relacje kooperacyjne.

Dla dopełnienia analizy zbadano związek między zmiennymi X i Y, czyli między liczbą dziedzin, w których przedsiębiorstwo podejmuje działalność kooperacyjną a liczbą rodzajów partnerów, z którymi nawiązuje współpracę. Wyniki analizy przedstawia tabela 8.

**Tabela 8. Zależność między liczbą obszarów kooperacji a liczbą rodzajów partnerów**

| Liczba dziedzin współpracy (Zmienna X) | Liczba rodzajów partnerów (Zmienna Y) |         |          |            |
|----------------------------------------|---------------------------------------|---------|----------|------------|
|                                        | 0–4 (%)                               | 5–6 (%) | 7–12 (%) | Ogółem (%) |
| 0–4                                    | 75,5                                  | 16,1    | 8,4      | 47,4       |
| 5–6                                    | 37,8                                  | 37,8    | 24,3     | 12,3       |
| 7–12                                   | 17,2                                  | 23,8    | 59,0     | 40,4       |
| Ogółem                                 | 47,4                                  | 21,9    | 30,8     | 100,0      |

**Źródło:** opracowanie własne

Dane w tabeli 8 wskazują, że najwięcej przedsiębiorstw deklaruujących nie więcej niż 4 dziedziny kooperacji ma też tylko do 4 rodzaje partnerów (75,5%). Firmy wskazujące zaś najwięcej dziedzin współpracy mają też najczęściej najwięcej partnerów (59%). Przyjmujemy hipotezę zerową, że zmienne te są od siebie niezależne.

W wyniku wykonania testu niezależności  $\chi^2$  otrzymano wartość statystyki  $\chi^2 = 110,15$  przy wartości krytycznej  $\chi^2_{\alpha} = 13,2767$  dla poziomu istotności  $\alpha = 0,01$  i 4 stopni swobody. Oznacza to, że hipotezę zerową o niezależności zmiennych można odrzucić na korzyść hipotezy, że liczba dziedzin, w których przedsiębiorstwo podejmuje aktywność kooperacyjną ma istotny związek z liczbą rodzajów partnerów, z którymi wchodzi we współdziałanie.

## PODSUMOWANIE

Zakres i forma kooperacji jest jedną ze strategicznych decyzji przedsiębiorstwa. Wybór zależy od zasobów i możliwości przedsiębiorstwa jak też od otoczenia rynkowego. W warunkach dostępu do zróżnicowanej, konkurencyjnej oferty zewnętrznych dostaw i usług przedsiębiorstwo może się skupić na rozwijaniu swoich kluczowych kompetencji i skoncentrować na wąskiej, najbardziej rentownej z jego punktu widzenia części łańcucha wartości. Jednak również rozwijanie krytycznych zasobów firmy może przebiegać w różnego rodzaju partnerstwie, obejmującym prace badawczo rozwojowe nad nowymi technologiami, wspólne wytwarzanie produktów, ich produkcję i sprzedaż czy też wewnętrzne aspekty zarządzania jak szkolenia, pozyskiwanie środków finansowych czy obsługę prawną. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że przedsiębiorstwa polskie najczęściej współpracują w zakresie zaopatrzenia, obsługi prawnej i działań szkoleniowych. Ponad połowa firm pozyskuje też partnerów w działaniach mających na celu pozyskanie środków finansowych z funduszy UE jak również innych źródeł.

Na podstawie przeprowadzonych na próbie 302 przedsiębiorstw badań ustalono, że na skłonność do kooperacji mają wpływ takie czynniki jak wielkość przedsiębiorstwa, sektor gospodarki, zasięg sprzedaży oraz innowacyjność przedsiębiorstwa. Liczba dziedzin, w których przedsiębiorstwo podejmuje aktywność kooperacyjną jak również liczba rodzajów partnerów, z którymi wchodzi w interakcję rośnie wraz ze wzrostem wielkości firmy. Większej aktywności kooperacyjnej sprzyja też prowadzenie działalności na rynku zagranicznym oraz wdrażanie innowacji na poziomie co najmniej krajowym.

Sukcesy rozwojowe, jakie odnoszą firmy stosujące strategię kooperacji mogą być zachętą dla przedsiębiorców, którzy nie są przekonani do tego typu działań.

Ograniczenia niniejszych badań wynikają z wielkości próby oraz metody badawczej (CATI), która wpływała na zakres pytań i możliwość ich pogłębienia. Rozwinięcie badań może dotyczyć kooperacji związanej z działalnością innowacyjną, w tym badawczo-rozwojową. Dalsze badania mogą być również prowadzone w kontekście finansowego aspektu współpracy przedsiębiorstw oraz aspektu organizacyjnego – form wielostronnej kooperacji przedsiębiorstw zwłaszcza klastrów przemysłowych i konsorcjów. Ważnym kierunkiem badań może być też rola narzędzi cyfrowych w nawiązywaniu oraz rozwijaniu współpracy.

## BIBLIOGRAFIA

- Banki i fintechy – współpraca czy walka?* 21.08.2021, <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/banki-i-fintechy-wspolpraca-czy-walka/>
- Bengtsson A., Servais P., 2005: *Co-branding on industrial markets*, Industrial Marketing Management 34
- Chodynieski P., *Czym są banki typu challenger*, 15.02.2021, <https://fintechportal.pl/czym-sa-banki-typu-challenger/>
- Cygler J., 2009: *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
- Fountis A., Moumita M., 2021: *A fintech – revolutionizing the banking sector's supply chain*, JournalNX No: 2581 – 4230, vol. 7, issue 2,
- Fung V.K., Fung W.K., Wind Y.J., 2008: *Konkurowanie w płaskim świecie, Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa
- Grieco C., 2017: *Co-marketing alliances: definitions and approaches. Insights from a literature review*, Management Research Review, 18 September 2017

Jabłoński M., 2013: *Modele biznesu przedsiębiorstw umiejscowionych w sieciach a kreacja wartości na rynku kapitałowym*. W: Borowiecki R., Rojek T. (red.), *Kooperacja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków

Lichtarskiego J. (red.), 1992: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Mioducka M., Łuczka T., 2016: *Współpraca instytucji finansowych z sektorem FinTech*, *Współczesne Finanse. Teoria i Praktyka* nr 1/2016

Mucha B., 2017: *Model współdziałania logistycznego małych i średnich przedsiębiorstw w organizacji sieciowej*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 2017, t. 76, nr 5 *Kooperacja przedsiębiorstw i jej znaczenie dla konkurencyjności gospodarki lokalnej i krajowej*

Nina Ricci and Ladurée: *a very interesting example of co-branding!* *The Branding Journal*, 14.06.2014, <https://www.thebrandingjournal.com/2014/05/nina-ricci-laduree-interesting-example-co-branding/>

Prins N., 2015: *The Spotify-Starbucks Partnership Is Digital Co-Branding Genius*, *Forbes*, 19. 05. 2015, <https://www.forbes.com/sites/nomiprins/2015/05/19/the-spotify-starbucks-partnership-is-digital-co-branding-genius/>

Romaniuk K., 2013: *Spółeczne uwarunkowania kooperacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn

Sanni H., 2018: *Creative love story: Apple & Nike partnership*, 11.09.2018, <https://www.linkedin.com/pulse/creative-love-story-apple-nike-partnership-oduntan-omobowale-sanni>

Schögel M., Herhausen D., 2010: *Co-marketing capability and its impact on marketing alliance performance*, *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*. 2010, Vol. 21,

Szpringer W., 2019: *Fintech i blockchain – kierunki rozwoju gospodarki cyfrowej*, *Studia BAS* [www.bas.sejm.gov.pl](http://www.bas.sejm.gov.pl) Nr 1(57)

Walas-Trębacz J., 2013: *Rola alioansu strategicznego w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*. W: Borowiecki R., Rojek T. (red.), *Kooperacja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków

**Artykuł został sfinansowany z Grantu Wewnętrznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie: Wsparcie Aktywności Konferencyjnej**