

# Koopetycja jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku wina. Przyszłość czy mrzonka o lokalnych producentach wina w Polsce?

---

Magdalena Kalisiak-Mędelska

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu  
e-mail: magdalena.kalisiak-medelska@upwr.edu.pl  
ORCID: 0000-0002-8701-9411

Tomasz Pilawka

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu  
e-mail: tomasz.pilawka@upwr.edu.pl  
ORCID: 0000-0003-3368-1941

*Cytuj jako:* Kalisiak-Mędelska, M. i Pilawka, T. (2023). Koopetycja jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku wina. *Przyszłość czy mrzonka o lokalnych producentach wina w Polsce?* W: D. Rynio, A. Zakrzewska-Półtorak (red.), *Przestrzeń i regiony w nowoczesnej gospodarce. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Korenikowi* (s. 294-308). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Rozdział koncentruje się na kooperacji w obszarze lokalnego rynku wina w Polsce. W ostatnich latach obserwuje się dynamiczny rozwój polskiego rynku wina, spowodowany udoskonaleniem procesu produkcji oraz zmianą oczekiwań i preferencji konsumentów. Dominacja na rynku wina w Polsce win importowanych z tradycyjnych krajów winiarskich, spowodowała że wzmocnienie pozycji konkurencyjnej lokalnych producentów wina stało się priorytetem. Dlatego też celem badania była identyfikacja postaw lokalnych producentów wina wobec zjawiska kooperacji, która może być postrzegana jako źródło ich przewagi konkurencyjnej na rynku. Badanie empiryczne przeprowadzono wśród wybranych lokalnych producentów wina działających w regionie dolnośląskim. Jego wyniki wskazują, że jest określony potencjał oraz chęć do rozwoju kooperacji w tym obszarze, opierającej się przede wszystkim o współpracę.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, kooperacja, współpraca, konkurencja, lokalny rynek wina.

**JEL Classification:** R190, R11, R320

## 1. Wstęp

Rynki rolno-spożywcze stoją obecnie w obliczu niespotykanych jak dotąd zmian, łączących w sobie wyzwania gospodarcze, ekologiczne, geopolityczne, społeczne i technologiczne, które nie są od siebie niezależne, dodatkowo zachodzą jednocześnie. Ryzyka z nich wynikające są połączone, wzmacniając się wzajemnie przez efekt kaskady i zarażania (Schwab i Malleret, 2023). Kluczowe ryzyka, z jakimi najprawdopodobniej będzie się borykać społeczeństwo i globalna gospodarka, to wzrost kosztów życia, a co za tym idzie – dalsza polaryzacja społeczeństwa. Kolejnymi są zagrożenia klimatyczne i środowiskowe przyczyniające się do dalszej i nieodwracalnej degradacji środowiska naturalnego (Światowe Forum Ekonomiczne, 2023). Wskutek tego styl życia i sposoby konsumpcji będą ulegały dalszym istotnym przekształceniom w myśl wizji Europejskiego zielonego ładu. Propaguje on między innymi zrównoważone systemy żywnościowe zapewniające pełnowartościową, ekologiczną żywność wysokiej jakości, ale także przeciwdziałające fałszowaniu żywności w łańcuchu dostaw (strategia od pola do stołu).

Rolnictwo, a w nie mniejszym stopniu także sektor winiarski, stoją w obliczu problemów, które są nieuniknione, których nie da się rozwiązać „(...) przeskakując od jednego drobnego kawałka problemu do drugiego, nie budując wcale spójnej całości” (Scharf, 2020). Położenie, w jakim znajdują się producenci wina, wskazuje na oznaki nasycenia rynku i wyczerpania się przestrzeni na innowacje, które zwiększyłyby produktywność. Coraz silniej więc wybrzmiewa nowy paradygmat ustroju rolnego opartego na małych gospodarstwach czy manufakturach spożywczych rozwijających się w sposób zrównoważony i odpowiedzialny (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2021).

W przypadku rynku wina w Polsce mamy do czynienia ze zbiorem unikalnych umiejętności wynikających z posiadania swoistych zasobów i zarządzania nimi oraz istnienia wzajemnych relacji trudnych do osiągnięcia i naśladowania przez konkurentów. Stwarza to naturalną płaszczyznę do dzielenia doświadczeń, potrzeb i oczekiwań między producentami w ramach współpracy, rozumianej jako wspólne przedsięwzięcia zmierzające do osiągnięcia zakładanych celów. Współdziałanie jest zatem niczym innym jak realizacją wspólnych celów w porozumieniu, koordynacją decyzji, postaw i zachowań podmiotów działających na danym rynku (Czakon, 2006). Jest to przekonanie, że podmioty mogą wspólnie osiągnąć cele niemożliwe do realizacji przez każdego z nich indywidualnie.

Współdziałanie najczęściej rozpatrywane jest w układzie pionowym w ramach łańcucha produkcyjnego: dostawca – producent – dystrybutor – odbiorca finalny (klient). O wiele trudniejsze jest natomiast współdziałanie w układzie poziomym. Dotyczy ono bowiem podmiotów, które nierzadko stoją wobec siebie na konkurencyjnych pozycjach. Jest to jednak tylko pozorna sprzeczność. We współczesnej gospodarce niemożliwe jest funkcjonowanie w izolacji, bez budowania relacji z innymi podmiotami. Otoczenie cechuje się bowiem coraz większą złożonością, zmuszając tym samym do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie niskich kosztów i wykorzystania tradycyjnych instrumentów marketingowych jest już bowiem niewystarczające.

Miarą konkurencyjności jest pozycja podmiotu na rynku i w oczach klienta. Myślenie o konkurencyjności jedynie przez pryzmat wzrostu liczby klientów i generowanych zysków w krótkim okresie wydaje się błędne. Konkurencyjność jest bowiem wynikiem skutecznej walki o klienta i to klienta lojalnego (trwałego). Szczególnie ważne jest to w odniesieniu do produktów żywnościowych, a takim jest także wino<sup>1</sup>. Konsument artykułów żywnościowych staje się bowiem coraz bardziej świadomym nabywcą, dobrze zorientowanym w realiach rynkowych, posiadającym wiedzę i reprezentującym konkretne oczekiwania. To zaś wymusza na producentach konieczność wyróżnienia swojej oferty, przede wszystkim ukazania wiązki korzyści dostarczanych klientom.

Zasadne wydaje się więc dążenie do wzmocnienia elastyczności i zdolności adaptacji małych producentów wina do zmieniających się warunków funkcjonowania na rynku. Należy ich zachęcać do odważniejszego podejmowania decyzji zapewniających im uzyskanie przewagi konkurencyjnej w drodze kooperacji (Lipińska, 2021). Jest to bowiem rynek mający po jednej stronie silnie zindywidualizowanych producentów, po drugiej zaś wymagającego konsumenta oczekującego nowych doznań.

Polskich win nie można rozpatrywać z perspektywy win ekonomicznych, wobec których konsument podejmuje decyzje w zależności od ceny. Znajdują się one w segmencie, gdzie dużą wagę przywiązuje się do pochodzenia, stylu, charakteru oraz jakości. Wysokie koszty wytworzenia nie pozwalają jednak produkować win tanich mogących konkurować chociażby z winami hiszpańskimi, francuskimi czy też chilijskimi lub australijskimi. Pojawia się zatem pytanie, czy polscy winiarze funkcjonujący w środowisku ciągłej i ostrej rywalizacji są gotowi na wejście w relacje bazujące na kooperacji? Czy też mając świadomość zmian zachodzących na rynku, starając się do nich przystosować, podejmują indywidualne jednostkowe działania?

Podjęte rozważania są jedynie próbą odpowiedzi na pytania. Wniosków uzyskanych w wyniku rozmów z producentami wina nie można jednak ekstrapolować na całą populację tego rodzaju producentów w Polsce. Przeprowadzono je bowiem z wybranymi producentami wina z Dolnego Śląska w ramach realizacji projektu IQGrape "Innowacyjna technologia wytwarzania i rozlewu wina gronowego oraz sposobu produkcji organizacji produkcji, jako czynniki podniesienia jakości produktów winiarskich wytworzonych lokalnie" (PROW 2014-2020)<sup>2</sup>. Stanowią one natomiast punkt wyjścia do dalszych, rozszerzonych badań na temat możliwości zaistnienia kooperacji na rynku wina. Nie tylko w obszarze jej konstrukcji, ale przede wszystkim motywacji skłaniającej producentów do zaangażowania się w nią.

---

<sup>1</sup> Żywność (środek spożywczy) jest to każda substancja lub produkt przetworzony, częściowo przetworzony lub nieprzetworzony, przeznaczony lub nadający się do spożycia. Produkt spożywczy to surowce rolno-spożywcze przetworzone według ustalonego procesu technologicznego w celu otrzymania wyrobu spełniającego określone wymagania.

<sup>2</sup> Projekt realizowany był pod kierownictwem dr. inż. Tomasza Pilawki (Katedra Ekonomii Stosowanej) i dr inż. Marty Czaplickiej (Katedra Ogrodnictwa) z Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu.

## 2. Polski rynek wina na tle tradycyjnych krajów winiarskich w Europie

Wino jest częścią kultury europejskiej, a co za tym idzie – ważnym i trwałym elementem stylu życia. W wielu krajach jest ono bowiem codziennym dodatkiem do posiłku, dobrym pretekstem, by poznawać świat czy też miejsca, gdzie jest ono produkowane. Wino jest jednak także ważną częścią europejskiego sektora rolniczego, w tym również w Polsce. Europa jest największym producentem, importerem i eksporterem wina na świecie. Wina europejskie wytwarzane są przede wszystkim przez producentów „wielkiej trójki”, tj. Hiszpanię, Francję i Włochy. Na te trzy kraje przypada 76% powierzchni europejskich winnic (winnice w Hiszpanii zajmują 13,2% całkowitej powierzchni winnic na świecie, we Francji – 10,9%, a we Włoszech – 9,8%)<sup>3</sup> (Agriculture and Rural Development). Wspomniane kraje są również największymi producentami wina na świecie, za nimi plasują się Stany Zjednoczone z produkcją rzędu 24 mhl (2021), co stanowi 9,3% światowej produkcji. Co więcej, w Stanach Zjednoczonych w 2021 r. odnotowano wzrost produkcji w stosunku do roku poprzedniego o 6%, podczas gdy we Francji spadła ona o 19%, a w Hiszpanii o 14% (*State of the World Vine and Wine Sector*, 2021). Mimo to Unia Europejska nadal pozostaje głównym producentem wina, wytwarzając blisko 154 mhl, co stanowi ok. 60% światowej produkcji (kraje „wielkiej trójki” mają 47-procentowy udział w światowej produkcji wina) (*State of the World...*, 2021).

Równocześnie Europa zostaje z ogromnymi ilościami wina (ok 20 mhl), na które nie ma rynku zbytu. Należy bowiem pamiętać, że jest to rynek silnie reagujący na różnego rodzaju zmiany gospodarcze, społeczne, kulturowe, jak również klimatyczne. Dotkliwie odczuł on negatywne skutki pandemii COVID-19, dotyczące wszystkich etapów produkcji wina – od zbiorów winogron, przez ich przetwarzanie, aż do dystrybucji. Dodatkowo zamrożenie sektora HoReCa<sup>4</sup> spowodowało spadek popytu na wino. Większość konsumentów preferowała bowiem korzystanie z zapasów zgromadzonych w domu, ograniczając tym samym zakupy.

Zmniejszył się również średni wydatek na kupno butelki wina we wszystkich segmentach cenowych. Zmianie uległo także nastawienie konsumentów. Jak wskazują badania francuskiej organizacji Millesime Bio<sup>5</sup>, Europejczycy zaczynają nudzić się winem, szczególnie tym anonimowym i tanim powstającym w ramach masowej pro-

---

<sup>3</sup> W 2021 r. powierzchnia winnic na świecie wynosiła 7,3 mln ha. Winnice krajów Unii Europejskiej obejmują powierzchnię 3,3 mln ha, z czego winnice przypadające na Hiszpanię to 964 tys. ha, na Francję – 798 tys. ha, a na Włochy 718 tys. ha.

<sup>4</sup> Określenie sektora gastronomicznego i hotelarskiego: *hotel, restaurant, cafe* (hotele, restauracje, catering).

<sup>5</sup> Francuska organizacja Millésime Bio we współpracy z firmą badawczą Ipsos na przełomie września i października 2021 r. przeprowadziła duże badanie dotyczące stosunku Europejczyków do wina. Wzięło w nim udział 3000 dorosłych respondentów z Francji, Wielkiej Brytanii i Niemiec, czyli z krajów znajdujących się w europejskiej czołówce pod względem konsumpcji wina.

dukcji (Popko, 2021). Konsumenci znacznie częściej sięgają po wina premium (tzw. premiumizacja wina), co otwiera nowe perspektywy dla krajów, gdzie winiarstwo opiera się na działalności małych, lokalnych winnic (jak np. w Polsce). Ton temu trendowi nadają bowiem klienci myślący globalnie, przywiązani do wartości, zwracający uwagę na etyczny wymiar produkcji oraz poszukujący marek ekskluzywnych, nowych odmian, wyjątkowych i wysoko jakościowych smaków (Chojnowski, 2021).

Niemniej jednak światowa konsumpcja wina w 2021 r. oszacowana została na 236 mhl, co oznacza jej wzrost o 0,7% w stosunku do wolumenu z 2020 r. Udział krajów Unii Europejskiej wyniósł 48%, przy czym w odniesieniu do 2000 r. zauważalnie się zmniejszył, kiedy to szacowano go na ok. 59% globalnej konsumpcji. Głównymi konsumentami wina w skali Europy są mieszkańcy Francji (11% światowego spożycia) i Włoch (10%). Dla porównania w Czechach spożycie szacowano na poziomie 2,3 mhl, co stanowi zaledwie 1% globalnej konsumpcji (*State of the World...*, 2021). W Polsce natomiast utrzymuje się ono poniżej tej wartości.

Polska ma aspiracje winiarskie w zakresie produkcji i sprzedaży wina gronowego. Polski rynek winiarski, w przeciwieństwie do tradycyjnych europejskich krajów winiarskich czy też Stanów Zjednoczonych i krajów Nowego Świata, opiera się (pomimo wprowadzenia przez ustawodawcę kategorii producenta wina przetwarzającego jedynie winogrona w ramach profesjonalnych dużych projektów biznesowych) na niewielkich plantacjach winorośli i winnicach. Przeciętna polska winnica zajmuje powierzchnię od 1 do 5 ha, a całkowita powierzchnia wszystkich winnic w kraju obejmuje 619 ha. Jest to zdecydowanie nieporównywalny areal w stosunku do chociażby Hiszpanii, gdzie winnice zajmują 964 tys. ha. Polskie winnice mają raczej charakter butikowy<sup>6</sup> ([winogrodnicy.pl](http://winogrodnicy.pl)), co przekłada się na wielkość produkcji i jej koszt. W roku gospodarczym 2020/2021 wielkość produkcji wina wyniosła 14,4 tys. hl, natomiast sprzedaż – 9,3 tys. hl (KOWR, 2016). Mimo iż polskiego wina produkuje się coraz więcej, trudno jest osiągnąć efekt skali, a co za tym idzie – oferować wina w cenach zbliżonych do win sprowadzanych z innych krajów winiarskich. Koszty wytworzenia wina w Polsce są stosunkowo wysokie. Niska produkcja z hektara, wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej, wysokie marże w łańcuchu dystrybucyjnym odbijają się na cenie końcowej wina, sytuując je na średniej czy średnio wyższej półce cenowej (Rychter, 2019). Polskie winnice podlegają tym samym zasadom i normom – pozwalającym produkować wina i sprzedawać je w kraju i za granicą – co duże zaawansowane technologicznie plantacje winorośli i winiarnie w Europie.

Mimo swojej nieporównywalności do rynków tradycyjnych krajów winiarskich – pod względem zarówno wielkości produkcji, jak i konsumpcji – polski rynek wina traktowany jest jako jeden z dynamicznie rozwijających się i atrakcyjnych rynków wina na świecie (Global Compass 2020, b.d.). Pomimo to jego pozycja w dalszym ciągu

---

<sup>6</sup> Winnice duże jak na polskie warunki, mające 10 ha i więcej stanowią niecałe 2% wszystkich istniejących. Największymi winnicami są: Turnau (zachodniopomorskie) – 34 ha, Samorządowa w Zaborze – 33,40 ha (lubelskie) i Srebrna Góra (małopolskie) – 28 ha.

jest marginalna. Wytwarzane w Polsce wino ma przeważnie charakter rzemieślniczy i traktowane jest raczej w kategorii ciekawostki, o czym świadczy chociażby udział polskich win w całkowitym spożyciu tego trunku – w granicach 0,5% (eGospodarka.pl, 2022). Polski konsument sięga bowiem po wina pochodzące z Kontynentu czy też Nowego Świata (z Australii, Stanów Zjednoczonych, RPA, Chile, Argentyny czy Nowej Zelandii), które charakteryzują się znacznie większą dostępnością w głównych kanałach sprzedaży (duże sieci handlowe, dyskonty) oraz, co jest niezwykle ważne, zdecydowanie niższą ceną.

Udział Polski w światowym imporcie wina w 2020 r. stanowił 1,14% (według Observatory of Economic Complexity – OEC) (Zarzecka, 2023). Wysoki udział w polskim rynku mają Niemcy, Włosi, Hiszpanie i Francuzi. Wysoka pozycja Niemiec wynika nie tylko z eksportu do Polski wina produkowanego przez niemieckich winiarzy, ale także z reeksportu win z całego świata wysyłanych do Polski przez niemieckie firmy handlowe. Sukcesywnie umacnia się natomiast pozycja hiszpańskich win, odbieranych przez konsumentów jako wina dobrej jakości w konkurencyjnych cenach.

Analiza zachowań zakupowych polskiego konsumenta wina wskazuje, iż coraz częściej, obok ceny, zwraca on uwagę na jakość wina, kierując się w swoich decyzjach krajem pochodzenia i odmianą winorośli. Dlatego też nadal wybierane są wina znanych, dużych producentów europejskich, ale także te pochodzące z Krajów Nowego Świata – Chile, Argentyny, Stanów Zjednoczonych, Australii oraz Nowej Zelandii. Tak silna dominacja win pochodzących z obcych rynków w istotny sposób osłabia pozycję polskich producentów na własnym rynku. Polski sektor winiarski jest niekonkurencyjny, biorąc pod uwagę wydajność pracy, techniczne wyposażenie, skalę inwestycji, dystrybucji czy nawet rozmiar samego popytu wewnętrznego.

Organizacja polskiego rynku wina ściśle podlega regulacjom unijnym mającym swoje umocowanie w prawodawstwie krajowym. Polskie prawodawstwo wskazuje na dwie kategorie producentów, dalece różne od siebie (Ustawa o wyrobach winiarskich, 2021). Pierwszą jest producent wina będący osobą lub grupą osób, które same przetwarzają na terytorium Polski świeże winogrona do celów handlowych. Drugą zaś, tworzącą realnie polskie winiarstwo, jest drobny producent wina z upraw własnych. Są to ci producenci, którzy wytwarzają średnio mniej niż 1000 hektolitrów wina na rok winiarski, opierając się na średniej rocznej produkcji z co najmniej trzech kolejnych lat winiarskich<sup>7</sup>. Chodzi tutaj o produkcję z własnych winorośli lub też tych nabytych od sąsiadów z własnego województwa lub powiatów z tym województwem sąsiadujących. Tego rodzaju producentów uprawiających różne odmiany winogron i podejmujących się produkcji wina w roku gospodarczym 2021/2022 zarejestrowanych w ewidencji Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa (KOWR) było 380 z szacowaną wielkością produkcji na 18,4 tys. hl (Rynek w liczbach, 2022). Lata 2009-2021 przynio-

<sup>7</sup> Ustawodawca wskazuje jeszcze na plantatora, którym jest osoba fizyczna, prawna bądź grupa osób fizycznych i prawnych, których gospodarstwa znajdują się na terenie UE i które uprawiają winorośl na terenie Polski, z których to produkowane jest wino.

sły prawie 35-krotny wzrost produkcji wina i 16-krotne powiększenie zarejestrowanej liczby producentów, natomiast powierzchnia uprawianych winorośli wzrosła 15-krotnie (Wójcik, 2022).

W przeciwieństwie do tradycyjnych krajów winiarskich w polskich regionach występuje znacznie mniejsze zróżnicowanie uprawianych szczepów. Najczęściej spotykanymi są *muscaris* i *solaris*. Szczególnie ten ostatni cieszy się dużym zainteresowaniem, chociażby z tego względu, iż jest to odmiana łatwa w uprawie i charakteryzująca się dużą odpornością, m.in. na niskie temperatury. Mocno stawia się również na szczepy szlachetne *vitis vinifera*. Stwarza to niemałą szansę na specjalizację w produkcji win unikalnych, wysokiej jakości, odmiennych od tych powstających w innych regionach Europy czy też świata. Mimo to regiony winiarskie w Polsce nie wypracowały jeszcze swojej pełnej tożsamości (nadal nad nią pracują). Nie ma na razie żadnej apelacji kontrolowanego pochodzenia ani chronionego oznaczenia geograficznego, co wzmacniałoby pozycję konkurencyjną polskich producentów wobec krajów „wielkiej trójki” (Rychter, 2019).

Najdłuższe tradycje winiarskie ma województwo małopolskie, jednak pod względem areału najwięcej winorośli uprawia się w regionie lubuskim (powierzchnia winnic zgłoszona do KOWR w roku winiarskim 2021/2022 wynosi 115 ha). Na uwagę zasługuje także dolnośląskie (78 ha), podkarpackie (59 ha), mazowieckie (59 ha), lubelskie (46 ha), zachodniopomorskie (43 ha) oraz świętokrzyskie (31 ha) ([winogrodnicy.pl](http://winogrodnicy.pl)). Są to główne regiony winiarskie w Polsce. Zaskakują jednak nowe miejsca, gdzie powstają winnice, jak np. województwo pomorskie (8 ha – 6 winnic zgłoszonych do KOWR w roku winiarskim 2022/2023), podlaskie (6 ha – 1 winnica) i warmińsko-mazurskie (1 ha – 2 winnice).

Jest to potencjał, którego nie można bagatelizować w dyskusji na temat rozwoju i przyszłości obszarów wiejskich, a tym bardziej polskiego rynku wina. Będzie on jednak wymagał nieustającego wzmacniania adaptacji i zdolności konkurowania podmiotów go tworzących. Rewizji ulegają bowiem preferencje i postawy konsumentów, które będą wyznaczać główne trendy w najbliższych latach (*Top 6 trendów wina w 2022*, b.d.). Przed wszystkim stają się oni coraz bardziej świadomi i oczekują pełnej informacji na temat rocznika, kraju, regionu pochodzenia, szczepu czy też składu. Wzmacnia się pozycja win z upraw ekologicznych i biodynamicznych, co jest niezwykle ważnym sygnałem dla producentów wina operujących na małych powierzchniach upraw. Podobnie rzecz się ma z winami musującymi. Polska w tym zakresie ma spore możliwości produkcyjne wynikające z warunków klimatycznych. Panujący w głównych regionach winiarskich umiarkowanie chłodny klimat sprzyja wzbogaceniu katalogu win właśnie o ten rodzaj. Rośnie także zainteresowanie winami różowymi i pomarańczowymi, które traktowane są jako niszowe. Kolejnym zjawiskiem obserwowanym na rynku, głównie w krajach jeszcze bardziej rozwiniętej kultury produkcji i picia wina, jest tzw. zejście wina z piedestału. Inaczej mówiąc jest to łączenie dobrych, markowych win z niewyszukanym, ale jakościowym jedzeniem (można je zaobserwować na wielkich halach targowych w Barcelonie, Paryżu czy Lizbonie).

Powoli przenika on także do Polski. Nie można pominąć także wzrostu popularności enoturystyki<sup>8</sup>, pozwalającej producentowi na zwiększenie świadomości marki i budowanie długoterminowej relacji konsument – producent.

### 3. Koopetycja – szansa czy mrzonka lokalnych producentów wina? Przykład Dolnego Śląska

Koopetycja, będąca praktyką biznesową spopularyzowaną w latach 90. przez Brandenburgera i Nalebuffa, jest formą łączącą zarówno współpracę, jak i konkurencję (1996)<sup>9</sup>. Nie wyróżnia jej jednak jedynie fakt połączenia obu tych form relacji pomiędzy podmiotami, a tworzenie spodziewanych korzyści. Jest to bowiem strategia wspólnego wypracowania wartości w warunkach konkurencyjnych przy częściowej zbieżności celów. W koopetycji podmioty stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami/usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podzielają tę samą wizję, zawierają sojusze, negocjują umowy i nawiązują relacje na poziomie zarządzania (podlegają wzajemnej ewolucji – *coevolution*). Występuje ona tylko wtedy, gdy w tym samym czasie i pomiędzy podmiotami działającymi na tym samym rynku i produkującymi ten sam produkt (usługę) zachodzą dwa przeciwstawne ze swojej natury zjawiska: współpraca i konkurencja (istotą jest łączenie korzyści ze współpracy i zachowań konkurencyjnych).

Koopetycja według Cygler (2009) cechuje się, obok współzależności, także swoim dynamizmem i otwartością, co wynika po pierwsze z szybko zmieniających się uwarunkowań środowiska, w jakich funkcjonują podmioty, po drugie, ich możliwości zasobowych, po trzecie – chęci angażowania się w tego rodzaju relacje. Nie są to jedyne właściwości koopetycji, wydaje się jednak, że oddające w pełni jej istotę.

Koopetycję można rozpatrywać z perspektywy podmiotu, jego pozycji w sieci oraz posiadanych (bądź też nie) zasobów. W układy koopetycyjne wchodzi zarówno podmioty o silnej pozycji, jak i te słabsze lub wchodzące dopiero na rynek. Jeśli rozpatrywać je w ujęciu kontinuum, to będą one mieściły się między silną konkurencją i silną współpracą, przy czym wzrost natężenia jednego z tych zachowań będzie odbywać się kosztem zmniejszenia drugiego (wzrost konkurencji będzie osłabiał

---

<sup>8</sup> Są to wyjazdy do regionów winiarskich, zwiedzanie winnic, udział w wydarzeniach związanych z produkcją wina, degustacje, warsztaty połączone z walorami turystycznymi danego regionu, np.: Lubuski Szlak Wina i Miodu (winiarze, pszczelarze, agroturystyka, Muzeum Etnograficzne w Zielonej Górze, Muzeum Ziemi Lubuskiej, Zamek Piastowski w Krośnie Odrzańskim. Imprezy: Festiwal Wina), Małopolski Szlak Wina (Dni Otwartych Winnic (ok. 40 winnic) – organizowane są spotkania w poszczególnych winnicach: degustacje, prelekcje, warsztaty), Wielkie Tarnowskie Dionizja w ramach projektu ENOTarnowskie, Dolnośląski Szlak Piwa i Wina (szlak winnic i browarów rzemieślniczych).

<sup>9</sup> Strategia koopetycji jest przeniesieniem teorii gier do biznesu. Przejawia się to przede wszystkim analizowaniem sytuacji, w której gracze podejmują decyzje mieszczące się w pewnym szablonie określonych reguł zachowań. Po pierwsze, należy znaleźć i określić, które z zachowań będą odpowiednie dla danej sytuacji, a po drugie, stworzyć charakterystykę ich interakcji.



współpracę) (Ricciardi i in., 2022). Intensywność zjawisk tworzących kooperację będzie określała jej charakter przejawiający się następującymi stanami: (a) dominacją współpracy nad konkurencją, (b) równowagą współpracy i konkurowania, (c) dominacją konkurencji (Kreft i Leja, 2020). Natomiast zdaniem Parka i in. (2014):

- słaby poziom konkurencji i współpracy będzie determinować słabą kooperację;
- silna współpraca i silna konkurencja będą wpływać na kooperację zdominowaną przez współpracę;
- intensywność współpracy głównego podmiotu z jego partnerami oddziaływać będzie na kooperację dotyczącą innowacji, ale jedynie do pewnego poziomu, po czym korzyści ze współpracy zaczynają maleć;
- innowacje oparte na kooperacji są zależne od partnerów, dostępu do wiedzy oraz generowania przez nich prywatnych korzyści.

**Tabela 1.** Cechy kooperacji

Cecha	Charakterystyka
Złożoność	Współpraca i konkurencja nie są traktowane jako pojedyncze relacje, ale jako zbiór indywidualnych związków oraz towarzyszących im procesów w ujęciu strategicznym
Współzależność	Potencjały uczestników kooperacji są w dużym stopniu komplementarne, a zacieśnianie współpracy podmiotów powoduje rosnącą zależność ich dalszych działań od tych komplementarnych zasobów
Dynamizm	Wieloaspektowość relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych, a także szybko zmieniające się otoczenie wymagają szybkich reakcji w kontekście działań zarówno indywidualnych, jak i wspólnych
Długoterminowość	Złożoność tworzonej relacji oraz cele strategiczne kooperacji zakładają konieczność zakładania długofalowych korzyści
Otwartość	Brak limitu zaangażowanych podmiotów w relacje kooperacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie (Cygler, 2009).

Zmienne i niepewne warunki otoczenia według Della Corte (2018) czynią kooperację bardziej prawdopodobną w określonych sytuacjach. Wyróżnia ona następujące zależności sprzyjające kooperacji, a mianowicie kiedy występuje:

1) silna współpraca, wspólnota interesów i niewielka konkurencja oraz niewielka różnica zdań na temat strategii i rynku do obsługi;

2) zarówno silna współpraca, jak i konkurencja, istnieje duża różnica w indywidualnych podejściach do strategii, przy czym strony ze sobą współpracują ze względu na wzajemne powiązania wynikające z inwestycji w daną relację;

3) słabo rozwinięta współpraca i konkurencja, cele są rozbieżne, powiązania między podmiotami są słabe i kieruje nimi oportunistyczny interes.

Korzyści płynące z koopetycji są wielorakie. Kluczową jest jednak wzmocnienie siły rynkowej podmiotów w drodze wspólnych strategii produktowo-rynkowych, które pomagają poprawić wyniki finansowe (Bengtsson i Johansson, 2014). W wyniku koopetycji zwiększa się bowiem (Nasalski, 2019):

- zdolność identyfikacji nisz produktowych,
- elastyczność działania w wyniku relokacji zasobów,
- zdolność do zmniejszenia stopnia niepewności i ryzyka w działalności gospodarczej poprzez budowanie wzajemnego zaufania w warunkach turbulentnego otoczenia.

Koopetycja może także stanowić odpowiedź na wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem.

Pomimo korzyści, koopetycja niesie za sobą określone zagrożenia. Dotyczą one głównie utraty autonomii decyzyjnej, kontroli nad strategicznymi działaniami czy też niezamierzonej utraty wiedzy, aktywów materialnych i niematerialnych. Tego, co stanowi podstawowy wkład podmiotu wchodzącego w interakcje koopetycyjne.

**Tabela 2.** Korzyści i zagrożenia wynikające z koopetycji

<b>Korzyści/pozytywne efekty</b>	<b>Zagrożenia/negatywne efekty</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zmniejszenie kosztów</li> <li>■ powstanie nowego rynku</li> <li>■ wzrost efektywności rynku istniejącego</li> <li>■ lepsze wykorzystanie zapasów</li> <li>■ zmniejszenie ryzyka</li> <li>■ dywersyfikacja ryzyka</li> <li>■ korzyści skali</li> <li>■ wspólne działania badawczo-rozwojowe</li> <li>■ dostęp do wiedzy – transfer wiedzy i specjalistycznego <i>know-how</i></li> <li>■ dostęp do unikalnych zasobów</li> <li>■ zwiększanie przewagi konkurencyjnej (tworzenie produktów, usług, których podmiot/firma nie byłaby w stanie tworzyć samodzielnie lub powstałyby one znacznie później i większym kosztem)</li> <li>■ optymalizacja zróżnicowania produktowego</li> <li>■ rozwój technologii przyjaznych środowisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ utrata możliwości współpracy w wyniku klauzuli wyłączności</li> <li>■ osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstwa</li> <li>■ powstanie napięć, konfliktów, m.in. w wyniku przyjęcia ryzykownych rozwiązań</li> <li>■ utrata kontroli nad wiedzą</li> <li>■ ograniczenie elastyczności i wolności działania</li> <li>■ niechęć do dzielenia się zasobami, wiedzą, co utrudnia osiągnięcie korzystnych wyników we współpracy</li> <li>■ zahamowanie prac rozwojowych</li> <li>■ zmniejszenie elastyczności reagowania na bodźce z otoczenia</li> <li>■ utrata własności intelektualnej</li> <li>■ nierównowaga w zaangażowaniu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Harun i in., 2022; Nasalski, 2019).

Sektor rolno-spożywczy ma szczególne predyspozycje do wchodzenia w koopetycję. Charakteryzuje się on bowiem, na co zwraca Nasalski (2019), współzależnościami funkcjonalnymi wskazującymi na znaczny potencjał koopetycyjny, który może być skutecznie wykorzystany dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Głównymi pobudkami, jakie przyświecają podmiotom działającym we wspomnianym sektorze, jest chęć

poprawy pozycji konkurencyjnej poprzez uatrakcyjnienie swojej oferty i uzyskanie większej siły oddziaływania na rynek czy zwiększenie możliwości pozostających do dyspozycji. Co więcej, sprzyja ona tworzeniu lokalnej kultury innowacyjności i przedsiębiorczości, a tym samym aktywizacji gospodarczej regionu.

Identyfikacja postaw lokalnych producentów żywności wobec kooperacji w Polsce nie jest jednak prosta. Wynika to zapewne ze stosunkowo nisko jeszcze rozwiniętej kultury otwartości u producentów (obawa przed konkurencją, chęć ochrony stosowanych sposobów wytwarzania produktów, niechęć do dzielenia się informacjami dotyczącymi kosztów, zysków, zazdrość itp.). Nie ma także wielu opracowań z tego zakresu, szczególnie w odniesieniu do polskich producentów żywności, w tym w obszarze produkcji wina.

W 2022 r., w ramach wspomnianego wcześniej projektu IQGrape odnoszącego się do uwarunkowań prowadzenia produkcji wina w regionie dolnośląskim, podjęto próbę rozpoznania relacji zachodzących pomiędzy wybranymi lokalnymi producentami wina z ukierunkowaniem na kooperację. Wywiady przeprowadzono z 11 wytwórcami, tworzącymi grupę operacyjną projektu, będącymi dla siebie bezpośrednimi konkurentami w walce o tego samego końcowego odbiorcę. Podmioty te prowadzą działalność w obszarze uprawy winorośli i wytwarzania wina w formie niewielkich gospodarstw rolnych do 5 ha. Działalność winiarska nie jest jednak główną dziedziną ich działalności (tylko dla 4 producentów spośród badanych uprawa winorośli była jedyną prowadzoną działalnością). Nierzadko prowadzona jest ona obok konwencjonalnej produkcji roślinnej (6 wskazań), która charakteryzuje się wyższą opłacalnością. Jednym z głównych bodźców podjęcia tego rodzaju aktywności produkcyjnej jest wzrost popytu na niszowym rynku win polskich, co jest postrzegane przez winiarzy jako określona szansa dalszego rozwoju w tym obszarze. Nadal jednak jest to działalność hobbistyczna (6 wskazań) czy też stanowiąca efekt czysto racjonalnych decyzji co do zagospodarowania posiadanych gruntów. Co ciekawe, badani producenci wina nie odbierają swojej działalności jako prestiżowej, co może być efektem nadal (mimo rosnącego popytu) niskiej świadomości odnośnie do jakości win polskich lub też traktowania jej w kategoriach czysto biznesowych, na co mógłby wskazywać brak długoletniej tradycji rodzinnych (jedna winnica z badanych powstała w 2002 r., pozostałe dopiero po 2010 r.). Rozkwit winnic w Polsce nastąpił po 2009 r. po wprowadzeniu regulacji prawnych znoszących szereg dotychczasowych barier administracyjnych utrudniających rozwój winiarstwa.

Wszyscy producenci z 11 biorących udział w projekcie zajmują się produkcją zarówno białego, jak i czerwonego wina. Wielkość produkcji jest zróżnicowana i uzależniona od wielkości areалу upraw określonych szczepów winorośli. W przypadku wina białego roczna produkcja i sprzedaż wahają się w przedziale od 2 do 10 hl. Jeśli zaś chodzi o wino czerwone, wolumen produkcji i sprzedaży jest zdecydowanie niższy – kształtuje się on praktycznie na poziomie do 7 hl (łącznie 9 wskazań). Z reguły kraje winiarskie takie jak Polska specjalizują się w winach białych ze względu na ich wyższą kwasowość. Dostępne odmiany wina czerwonego pozwalają na doskonalenie pro-

dukcji win czerwonych, w odmiennym jednak stylu od tych wytwarzanych w krajach bazujących na czerwonych odmianach winorośli, jak Hiszpania czy Włochy. Dystrybucja win odbywa się w obrębie rynku lokalnego (9 wskazań), przede wszystkim w ramach krótkich łańcuchów dostaw lub/i krajowego (7 wskazań) – poprzez sieci specjalistycznych sklepów oraz restauracji.

Lokalni producenci wina, mimo pewnego zindywidualizowania, dostrzegają potrzebę współpracy, która w ich odczuciu przynosi wymierne korzyści (9 wskazań). Potwierdza to rzeczywista współpraca podejmowana między analizowanymi podmiotami (7 wskazań), oceniana jako dobra lub raczej dobra. Współpracują oni nie tylko między sobą, ale także z przedstawicielami innych branż (głównie gastronomicznej i przetwórczej, ale również turystycznej oraz handlowej) w sposób systematyczny (6 wskazań) czy też raczej sporadycznie (4 wskazania).

Motywy współpracy podejmowanej z innymi producentami wina z regionu była w głównej mierze chęć uczenia się od konkurencji w zakresie technologii produkcji, uprawy winorośli itp. (9 wskazań). Wśród innych wymieniono: ułatwiony dostęp do informacji o rynku (7 wskazań), kreowanie wizerunku regionu, w tym marki wina lokalnego (7 wskazań), wspólną realizację zadań, jak np. zakupy, akcje promocyjne, sprzedaż (6 wskazań), a także wzmocnienie pozycji winnicy na rynku lokalnym (5 wskazań). Co ciekawe, diagnoza rynku, która wydaje się niezbędna dla tak niszowej działalności, za jaką można uznać produkcję wina w Polsce, nie została wskazana jako powód podejmowania współpracy. Można zatem wnioskować, że decyzje w zakresie produkcji, sprzedaży, identyfikacji trendów i oczekiwań klientów na rynku, podejmowane są indywidualnie przez winiarzy, zapewne nierzadko w sposób intuicyjny, niepoparty rzeczywistymi danymi.

Rozwój współpracy zdaniem rozmówców blokowany jest przez przede wszystkim przez pojawiającą się rozbieżność celów i oczekiwań (4 wskazania), niechęć do dzielenia się wiedzą (4 wskazania) oraz brak zaufania do partnerów (4 wskazania). Jest to o tyle niepokojące, że kluczowe dla zaistnienia koopetycji elementy jak wspólne cele, dzielenie zasobów, zaufanie postrzegane są jako główne bariery jej urzeczywistnienia na analizowanym rynku. W mniejszym stopniu współpracę utrudnia brak zauważalnych korzyści (2 wskazania), jej nietrwałość (2 wskazania) oraz brak silnego lidera (2 wskazania).

Zwrócono również uwagę na konkretne zagrożenia w postaci już istniejącego konfliktu pomiędzy lokalnymi producentami wina lub też dopiero rodzącego się, nierzadko już na samym początku inicjowania współpracy (8 wskazań). Istotną przeszkodą jest także zazdrość, która może być efektem niesprawiedliwego podziału korzyści, wzmocnienia się pozycji konkurentów (6 wskazań). Tak silnych emocji nie wzbudzała natomiast ewentualna utrata autonomii przez producenta funkcjonującego w sieci współpracy (2 wskazania).

Druga strona koopetycji to konkurencja. Badani producenci wina konkurują ze sobą przede wszystkim o rynek lokalny (7 wskazań), nieznacznie o rynek krajowy (4 wskazania), który charakteryzuje się zdecydowanie większą barierą wejścia. Należy

bowiem pamiętać, że ze względu na wielkość produkcji, biorąc pod uwagę koszty transportu i marże pośredników, cena butelki polskiego wina oferowana w sieciach handlowych i restauracjach jest niekonkurencyjna w stosunku do win importowanych. Obszarem konkurencji jest również enoturystyka (3 wskazania) oraz produkcja win o cechach poszukiwanych przez konsumenta (wina różowe, pomarańczowe, musujące) (3 wskazania). Siła konkurencji, zdaniem rozmówców, jest słaba (3 wskazania) czy też raczej nie konkurują oni między sobą (3 wskazania). Z drugiej jednak strony, 3 producentów oceniło ją jako raczej silną.

#### 4. Podsumowanie

Obraz kooperacji rysujący się na podstawie wypowiedzi badanych lokalnych producentów wina nie jest oczywiście pełny. Pozwala on jednak na formułowanie spostrzeżeń odnoszących się do jej istoty. Relacje kooperacyjne zachodzące między nimi mają charakter geocentryczny, urzeczywistniają się one bowiem na ograniczonym geograficznie obszarze, a mianowicie w obrębie regionu dolnośląskiego. Przybierają one formę prostych wielostronnych interakcji ukierunkowanych przede wszystkim na współpracę, a nie konkurencję. Mamy zatem do czynienia ze słabą kooperacją, a bardziej ze współpracą. Jest to raczej układ spontaniczny, oparty na wiedzy bardziej doświadczonych producentów wina, nawiązujący do elastycznego partnerstwa, którego członkowie wzajemnie się wspierają. Jego struktura pozbawiona jest centrum – silnego wybijającego się lidera, a jej ewolucja jest konsekwencją bieżących potrzeb uczestników (Yeh-Yun Lin i Zhang, 2005). Kooperacja w tym przypadku ma charakter nieformalny. Wymiana doświadczeń produkcyjnych i uprawowych jest głównym motorem napędowym jej rozwoju, pomimo szeregu obaw. Zapewnia ona także swoiste poczucie bezpieczeństwa, bazujące na zaufaniu, pozwalające na dzielenie się kosztami i uzyskiwanie wzajemnych korzyści generujących m.in. zwiększoną sprzedaż wina (Crick, 2019).

Niezależnie od współpracy, która ma miejsce między analizowanymi producentami wina, są oni nadal w stosunku do siebie rywalami, konkurującymi o podobnych klientów. Z drugiej jednak strony, co potwierdzają badania Cricka (2019), asekuracyjne podejście do kooperacji („zbyt mała” kooperacja) niesie za sobą ryzyko osłabienia pozycji na rynku w stosunku do innych producentów wchodzących w tego rodzaju relacje. Zbyt „duża” kooperacja może natomiast tworzyć napięcia, konflikty, brak równowagi pomiędzy kooperacją a konkurencją. Kooperacja powinna zatem stwarzać warunki dostępu do nowych zasobów, umiejętności, ale także pozwolić na indywidualizm odróżniający podmiot od swoich konkurentów na rynku. W przeciwnym razie dalsze angażowanie się w kooperację, szczególnie przejawiającą się dominacją silniejszych podmiotów, może doprowadzić do stopniowego zmniejszania się uzyskiwanych korzyści.

Pomimo wielu niebezpieczeństw, jakie mogą się pojawić przy inicjowaniu i rozwijaniu kooperacji na rynku wina w Polsce, wydaje się ona jedną z możliwych ścieżek

do wzmacniania pozycji konkurencyjnej lokalnych producentów na swoich rynkach. Istnieje jednak konieczność – przy wysokiej konkurencji i dużej heterogeniczności produktów – wzmacniania przewag konkurencyjnych także na poziomie państwa, a nie jedynie lokalnie (Katunar i in., 2021). Potwierdza to przypadek australijskiego rynku wina, którego sukces jest wynikiem wspomaganej, wykreowanej przewagi konkurencyjnej, a nie komparatywnej (naturalnej) (Taylor, 2001).

## Bibliografia

- Agriculture and rural development. (b.d.). Pobrano z [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/wine\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/wine_en)
- Bengtsson, M. i Johansson, M. (2014). Managing coopeition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401-427.
- Brandenburger, A. i Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition, currency doubleday*. New York.
- Chojnowski, A. (2021). *Luksus to już za mało. Nadchodzi era trunków super premium*. Pobrano 15 listopada 2022 z <https://sukces.rp.pl/kuchnia/art17727361-luksus-to-juz-za-malo-nadchodzi-era-trunkow-super-premium>
- Crick, J. M. (2019). *The risks and rewards of collaborating with competitors*. Pobrano z <https://blog.lboro.ac.uk/sbe/2019/02/18/the-risks-and-rewards-of-collaborating-with-competitors/>
- Cyglar, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Czakon, W. (2006). Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*. Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w Katowicach.
- Della Corte, V. (2018). Innovation through coopeition: Future directions and new challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 4(4).
- eGospodarka.pl. (2022). *Rosnie spożycie i produkcja wina w Polsce*. Pobrano z <https://www.egospodarka.pl/175678,Rosnie-spozycie-i-produkcja-wina-w-Polsce,1,39,1.html>
- Global Compass 2020. (b.d.). *Polska wśród najbardziej atrakcyjnych rynków wina – Global Compass*. Pobrano z <https://winnicaprofesora.pl/ekonomia-wina/polska-wsrod-najbardziej-atrakcyjnych-rynkow-wina-global-compass-2020/>
- Harun, M., Mwesumo, D., Hogset, H. i Ramudhin, A. (2022). Practicing coopeition for food supply chain sustainability: A contextual perspective in the Norwegian fishing industry. *International Journal of Sustainable Engineering*, (15), 226-239.
- Katunar, J., Zaninović, V. i Katunar, H. (2021). Macroeconomic determinants of wine production in the European Union. *Ekonomika Misao i Praksa*, 30(1), 43-55.
- Komisja Europejska. (b.d.). *Strategia od pola do stołu*. Pobrano z <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/from-farm-to-fork/>
- Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa [KOWR]. (2016). *Rynek w liczbach*. Pobrano z <https://www.kowr.gov.pl/uploads/pliki/wino/Wino%2002.01.2023/RYNEK%20WINA%20W%20LICZBACH-1.pdf>
- Kreft, J. i Leja, K. (2020). *Kooperacja w trzech odsłonach*. Gdańsk.
- Lipińska, I. (2021). Poprawa konkurencyjności działalności rolniczej w reformowanej Wspólnej Polityce Rolnej – wybrane zagadnienia. *Przegląd Prawa Rolniczego*, 2(29).
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. (2021). Przyszłość obszarów wiejskich. *Biuletyn Informacyjny*, (9).
- Nasalski, Z. (2019). Coopeition enterprises of agri-food sector in the region underdeveloped economically. *Economic Science for Rural Development*, 51, 200-207.

- Park, B. J. R., Srivastava, M. K. i Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210-221.
- Popko, I. (2021). *Europejczycki coraz mniej lubią wino. Bierze troska o środowisko*. Pobrano z <https://sukces.rp.pl/wino/art19236601-europejczycki-coraz-mniej-lubia-wino-gore-bierze-troska-o-srodowisko>
- Ricciardi, F., Zardini, A., Czakon, W., Rossignoli, C. i Kraus, S. (2022). Revisiting the cooperation – competition paradox: A configurational approach to short- and long-term coopetition performance in business networks. *European Management Journal*, (40), 320-331.
- Rychter, K. (2019). *Zrozumieć polskie wina (rozmowa z W. Bońkowskim)*. Pobrano z <https://kukbuk.pl/artykuly/zrozumiec-polskie-wina/>
- Scharf, C. A. (2020). A failure of imagination. *Scientific American*.
- Schwab, K. i Malleret, T. (2023). *Wielka narracja. Dla lepszej przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- State of the World Vine and Wine Sector 2021*. (2022).
- Światowe Forum Ekonomiczne. (2023). *Global Risk Report 2023*. Pobrano z [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)
- Taylor, P. (2001). *The importance of industry structure. Lessons from the Australian Wine Industry*. A Paper for the Conference of the Australian Agricultural & Resource Economics Society (Adelaide, 22-25 January 2001).
- Top 6 trendów w konsumpcji wina w 2022 r. Co się zmieni*. (b.d.). Pobrano z <https://wiadomoscispozywcze.pl/artykuly/8755/top-6-trendow-w-konsumpcji-wina-w-2022-roku-co-sie-zmieni/>
- Ustawa z dnia 2 grudnia 2021 r. – o wyrobach winiarskich (Dz. U. z 2022 r., poz. 24) winogrodnicy.pl. (b.d.). Pobrano z <https://winogrodnicy.pl>
- Wójcik, A. (2022). Przemiany na rynku wina w Polsce. *Krakowskie Studia Małopolskie*, 3(35).
- Zarzecka, K. (2023). Po winobranii – stan polskiego winiarstwa. *Obserwator Finansowy.pl*. Pobrano z <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/po-winobranii-stan-polskiego-winiarstwa/>

## Coopetition as a Potential Source of Competitive Advantage in the Local Wine Market. Future or Dream about Local Wine Producers in Poland?

**Abstract:** This chapter focuses on coopetition in the local wine market in Poland. The Polish wine market has been developing dynamically in recent years, due to improvements in the production process and changes in consumer expectations and preferences. The aim of the study was to determine the attitudes of local wine producers towards the phenomenon of coopetition, which can be seen as a source of their competitive advantage in the market. The empirical survey was conducted among selected local wine producers operating in the Lower Silesian Province. The results indicate that there is definite potential for the development of coopetition in the region, based primarily on cooperation.

**Keywords:** competitiveness, coopetition, cooperation, competition, local wine market.