

Małgorzata Januszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: malgorzata.januszewska@ue.wroc.pl

Mirosław Januszewski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałbrzychu

POTENCJAŁ KOOPERENCYJNY PRZEDSIĘBIORSTW UZDROWISKOWYCH

COOPERENTIAL POTENTIAL OF SPA ENTERPRISES

DOI: 10.15611/pn.2017.473.24

JEL Classification: Z31

Streszczenie: Kooperencja przedsiębiorstw jest nowym i słabo poznanym zjawiskiem gospodarczym, stanowiącym alternatywę dla rozpatrywanych odrębnie mechanizmów konkurencji i kooperacji. Celem artykułu jest charakterystyka relacji i potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Za podstawę analizy przyjęto metodę zaproponowaną przez J. Cygler. Z analizy wynika, że sektor uzdrowiskowy charakteryzuje się średnim potencjałem kooperacyjnym, a badane przedsiębiorstwa uzdrowiskowe niskim. Można przypuszczać, że w najbliższych latach przedsiębiorstwa uzdrowiskowe będą zacieśniać więzi kooperacyjne, gdyż generują one znaczne korzyści dla zaangażowanych stron.

Słowa kluczowe: kooperencja, potencjał kooperacyjny, przedsiębiorstwo uzdrowiskowe.

Summary: The cooerence of enterprises represents new and still not fully understood economic phenomenon constituting an alternative for the separately analyzed mechanisms of competition and cooperation. The objective of the paper is to provide characteristics of cooerential relations and cooerential potential of spa enterprises. The analysis was based on the method suggested by J. Cygler. The conducted research confirms that spa sector is characterized by average cooerential potential, while the studied spa enterprises feature low potential. It may be assumed that in the years to come spa enterprises will strengthen their cooerential relations since they generate significant advantages for the parties involved.

Keywords: cooerence, cooerential potential, spa enterprise.

1. Wstęp

W warunkach postępującej globalizacji podmioty gospodarki turystycznej są zmuszone bezpośrednio konkurować z dużymi przedsiębiorstwami działającymi w skali

międzynarodowej. Ponadto funkcjonują one w złożonym otoczeniu instytucjonalnym, które w istotny sposób determinuje ich zachowania. Konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego stanowi warunek konieczny jego istnienia i rozwoju. Źródłem przewagi firmy poszukują nie tylko drogą rozwoju wewnętrznego, ale przede wszystkim zewnętrznego, poprzez tworzenie różnego rodzaju powiązań z otoczeniem.

Poszukiwanie „trzeciej drogi” stanowi alternatywę dla rozpatrywanych odrębnie mechanizmów konkurencji i kooperacji. Wydaje się, że rozwiązaniem jest symbioza obu zjawisk, co prowadzi do wyłonienia nowego sposobu koordynacji podmiotów gry rynkowej – kooperencji, określanej w literaturze także jako koopetycja.

Celem artykułu jest charakterystyka relacji i potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Za podstawę analizy przyjęto metodę zaproponowaną przez J. Cygler [2009]. Wybór przedsiębiorstw uzdrowiskowych nie był przypadkowy. Selekcję podmiotów oparto na następujących kryteriach: lokalizacja – przedsiębiorstwa położone w gminach uzdrowiskowych, na obszarach górskich i nizinno-nadmorskich; wielkość przedsiębiorstwa – liczba zatrudnionych powyżej 200 osób; okres funkcjonowania na rynku – przedsiębiorstwa z wieloletnią tradycją. Do badania wybrano pięć przedsiębiorstw uzdrowiskowych: Uzdrowiska Kłodzkie SA, Uzdrowisko Połczyn SA, Uzdrowisko Kołobrzeg SA, Uzdrowisko Rabka Zdrój SA, Uzdrowisko Busko Zdrój SA. Dobór czynników sektorowych i korporacyjnych, które świadczą o potencjale kooperacyjnym, był oparty na studiach literatury i wywiadach swobodnych, przeprowadzonych z 10 menedżerami firm uzdrowiskowych i 6 ekspertami branży. Siłę wpływu poszczególnych czynników korporacyjnych na potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw uzdrowiskowych ustalono w oparciu o wywiady przeprowadzone z menedżerami wybranych uzdrowisk.

2. Sytuacja rynkowa i kooperacja między przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi

Usługi uzdrowiskowe powstają w wyniku kombinacji rynkowych i nierynkowych reguł gry, a władze publiczne przyjmują odpowiedzialność za ich dostępność. Współcześnie dostrzega się, że udział mechanizmu rynkowego w tej sferze działalności rośnie. Zmiany te rodzą potrzebę nowoczesnego i profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem uzdrowiskowym.

Kuracjusze, przyzwyczajeni do bezpłatnych usług uzdrowiskowych, z trudem akceptują zmiany polegające na coraz większym udziale środków prywatnych w finansowaniu oferty usług uzdrowiskowych. Może to przyczynić się do zmian w popycie na te usługi [Januszewska i in. 2012].

Zarządzanie przedsiębiorstwem uzdrowiskowym wymaga umiejętności konkurowania o przyjazdy kuracjuszy poprzez tworzenie skutecznej strategii opartej na dążeniu do dostarczania odwiedzającym wartości wyższej niż w innych przedsiębiorstwach. Wymaga to umiejętności budowania przewagi konkurencyjnej i zdolno-

ści do współpracy wzdłuż łańcucha wartości oraz kooperacji z innymi przedsiębiorstwami będącymi względem siebie konkurentami.

Sytuacja branży uzdrowiskowej w Polsce jest bardzo złożona. Na rynku usług uzdrowiskowych konkuruje ok. 300 przedsiębiorstw uzdrowiskowych. W ostatnich latach do grona konkurentów dołączyło 500 hoteli i ośrodków spa i wellness, które oferują usługi substytucyjne względem uzdrowiskowych. Tak duża ich liczba świadczy o rozproszeniu i silnej rywalizacji.

Znacznym ograniczeniem rozwoju rynku uzdrowiskowego jest regulacja, jako efekt prowadzonej polityki państwa. Usługi uzdrowiskowe są oferowane w ramach systemu ubezpieczenia zdrowotnego (dysponentem środków publicznych jest Narodowy Fundusz Zdrowia) i systemu ubezpieczeń społecznych (w ramach ZUS i KRUS) według cen regulowanych, gdzie zasadą ich kształtowania jest pokrycie kosztu wytwarzania usługi. Tylko część świadczonych usług może przedsiębiorstwo sprzedawać na zasadach rynkowych. Taka sytuacja wpływa na wielkość i jakość produktu, możliwości inwestowania i budowę przewagi konkurencyjnej.

Ograniczone możliwości rywalizacji rynkowej badane firmy rekompensują silnymi tendencjami kooperacyjnymi. Świadczy o tym współpraca w ramach Unii Uzdrowisk Polskich, Izby Gospodarczej „Uzdrowiska Polskie”. Platformą wymiany poglądów i rozwiązywania wspólnych problemów są rokrocznie organizowane Kongresy Uzdrowisk Polskich i w cyklach dwuletnich Zjazdy Balneologiczne Polskiego Towarzystwa Balneologii i Medycyny Fizykalnej.

Unia Uzdrowisk Polskich, mając duże doświadczenie kooperacyjne, inicjowała programy dotyczące wybranych uzdrowisk. W ten sposób powstały takie przedsięwzięcia, jak [Januszewska 2013]:

- Rabczańskie Porozumienie Szans dla Dzieci, które skupiło zakłady lecznictwa uzdrowiskowego świadczące usługi dla dzieci. Inicjatywę podjęły m.in. Uzdrowisko Busko Zdrój SA, Zespół Uzdrowisk Kłodzkich SA, Uzdrowisko Rabka SA. Celem porozumienia było popularyzowanie usług uzdrowiskowych wśród rodziców i lekarzy oraz stworzenie instrumentów finansowych umożliwiających kierowanie dzieci do uzdrowisk.
- Polskie Wody Uzdrowiskowe to inicjatywa będąca odpowiedzią na zmiany zachodzące na polskim rynku napoi i wód mineralnych. W skład porozumienia weszły podmioty uzdrowiskowe zajmujące się rozlewnictwem wód m.in.: Busko Zdrój SA, Uzdrowisko Krynica-Żegiestów SA, Zespół Uzdrowisk Kłodzkich SA, Przedsiębiorstwo Uzdrowisko Cechocinek SA. Głównym motywem przedsięwzięcia jest budowanie wspólnej marki i promowanie regularnego picia wody mineralnej.

Partnerstwa są budowane w oparciu o cele marketingowe. Dla przykładu Uzdrowisko Szczawnica SA – Thermaleo Sp. z o.o. podpisała umowę o współpracy z Podhalańską Państwową Wyższą Szkołą Zawodową, by wspólnie pracować nad innowacyjnym produktem. Grupa Uzdrowiska Galicyjskie w celu zwiększenia sprzedaży buduje wspólną strategię promocji i posługuje się wspólnymi kanałami dystrybucji.

Niektóre przedsiębiorstwa znajdujące się w bliskości terytorialnej względem siebie, np. Uzdrowisko Kołobrzeg SA i Uzdrowisko Połczyn SA, za cel współpracy przyjmują obniżenia kosztów zaopatrzenia. Podmioty uzdrowiskowe i samorząd terytorialny Ciechocinka podjęły inicjatywę tworzenia nowej spółki, która będzie zarządzała historyczną częścią infrastruktury uzdrowiskowej.

Nową inicjatywą kooperacyjną powstałą w 2011 r. jest Polska Grupa Uzdrowisk, skupiająca przedsiębiorstwa, których właścicielem pozostaje KGHM I Fundusz Inwestycyjny Zamkniętych Aktywów Niepublicznych. Członkami grupy są uzdrowiska dolnośląskie: Uzdrowisko Cieplice Sp. z o.o., Uzdrowisko Świeradów–Czeraniawa Sp. z o.o., Uzdrowiska Kłodzkie SA oraz zachodniopomorskie Uzdrowisko Połczyn SA. Kooperacja między podmiotami przebiega głównie w oparciu o cele marketingowe (dla przykładu wspólna platforma rezerwacyjna), a także na rzecz nowych technik zarządzania (np. skonsolidowana rachunkowość, wspólne zakupy) wpływających na wzrost sprzedaży i obniżenie kosztów funkcjonowania.

3. Istota kooperencji

Do literatury przedmiotu termin kooperencji został wprowadzony w 1996 r. [Brandenburger, Nalebuff 1996]. Autorzy koncepcji uznali, że relacje tego typu mogą dotyczyć kluczowych grup strategicznych przedsiębiorstwa, tj. dostawców, klientów, producentów dóbr uzupełniających, konkurentów, co może sugerować zbieżność teorii kooperacji z koncepcją interesariuszy [Dagnino, Padula 2002]. Najpowszechniej jednak twierdzi się, że kooperacja odnosi się do jednoczesnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami, co wyraźnie odróżnia obie teorie [Bengtsson, Kock 2000]. Takie relacje z natury rzeczy są bardzo złożone. Logika relacji między przedsiębiorstwami w przypadku konkurencji jest oparta na konflikcie, sprzeczności i konfrontacji, natomiast w ramach kooperacji na wspólnocie i zaufaniu. Szkoła zasobowa pokazuje, że źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w umiejętności dzielenia się i wykorzystywania unikatowych i trudnych do imitacji zasobów. Pojęcie kooperacji jest wielowymiarowe i wieloaspektowe, co wiąże się z tym, że może być ono różnie interpretowane. W definicjach kooperację określa się jako nową formę konkurencji [Fjeldstad i in. 2004], jako strategię wspólnego tworzenia wartości [Dagnino, Padula 2002], w innych eksponuje się, że jest to sposób postępowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego rywali [Lado i in. 1997], następstwo intensyfikacji i rozwoju złożoności niestabilnych, przez co zmiennych, zachowań kooperacyjnych [Dagnino i in. 2008] lub typ relacji międzyorganizacyjnych [Walley 2007].

Kooperacja może występować w różnych formach, wewnątrz firmy, jak i w układach międzyorganizacyjnych. Ze względu na stopień konkurencji i kooperacji wskazuje się relacje prokooperacyjne (dominacja kooperacji), prokonkurencyjne (dominacja konkurencji) i stabilne (wyrównany stopień obu relacji). Ze względu na stopień złożoności powiązań i liczbę uczestniczących stron rozróżnia się kooperen-

cję dwustronną (między dwoma przedsiębiorstwami) i kooperencję sieciową, która powstaje w przypadku angażowania wielu firm wokół kilku poziomów łańcucha wartości [Jankowska 2012, 2009].

4. Potencjał kooperacyjny wybranych przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Otoczenie sektorowe w zróżnicowany sposób skłania przedsiębiorstwa uzdrowiskowe do kooperencji. Potencjał kooperacyjny sektora określa stopień nasilenia oddziaływania czynników sektorowych wpływających na decyzje konkurentów o tworzeniu relacji kooperacyjnych. Potencjał kooperacyjny świadczy o istotności relacji kooperacyjnych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w warunkach otoczenia sektorowego [Czekan i in. 2012].

Do pomiaru potencjału kooperacyjnego wykorzystuje się czynniki sektorowe, które wpływają na decyzje przedsiębiorstw o tworzeniu relacji kooperacyjnych oraz wagę tych czynników. Na ich podstawie wyznacza się intensywność występowania czynników sektorowych oraz typ korelacji między poszczególnymi czynnikami a skłonnością przedsiębiorstw do kooperencji.

Na podstawie literatury i wywiadów swobodnych z ekspertami branży i menedżerami przedsiębiorstw uzdrowiskowych w 2013 r. dokonano identyfikacji czynników sektorowych, wskazania ich wpływu na zachowania kooperacyjne oraz ocenę intensywności ich występowania w skali od 1 do 5, gdzie 1 jest oceną minimalną, 5 zaś maksymalną. Wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

Maksymalna ocena, jaką mógł uzyskać potencjał kooperacyjny sektora uzdrowiskowego, wynosi 180. W opinii ekspertów i menedżerów badany sektor został oceniony na 78 punktów. Udział oceny w całkowitej wartości wynosi 43,3%, co świadczy o przeciętnym potencjale kooperacyjnym sektora uzdrowiskowego. Na taką ocenę wpływ miały głównie: złożoność produktowa, bariery wejścia i nasilenie się walki konkurencyjnej. Sytuacja uzdrowisk powoduje, że współpraca między konkurentami staje się istotnym warunkiem ich funkcjonowania. Ujawnia się paradoks: z jednej strony wysokie bariery wejścia ograniczają groźbę pojawienia nowych firm uzdrowiskowych, z drugiej – coraz liczniejsze ośrodki spa&wellness oferują bardzo podobny produkt przy niewielkich barierach wejścia, co burzy reguły konkurencji. Przedsiębiorstwa uzdrowiskowe są niekiedy stawiane w sytuacji przymusu tworzenia relacji kooperacyjnych, gdyż istnieją między nimi duże różnice w zasobach kapitałowych, innowacyjności, poziomie wiedzy itp.

Do pomiaru potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw uzdrowiskowych wykorzystuje się także czynniki korporacyjne, mające wpływ na decyzje o wyborze firmy – kooperenta. Również, jak w przypadku sektora, ocenie jest poddawana intensywność ich występowania. Czynniki i w tym przypadku wyznaczono za pomocą wywiadów swobodnych z menedżerami przedsiębiorstw uzdrowiskowych i ekspertami branży. Zastosowano, podobnie jak przy ocenie potencjału sektora, trzystop-

Tabela 1. Ocena potencjału kooperacyjnego sektora turystyczno-uzdrowiskowego

Kryterium	Waga (1-3)	Ocena (1-5)	Ocena ważona
Złożoność produktowa	3	5	15
Tempo wzrostu sektora	3	2	6
Rentowność sektora	3	2	6
Nasilenie walki konkurencyjnej	3	3	9
Bariery wejścia (kapitałowe, kadrowe, technologiczne, skala i zasięg działania)	3	3	9
Zaawansowanie technologiczne	2	1	2
Substytucyjność produktowa	2	3	6
Struktura sektora (konieczność działania w kilku branżach)	2	3	6
Stopień koncentracji	2	3	6
Pewność zaopatrzenia	2	3	6
Wiek sektora	1	5	5
Podatność na globalizację (konieczność funkcjonowania w skali międzynarodowej)	1	2	2
Razem	27		78
Potencjał kooperacyjny sektora			57,7%

Źródło: opracowanie własne.

niowe wagi i skalę oceny od 1 do 5. Do badania wybrano relacje kooperacyjne zachodzące między Uzdrowiskami Kłodzkimi SA (ZUK) a Uzdrowiskiem Połczyn SA (UP), między ZUK a Uzdrowiskiem Kołobrzeg SA (UK), między Uzdrowiskiem Połczyn SA a Uzdrowiskiem Kołobrzeg SA oraz relacje między Uzdrowiskiem Rabka Zdrój SA (UR) a Uzdrowiskiem Busko Zdrój SA (UB). Wyboru właściwych ocen dokonali przedstawiciele zarządów badanych pięciu uzdrowisk. Maksymalna wartość oceny w przypadku czynników korporacyjnych wynosiła 135.

Wyniki zaprezentowano w tabeli 2, gdzie uwzględniono tylko te relacje, których potencjał kooperacyjny przekroczył 20% ogólnej wartości oceny.

Wartość potencjału kooperacyjnego Uzdrowisk Kłodzkich i Uzdrowiska Połczyn świadczy o możliwości tworzenia w przyszłości relatywnie trwałych związków współpracy między tymi rywalami i przewagą kooperacji nad konkurencją. Taka sytuacja może wynikać ze wspólnie budowanej strategii konkurencyjnej w ramach porozumienia Polska Grupa Uzdrowisk. Pozostałe wyznaczone do analizy przedsiębiorstwa uzdrowiskowe charakteryzują się niższym potencjałem kooperacyjnym.

Relacje kooperacyjne mogą przybierać różne formy w zależności od potencjału kooperacyjnego sektora i firm. Za pomocą macierzy potencjału można wyznaczyć cztery typy uwarunkowań relacji kooperacyjnych. Wyniki przedstawia rysunek 1.

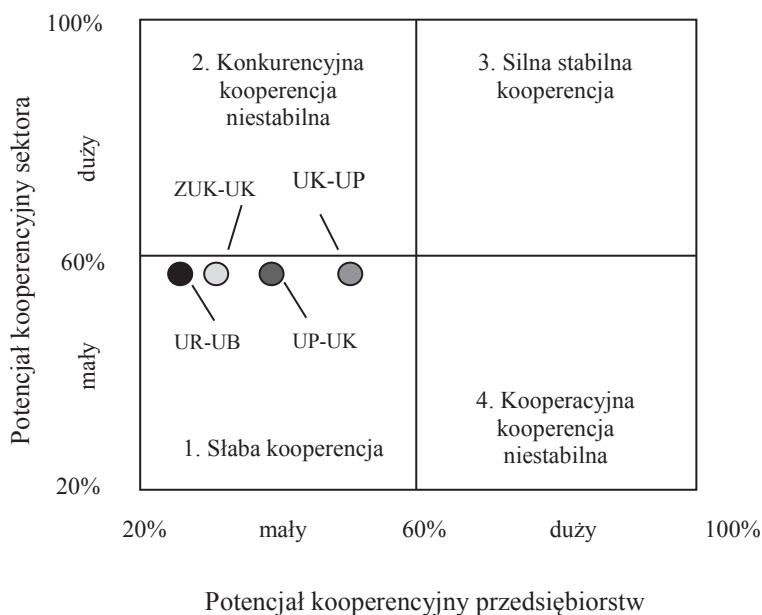
Tabela 2. Ocena potencjału kooperacyjnego wybranych przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Kryterium	Waga (1-3)	ZUK-UP		ZUK-UK		UP-UK		UR-UB	
		Ocena (1-5)	Ocena ważona	Ocena (1-5)	Ocena ważona	Ocena (1-5)	Ocena ważona	Ocena (1-5)	Ocena ważona
Kompatybilność zasobów	3	4	12	2	6	4	12	1	3
Zbieżność celów	3	4	12	4	12	4	12	4	12
Zbieżność strategii firm	2	4	8	1	2	1	2	1	2
Zbieżność kultur organizacyjnych	2	3	6	1	2	1	2	1	2
Reputacja	2	4	6	2	4	1	2	1	2
Symetria wielkości firm	2	2	4	2	4	2	4	2	4
Dostosowanie struktur organizacyjnych	2	2	4	2	4	2	4	2	4
Przynależność do tej samej sieci kooperacyjnej	2	4	8	1	2	1	8	1	2
Umiejętność współdziałania z konkurentami	1	3	3	2	2	3	3	3	3
Razem			63		38		49		34
Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw		46,7		28,1		36,3		25,2	

Legenda: Uzdrowiska Kłodzkie SA (ZUK), Uzdrowisko Połczyn SA (UP), Uzdrowisko Kołobrzeg SA (UK), Uzdrowisko Rabka Zdrój SA (UR), Uzdrowisko Busko Zdrój SA (UB).

Źródło: opracowanie własne.

Łatwo zauważyć, że relacje między Uzdrowiskami Kłodzkimi a Uzdrowiskiem Połczyn, pomimo że uzyskały najwyższą ocenę, zakwalifikowano – jak pozostałe relacje między przedsiębiorstwami – do pierwszego pola, charakteryzującego się niskim potencjałem kooperacyjnym sektora uzdrowiskowego i niskim potencjałem przedsiębiorstw. Słaba kooperacja wszystkich badanych podmiotów może świadczyć, że dopiero tworzą się warunki do generowania relacji, które w przyszłości mogą prowadzić do stabilnej kooperacji lub do przewagi konkurencji lub współpracy.



Legenda: Uzdrowiska Kłodzkie SA (ZUK), Uzdrowisko Połczyn SA (UP), Uzdrowisko Kołobrzeg SA (UK), Uzdrowisko Rabka Zdrój SA (UR), Uzdrowisko Busko Zdrój SA (UB).

Rys. 1. Macierz kooperencji

Źródło: opracowanie własne.

Warto jednak przypomnieć, że kooperacja nie jest wartością trwałą i może z czasem ulec zmianie, stąd niezbędne staje się systematyczne, ciągłe i wspólne tworzenie źródeł przewagi konkurencyjnej. Dlatego w 2017 r. ponowiono zapytanie do ekspertów o potencjał kooperacyjny sektora uzdrowiskowego i uzyskano wynik na poziomie 59,1%. Ocena świadczy, że zmiany potencjału przebiegają wolno. Między 2013 a 2016 rokiem nie udało się uzdrowiskom wejść w obszar dużego potencjału kooperacyjnego sektora. Przebadano również potencjał kooperacyjny najsilniejszego pod tym względem przedsiębiorstwa, tj. Uzdrowiska Kłodzkie SA. Należy zauważyć, że jego potencjał kooperacyjny wzrósł, ale tylko względem Uzdrowiska Połczyn SA, i wyniósł 61%. Głównym obszarem wzrostu jest zbieżność celów i strategii, dostosowanie struktur organizacyjnych i przynależność do tej samej sieci kooperacyjnej, czyli Polskiej Grupy Uzdrowisk.

5. Zakończenie

Kooperacja przedsiębiorstw jest stosunkowo nowym i słabo poznanym zjawiskiem gospodarczym. Prezentowany artykuł stanowi próbę przedstawienia potencjału ko-

operacyjnego przedsiębiorstw uzdrowiskowych w oparciu o czynniki otoczenia sektorowego i skłonności przedsiębiorstw do współpracy. Relacje kooperacyjne coraz częściej stają się nieodzownym sposobem rozwoju przedsiębiorstw w zmieniającym się otoczeniu, gdyż generują znaczne korzyści dla zaangażowanych w ten układ stron.

Analiza literatury, badania empiryczne oraz własne obserwacje przedsiębiorstw uzdrowiskowych wykazały, że wpływ na kooperację czynników sektorowych oraz korporacyjnych jest zróżnicowany. Zastosowany za J. Cygler model macierzy kooperencji, oparty na dwóch zmiennych: potencjale kooperacyjnym sektora i potencjale kooperacyjnym przedsiębiorstw, stanowi ważne narzędzie planistyczne i kontrolne oraz źródło wiedzy o instrumentach wspierających procesy decyzyjne w firmach, które tworzą relacje współpracy, pozostając jednocześnie konkurentami rynkowymi.

Literatura

- Bengtsson M., Kock S., 2000, *Coopetition in the Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, *Industrial Marketing Management*, no. 29, s. 411-426.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Currency/Doubleday, New York.
- Cygler J., 2009, *Kooperacja przedsiębiorstw, czynniki sektorowe i korporacyjne*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 18-22, 189-201.
- Czekan W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M., 2012, *Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 116*, SGH, Warszawa, s. 49-50.
- Dagnino G. B., Padula G., 2002, *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, *The European Academy of Management*, Stockholm.
- Dagnino G.B. Yami S. Le Roy F., Czakon W., 2008, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, *Przegląd Organizacji*, nr 6, s. 3.
- Fjeldstad O.D., Becerra M., Narayanan S., 2004, *Strategic Action in Network Industries: An Empirical Analysis of the European Mobile Phone Industry*, *Scandinavian Journal of Management* 20, no. 1-2, s. 173.
- Jankowska B., 2009, *Konkurencja czy kooperacja?*, *Ekonomista*, nr 1, s. 67-89.
- Jankowska B., 2012, *Kooperacja w klastrach kreatywnych, przyczynek do teorii regulacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 56.
- Januszewska M., 2013, *Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw uzdrowiskowych i jego znaczenie dla sektora turystycznego*, *Turystyka i Rekreacja*, AWF, Warszawa, s. 93.
- Januszewska M., Szromek A.R., Romaniuk P., 2012, *Demographic Phenomena and Demand for Health Tourism Services Correlated in Poland*, *American Journal of Tourism Management*, no. 1, s. 10-20.
- Lado A., Boyd N., Hanlon S., 1997, *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, *Academy Management Review*, vol. 22, no. 1, s. 10-111.
- Walley K.E., 2007, *Coopetition: An Introduction to the subject and an Agenda for Research*, *International Studies of Management and Organization. Special Issue on Cooperation*, vol. 37, no. 2, s. 17.