

Endogeniczne wyróżniki kooperacji transgranicznej pomiędzy organizacjami pozarządowymi

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja różnic i podobieństw endogenicznych wyróżników kooperacji w sektorze pozarządowym, realizującym projekty współpracy transgranicznej, finansowanym ze środków publicznych, a kooperacją pomiędzy organizacjami biznesowymi. Realizacja celu była możliwa na podstawie analizy teoretycznych modeli zarządzania w układach kooperacyjnych i obserwacji praktyk organizacji pozarządowych.

Słowa kluczowe: kooperacja, endogeniczne wyróżniki kooperacji, organizacje pozarządowe.

Endogenous factor in cross-border cooperation between non-governmental organizations

Abstract: The paper aims to identify similarities and differences in the endogenous factor of cooperation between non-governmental organizations that implement projects of cross-border cooperation and are financed from public funds and business organizations. The research has been based on the theoretical model of management in cooperation and on the observation of practice of non-governmental organizations.

Key words: cooperation, endogenous factor of cooperation, non-governmental organizations.

Wstęp

Definiowanie współpracy transgranicznej zdeterminowane jest wielością i różnorodnością rodzajów współdziałania zachodzących pomiędzy beneficjentami tych układów. Jediną stałą, którą można zidentyfikować w trakcie konceptualizacji tej kategorii, jest fakt, iż trwale dotyczy ona współpracy pomiędzy granicznymi obszarami, a w wyniku tych działań rozwijane są sąsiedzkie kontakty między wspólnotami lokalnymi¹. W tym kontekście współpraca transgraniczna jest elementem strategii CSR² podmiotów funkcjonujących na sąsiadujących obszarach geograficznych, z uwagi na fakt, iż działania

¹ E. Szadkowska, *Pojęcie współpracy transgranicznej*, [w:] M. Perkowski (red.), *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010, s. 15.

² CSR – odpowiedzialność społeczna biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*). Choć w analizowanym przypadku raczej chodzi o odbiorców tej strategii (lokalne społeczności, będące beneficjentami współpracy transgranicznej) niż jej narzędzia.

realizowane przez określone podmioty zmierzają do poprawy sytuacji lokalnych społeczności w różnych aspektach funkcjonowania.

Odbiorcami kooperacji transgranicznej są zarówno jednostki samorządu terytorialnego, podmioty i jednostki organizacyjne tworzone przez państwo, wojewodów lub jednostki samorządu terytorialnego w celu świadczenia usług publicznych, organizacje pozarządowe, izby (gospodarcze, handlowe i rzemieślnicze), szkoły wyższe, organizacje publiczne prowadzące działalność edukacyjną, badawczą, instytucje kultury, kościoły, związki wyznaniowe, jak i odbiorcy indywidualni. Charakter beneficjentów tego rodzaju współpracy generuje również jej cele, którymi stają się: wspieranie rozwoju podmiotów z sektora MSP, ochrona środowiska naturalnego, poprawa dostępu sieci transportowych, informacyjnych i komunikacyjnych, optymalizacja więzi pomiędzy terenami miejskimi a wiejskimi, a także działania w obszarze ochrony zdrowia, kultury i edukacji, inicjowanie współpracy z administracją publiczną czy integracja społeczności lokalnych³.

Kooperacja natomiast jest kategorią związaną przede wszystkim z działalnością podmiotów gospodarczych, zwłaszcza w kontekście identyfikacji dwóch sprzecznych logik, które kierują tym zjawiskiem, a mianowicie logiki konfliktu, związanej z konkurencją rynkową, oraz logiki zaufania, cechującej kooperację⁴. Analizując cele, konteksty oraz beneficjentów współpracy transgranicznej, zwłaszcza w optyce organizacji pozarządowych, wydaje się, iż problematyka konkurencji jest im obca. A już z pewnością powinna być. Czynnikiem zaufania zaś pomiędzy tymi organizacjami, z racji wykonywanej działalności statutowej, wydaje się jednym z priorytetowych determinantów ich działalności. Obserwując jednak i aktywnie uczestnicząc od 2008 roku w rynku organizacji pozarządowych można zaryzykować tezę o wysokim stopniu podobieństwa pomiędzy podmiotami profit i non-profit, włączając w nie rywalizację i niski stopień zaufania. Tym samym, można poszukiwać związków pomiędzy endogenicznymi czynnikami determinującymi kooperację organizacji biznesowych oraz sektora non-profit.

Artykuł powstał w wyniku analizy literatury tematu oraz na podstawie doświadczenia w zarządzaniu organizacją pozarządową, a badanie endogenicznych wyróżników współdziałania oparto na teoretycznym modelu, identyfikującym czynniki związane z zarządzaniem, relacjami i komunikacją. Celem opracowania jest prezentacja różnic i podobieństw wyróżników kooperacji w sektorze pozarządowym, realizującym projekty współpracy transgranicznej, finansowane ze środków publicznych, a zjawiskiem kooperacji pomiędzy organizacjami biznesowymi.

³ E. Szadkowska, *op. cit.*, s. 18.

⁴ W. Czakon, *Kierunki badań nad strategią kooperacji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, t. XIV, z. 13, cz. I, s. 8.

1. Istota kooperacji

Termin „kooperacja” funkcjonuje w naukach o zarządzaniu już od ponad 100 lat, jednak za jego twórców uważani są A. Brandenburger i B. Nalebuff (1996 rok). Kooperacja jest kombinacją dwóch aktywności gospodarczych, a mianowicie: konkurencji i kooperacji, co oznacza, że dotychczas rywalizujące ze sobą organizacje rozpoczynają współpracę, by stać się większym graczem na rynku⁵. Celem kooperacji jest kreowanie wartości – niemożliwej lub bardzo trudnej do osiągnięcia w wyniku działania indywidualnego. Ten rodzaj współdziałania nie tylko zmniejsza percepcję zagrożeń rynkowych, ale również wspomaga proces identyfikacji okazji, determinując wzrost przewagi konkurencyjnej⁶. Jak słusznie podkreślił Wojciech Czakon, „geneza samego określenia «kooperacja» jest interesująca dlatego, że oddaje potrzebę odczuwaną przez menedżerów, by pojedynczym pojęciem uchwycić złożoność rzeczywistości, w której funkcjonują, oraz jednoczesne poczucie, że inne pojęcia nie czynią tego dostatecznie dobrze”⁷.

Kooperacja w literaturze tematu rozpatrywana jest zarówno z punktu widzenia strategicznego, jak i operacyjnego (relacyjnego). Pierwsze ujęcie obejmuje działania, które determinują rozwój współpracujących organizacji opartych na nowych, specyficznych układach zasobów relacyjnych. Podział ten akcentuje osłabienie antagonizmu między podmiotami kooperacji na rzecz nowych związków przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy nimi. Konkretnie więzi stają się przedmiotem, a nie determinantem decyzji strategicznych⁸.

Trzonem integrującym strategiczne i relacyjne podejścia staje się ujęcie zasobowe, współdziałanie prowadzi bowiem do generowania unikatowych, cennych i trudno imitowanych zasobów, transferu wiedzy i wielokierunkowego uczenia się⁹, tworzenia nowych kluczowych kompetencji, odróżniających firmy od rywali. Tak więc generuje nowe ścieżki strategiczne oparte na wymianie zasobów materialnych i niematerialnych. Uzyskiwana w ten sposób wartość przynosi korzyści wszystkim uczestnikom sieci, a mianowicie¹⁰:

- klientom, którzy otrzymują większą wartość,
- dostawcom, w wyniku wzrostu skali rynku, minimalizacji niepewności i komplementarność zasobową,

⁵ B.J. Nalebuff, A.M Brandenburger, *Coopetition*, Harper Collins Business, Philadelphia 1996.

⁶ Ch. Kwai-Sang, B.L. Chan, L. Ping-Kit, *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, “Industrial Management & Data Systems” 2008, Vol. 108, Iss. 4 s. 438.

⁷ W. Czakon, *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa 2014, s. 66.

⁸ *Ibidem*, s. 68.

⁹ W. Tsai, *Social Structure of „Coopetition” within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, “Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 2, s. 180.

¹⁰ W. Czakon, *Kooperacja w rozwoju...*, s. 68.

- konkurentom i dostawcom substytutów, z uwagi na rozwój ilościowy i jakościowy rynku,
- komplementatorom (kategoria dostawców, której produkty lub usługi podnoszą wartość produktu sieci dla klienta) i przedsiębiorstwu w wyniku wzrostu i rozwoju rynku.

Istotnym przejawem kooperacji jest wzrost udziału w rynku¹¹, co w przypadku analizowanych w niniejszym opracowaniu organizacji pozarządowych oznacza raczej wzrost wiarygodności i rozpoznawalności wśród beneficjentów ostatecznych niż zwiększenie wolumenu sprzedaży.

2. Uwarunkowania kooperacji transgranicznej pomiędzy organizacjami pozarządowymi – poziom zarządzania

Z organizacyjnego punktu widzenia uwarunkowania kooperacji, w tym także współdziałania transgranicznego, można zaprezentować, wykorzystując hierarchiczny model identyfikujący determinanty na poziomie¹²:

- zarządzania (rysunek 1),
- relacji (rysunek 2),
- komunikacji (rysunek 3).

Rysunki 1, 2 i 3 prezentują wspomniane kategorie na czterech poziomach, a ich modelowa forma powstała na podstawie analizy światowej literatury tematu¹³.

Tak jak strategia i polityki zarządzania stanowią potwierdzenie kooperacji, tak jej założenia raczej nie stanowią elementów wizji i misji podmiotów tego współdziałania. Niemniej jednak sama strategia kooperacji, niezależnie od przyjętej formy, ma na celu realizację intencji szczegółowo opisanych w organizacyjnych regułach postępowania. Na tym etapie należy sobie zadać pytanie: jak zatem, pomimo istniejących stałych założeń funkcjonowania organizacji, będzie wyglądać wychwytywanie przez nie okazji, tak istotnych z punktu widzenia ich trwania i rozwoju? Czy funkcjonowanie w sformalizowanych sieciach relacji nie zablokuje tego procesu? Podążanie ścieżką przyjętego modelu biznesu, w tym wypadku opartego na strategii kooperacji, nie wyklucza indywidualnej aktywności w tym obszarze – podobnie jak w przypadku samodzielnie funkcjonujących podmiotów. Jednak z uwagi na istniejące wyróżniki konkurencji – jako nadal istniejących relacji międzyorganizacyjnych – identyfikacja, wychwytywanie bądź generowanie okazji rynkowych będą raczej występowały na polu indywidualnym niż

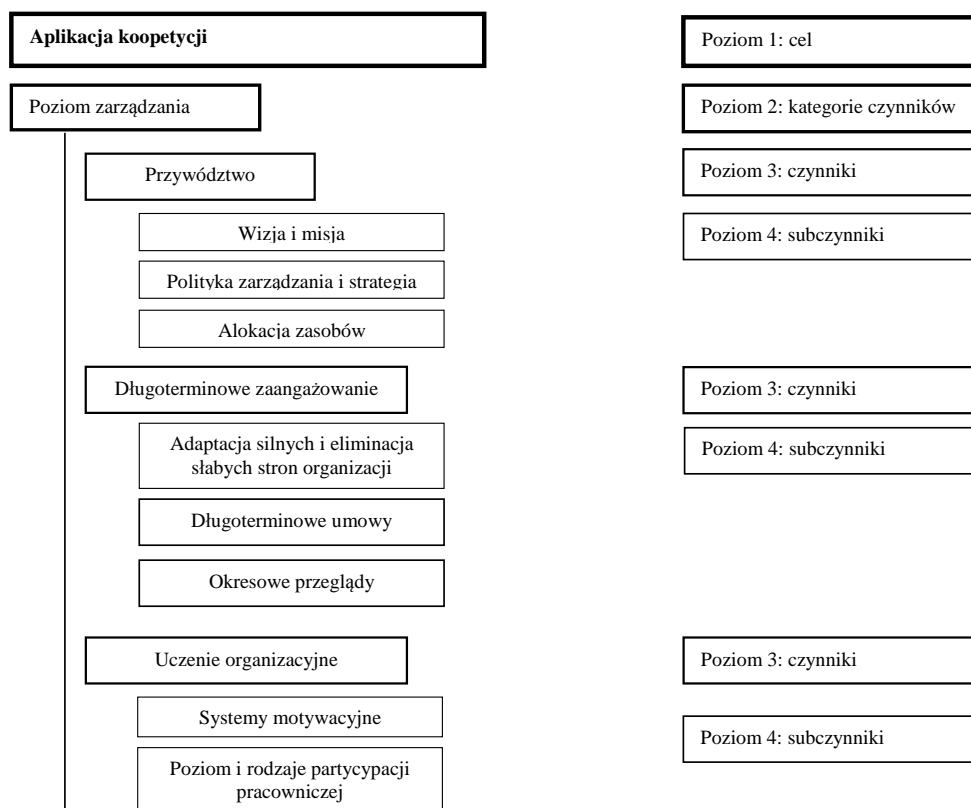
¹¹ W. Czakon, *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 52, s. 129.

¹² Ch. Kwai-Sang, B.L. Chan, L. Ping-Kit, *op. cit.*, s. 442.

¹³ *Ibidem*, s. 441.

w obszarze współdziałania. Przyczyn takiego zachowania jest wiele, a kluczowy wydaje się fakt, iż okazje stają się specyficznym marginesem bezpieczeństwa dla firm, które bądź co bądź nadal są rynkowymi rywalami. Podobnie sytuacja wygląda w wypadku organizacji pozarządowych. Umowy partnerskie realizowane we współpracy transgranicznej, formalizujące zasady kooperacji, nie eliminują indywidualnej działalności, wręcz przeciwnie, są one raczej wybraną ścieżką poszerzania portfolio organizacji pozarządowej.

Rysunek 1. Kluczowe czynniki sukcesu aplikacji kooperacji na poziomie zarządzania



Źródło: Opracowanie na podstawie: Ch. Kwai-Sang, B.L. Chan, L. Ping-Kit, *Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy*, *Industrial Management & Data Systems* 2008, Vol. 108, Iss. 4, s. 442.

Kolejnym wyróżnikiem determinującym efektywność kooperacji jest alokacja zasobów. W tym wypadku, zarówno w stosunku do organizacji biznesowych, jak i sektora pozarządowego, kluczowa staje się eliminacja wąskich gardeł w postaci braków zasobów. I w obu typach organizacji takie sytuacje występują, choć w wypadku organizacji non-profit ich konsekwencje nie są tak dotkliwe i wiążą się najczęściej z utratą płynności finansowej w wyniku opóźnień wpłat ze strony instytucji finansujących realizowaną

działalność transgraniczną. Te natomiast wynikają najczęściej z błędów formalnych organizacji realizujących projekt współpracy transgranicznej w ujęciu szczegółowym: odpowiedzialny jest lider, do jego zadań bowiem należy kontrola efektywności kooperacji. Niedobory zasobów niematerialnych, w przypadku organizacji pozarządowych, eliminowane są poprzez podejmowanie działań wyłaniających personel odpowiednio wcześniej – co z kolei obligatoryjnie narzucone zostaje przez wymagania konkursowe. Realizacja konkursów w ramach programów współpracy transgranicznej w latach 2007–2013 uświadomiła organizacjom pozarządowym konieczność zatrudniania kadry profesjonalnej, na rzecz eliminowania negatywnych zasobów relacyjnych (nepotyzmu, kumoterstwa). Głównie z uwagi na restrykcyjne kontrole realizacji wskaźników konkursowych ze strony organizacji zarządzających środkami unijnymi i konsekwencje ich niesięgnięcia. Dlatego istotne jest szczegółowe zaplanowanie poszczególnych działań przed złożeniem wniosku o dofinansowanie projektu.

Opisane czynniki, a mianowicie: wizja i misja, strategie i polityki zarządzania oraz alokacja zasobów stanowią elementy budujące przywództwo relacji opartych na kooperacji. Długoterminowe zaangażowanie natomiast dotyczy formalizacji tego procesu i w wypadku organizacji pozarządowych przyjmuje formę raczej umów obowiązujących w okresie trwania współpracy transgranicznej. Ustalenia te zawierają podział poszczególnych ról partnerów i lidera przedsięwzięcia, odpowiedzialności i uprawnień. W przeciwieństwie do podmiotów gospodarczych działalność finansowana przez instytucje zewnętrzne nie generuje zysków. Jedyne korzyści, jakie organizacje non-profit czerpią z tego typu współpracy, to budowanie swojego portfolio, silnej marki w sektorze pozarządowym oraz kształtowanie wizerunku wśród lokalnych społeczności.

Analogicznie do przedsiębiorstw, również i sektor pozarządowy, w wyniku kooperacji transgranicznej dokonuje wymiany wiedzy w obszarze swoich silnych stron, które adaptuje do pozostałych w celu uzyskania efektu synergii¹⁴. Z punktu widzenia efektywności projektowej kluczowego znaczenia nabiera dzielenie się wiedzą ukrytą, którą z kolei determinują osobiste kontakty pomiędzy partnerami. Wraz ze wzrostem ich częstotliwości rośnie prawdopodobieństwo transferu *know-how*, choć fundamentalne są tutaj cechy osobowościowe kadry zarządzającej projektem, zarówno po stronie lidera, jak i partnerów. Ryzyko jest jednak o tyle większe, iż jak już wspomniano, współpraca przy realizacji wspólnych projektów nawiązywana jest na relatywnie krótszy czas (określony w umowie partnerskiej, a wynikający z wniosku o dofinansowanie). Negatywnymi konsekwencjami tego typu działań mogą być: utrata kluczowych kompetencji, jednostronny transfer wiedzy, osłabienie pozycji i wizerunku organizacji pozarządowej w oczach beneficjentów. Pozytywne jest natomiast organizacyjne uczenie, zdeterminowane systemami

¹⁴ *Ibidem*, s. 443.

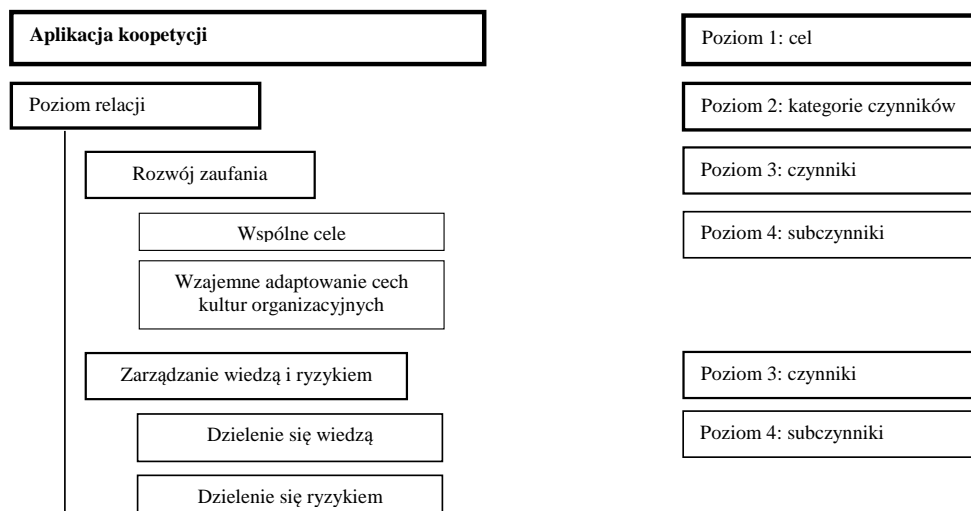
motywacyjnymi oraz partycypacją pracowniczą. W wypadku organizacji pozarządowych proces ten determinują raczej nieformalne oddziaływania, wynagrodzenia pracowników bowiem nie ulegają zmianom podczas realizacji przedsięwzięć transgranicznych, nie ma zatem mowy o ewentualnych premiach z tytułu sukcesów w projekcie. Niemniej jednak sama podstawa finansowa w projektach współpracy transgranicznej może mieć charakter motywujący.

Okresowe przeglądy w wypadku kooperacji transgranicznej, realizowanej na podstawie zewnętrznych źródeł dofinansowania, są obligatoryjne. Częstotliwość kontroli wewnętrznych zostaje sformalizowana w umowie i w przeciwieństwie do organizacji biznesowych – te raczej generują konflikty, niż je minimalizują. Podobnie jak przeglądy przeprowadzane przez jednostki zewnętrzne, zarządzające środkami unijnymi.

3. Uwarunkowania kooperacji transgranicznej pomiędzy organizacjami pozarządowymi – poziom relacji

Rozwój relacji pomiędzy organizacjami współdziałającymi na podstawie kooperacji opiera się na dwóch podstawowych kategoriach czynników, a mianowicie zaufaniu oraz procesach związanych z zarządzaniem wiedzą i ryzykiem (rysunek 2).

Rysunek 2. Kluczowe czynniki sukcesu aplikacji kooperacji na poziomie relacji



Źródło: Opracowanie na podstawie: Ch. Kwai-Sang, B.L. Chan, L. Ping-Kit, *Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy*, *Industrial Management & Data Systems* 2008, Vol. 108, Iss. 4, s. 442.

Zgodnie z zaprezentowanym modelem, zaufanie generują wspólne cele oraz zrozumienie, akceptacja i tolerancja dla różnych kultur organizacyjnych, co nabiera

szczególnego znaczenia przy kooperacji transgranicznej. Zaufanie opiera się na wierze, przekonaniu i szczerości relacji pomiędzy partnerami, których obowiązkiem w tym wypadku jest dostarczanie rzetelnych i prawdziwych informacji o przebiegu współpracy¹⁵. Dopiero w warunkach zaufania pomiędzy uczestnikami kooperacji może dojść do zrozumienia, poszanowania, integracji i akceptacji różnych kultur organizacyjnych.

Procesy zarządzania wiedzą i ryzykiem stanowią bezpośrednie konsekwencje rozwoju zaufania wśród partnerów kooperacji. Niezmiernie istotne jest uświadomienie, iż organizacja ma dynamiczne zdolności do stałego tworzenia nowej wiedzy, zatem istniejący transfer wiedzy nie stanowi czynnika ryzykogenicznego dla żadnego z podmiotów¹⁶. Efektywne dzielenie się ryzykiem należy do grupy działań podejmowanych w celu redukcji, bądź kontroli prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i również przyjmuje postać sformalizowaną. Do obowiązków wszystkich partnerów należy wdrożenie rozwiązań kontrolnych, planów awaryjnych oraz innych działań minimalizujących ryzyko kooperacji (np. szkolenia personelu).

Funkcjonowanie wśród zasobów relacyjnych skutkuje wypracowaniem zestawu tzw. kompetencji relacyjnych, które można zdefiniować jako pewien wyuczony wzorzec działań organizacji, identyfikujący pozyskiwanie i wspólną eksploatację zasobów, realizowany na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych i skierowany na konkretnego partnera. Kompetencja relacyjna dotyczy kooperacji w części obejmującej tworzenie wartości¹⁷ – w analizowanym wypadku: wspólną realizację przedsięwzięcia o charakterze transgranicznym.

4. Uwarunkowania kooperacji transgranicznej pomiędzy organizacjami pozarządowymi – poziom komunikacji

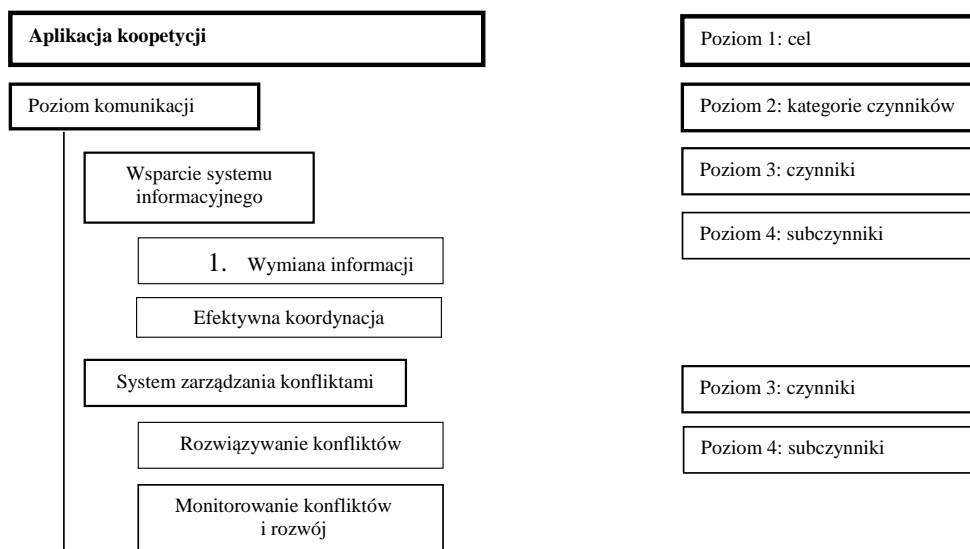
Zarządzanie komunikacją jest systematycznym procesem planowania, implementowania i monitorowania kanałów komunikacyjnych w celu wyeliminowania problemów w procesie przekazywania informacji. Obejmuje nie tylko komunikację wewnątrz układu kooperacji, ale także komunikację z otoczeniem, w tym z Instytucją Pośredniczącą, Urzędem Skarbowym, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, innymi urzędami, a także z pośrednimi i bezpośrednimi beneficjentami projektu.

¹⁵ E. Anderson, L. Lodish, B.A. Weitz, *Resource allocation behavior in conventional channels*, "Journal of Marketing Research" 1987, Vol. 24, No.1, s. 85–97; C. Moorman [et al.], *Factors affecting trust in market research relationship*, "Journal of Marketing" 1993, Vol. 57, No. 1, s. 81–101.

¹⁶ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 78.

¹⁷ W. Czakon, *Strategia kooperacji...*, s. 130–131.

Rysunek 3. Kluczowe czynniki sukcesu aplikacji kooperacji na poziomie komunikacji



Źródło: Opracowanie na podstawie: Ch. Kwai-Sang, B.L. Chan, L. Ping-Kit, *Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy*, *Industrial Management & Data Systems* 2008, Vol. 108, Iss. 4, s. 442.

Zaprezentowany na rysunku 3 model akcentuje dwa priorytetowe elementy, z którymi wiąże się zarządzanie komunikacją, a mianowicie: przekazywanie informacji oraz rozwiązywanie konfliktów. Zasadność takiego ujęcia wynika z obserwacji praktyki biznesowej i non-profit: brak skutecznych kanałów komunikacyjnych jest najczęstszą przyczyną konfliktów w organizacjach. Zadaniem lidera jest ich eliminacja, nie zawsze jednak jest to możliwe i często jedynym rozwiązaniem staje się wprowadzenie mediatora. Konflikty wynikające z braku przekazywania informacji wiążą się z zagrożeniem realizacji projektu, w tym przypadku przede wszystkim z ryzykiem nieosiągnięcia wskaźników projektowych.

Zakończenie

Celem niniejszego opracowania było zwrócenie uwagi na determinanty efektywności relacji kooperacji nawiązywanej podczas realizacji przedsięwzięć transgranicznych. Równolegle podano w wątpliwość bezpośrednią aplikacyjność modelu kooperacji w sektorze pozarządowym, opracowanego dla organizacji biznesowych. Projekty transgraniczne są najczęściej finansowane ze środków publicznych i jako takie zostają sformalizowane przez instytucje nimi zarządzające. Niemniej jednak, omówione współdziałania

spełniają postulaty kooperacji podkreślone przez W. Czakona¹⁸, do których autor zaliczył m.in.:

- jednoczesność,
- wzajemną korzyść,
- złożoność,
- dynamikę,
- wyzwania menedżerskie.

Cecha jednoczesności wiąże się z równoczesnym występowaniem konkurencji oraz współdziałania pomiędzy podmiotami. Współpraca transgraniczna podejmowana przez organizacje pozarządowe odbywa się w otoczeniu odrębnych projektów realizowanych przez te podmioty i często konkurujących ze sobą, zwłaszcza o beneficjentów. Wzajemna korzyść to cecha opisująca wszystkie dodatkowe korzyści wynikające z kooperacji, a niemożliwe do osiągnięcia w wyniku współdziałania. Warto podkreślić, iż proporcje profitów nie muszą być równe¹⁹, na co wskazują także obserwowane praktyki. Złożoność związana jest ze skomplikowaniem relacji kooperacji, w wyniku różnorodności ich przebiegów i postaci. Cecha ta wiąże się z dynamiką wewnętrzną kooperacji i jako taka stanowi lukę poznawczą. Analizowanie tego wyróżnika na podstawie relacji o niższym poziomie skomplikowania (będącym skutkiem wysokiego stopnia sformalizowania, narzuconego przez instytucje finansujące) może stać się kamieniem węgielnym w procesie badania kooperacji. Wyzwania menedżerskie wiążą się z koniecznością zaakcentowania zupełnie nowych kluczowych kompetencji, koncentrujących się na miękkich aspektach determinujących skuteczność kooperacji, w tym wypracowania kompetencji zaufania²⁰.

Zbiór determinantów kooperacji transgranicznej, zidentyfikowany na podstawie prezentowanego modelu, nie stanowi zbioru zamkniętego. Akcentuje raczej najważniejsze obszary, od których uświadomienia zależy powodzenie zarówno procesu kooperacji, jak i realizacji przedsięwzięcia o charakterze transgranicznym. Warto podkreślić, iż podejmowane działania w zakresie kooperacji nie wykluczają działalności konkurencyjnej, nawet pomiędzy organizacjami non-profit.

Literatura

Anderson E., Lodish L., Weitz B.A., *Resource allocation behavior in conventional channels*, "Journal of Marketing Research" 1987, Vol. 24, No. 1.

¹⁸ W. Czakon, *Kooperacja w rozwoju...*, s. 74.

¹⁹ W. Czakon, *Kooperacja w rozwoju...*

²⁰ D. Bülbül, *Determinants of trust in banking networks*, "Journal of Economic Behavior and Organization" 2013, Vol. 85, s. 239–240.

- Bülbüil D., *Determinants of trust in banking networks*, "Journal of Economic Behavior and Organization" 2013, Vol. 85.
- Czakon W., *Kierunki badań nad strategią kooperacji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, t. XIV, z. 13, cz. I.
- Czakon W., *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa 2014.
- Czakon W., *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 52.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Kwai-Sang Ch., Chan B.L., Ping-Kit L., *Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy*, "Industrial Management & Data Systems" 2008, Vol. 108, Iss. 4.
- Moorman C., Deshpande R., Zaltman G., *Factors affecting trust in market research relationship*, "Journal of Marketing" 1993, Vol. 57, No.1.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., *Coopetition*, Harper Collins Business, Philadelphia 1996.
- Szadkowska E., *Pojęcie współpracy transgranicznej*, [w:] M. Perkowski (red.), *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010.
- Tsai W., *Social Structure of „Coopetition” within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, "Organization Science" 2002, Vol. 13, No. 2.

