



Agnieszka Kabalska

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami,
Kadrami i Prawa Gospodarczego
kabalska@agh.edu.pl

**KORZYŚCI I BARIERY WSPÓŁPRACY
MIĘDZYORGANIZACYJNEJ – STUDIUM
PRZYPADKU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW
UZDROWISKOWYCH**

Streszczenie: Celem pracy jest identyfikacja korzyści i barier związanych z podejmowaniem współpracy przez przedsiębiorstwa działające w wybranym sektorze, tj. sektorze przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Główną funkcją artykułu jest wskazanie na rosnącą rolę współpracy międzyorganizacyjnej w tym sektorze i wynikającą z tego potrzebę dyskusji nad formami współpracy oraz korzyściami i barierami wynikającymi z poszczególnych form współpracy międzyorganizacyjnej – aliansów strategicznych, klastrów czy ekosystemów biznesowych. W pierwszej części pracy na podstawie badań literaturowych omówiono ewolucję koncepcji współpracy międzyorganizacyjnej oraz wskazano na obecność i znaczenie zarówno szans, jak i wyzwań związanych z podejmowaniem współpracy. W drugiej części pracy na podstawie źródeł wtórnych opracowano i omówiono ilustratywne studia przypadków demonstrujące wybrane przykłady form współpracy przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce oraz wskazano związane z nimi korzyści (m.in. współdzielenie zasobów, dostęp do nowych klientów i rynków) i bariery (np. ograniczone zaufanie, trudności w komunikacji między partnerami czy wypełnianiu wspólnych celów).

Słowa kluczowe: współpraca międzyorganizacyjna, przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, kreowanie wartości.

JEL Classification: L29, M19.

Wprowadzenie

Współpraca przedsiębiorstw stanowi istotny aspekt kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, a efekty współdziałania są wypadkową czynników zależnych od partnerów, posiadanych przez nich zasobów oraz kompetencji

[Freeman i in., 2006]. Dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw [Barringer i Harrison, 2000], coraz większe znaczenie innowacji [Jorde i Teece, 1989], dostęp do zasobów organizacji (materialnych i niematerialnych) [Pohl i in., 1997], rozwój Internetu oraz nowych technologii [Doz i Hamel, 1998], czy też konieczność kreowania wartości dla interesariuszy (w tym coraz bardziej wymagającego klienta) [Łada i Kozarkiewicz, 2010] to tylko wybrane przykłady przyczyn intensywnie rozwijającej się współpracy przedsiębiorstw.

Jednym z zagadnień zasługujących na szczególną uwagę w kontekście badań nad współpracą międzyorganizacyjną jest problematyka korzyści i barier związanych z podejmowaniem współpracy przez organizacje. Współczesne przedsiębiorstwa stają przed koniecznością nawiązywania różnego rodzaju relacji z innymi podmiotami – dzięki jednoczesnej współpracy i konkurencji mają możliwość poprawy efektywności swoich działań, zmniejszenia kosztów, zaproponowania lepszej oferty i zdobycia nowych klientów oraz osiągnięcia silnej pozycji na rynku [Nowak, 2014]. Nie ulega wątpliwości, że współpraca umożliwia nie tylko odniesienie korzyści, ale również wiąże się z pokonywaniem trudności i wyzwań wynikających z nawiązywania partnerstw z innymi podmiotami. Odmienne oczekiwania partnerów czy różne sposoby realizacji określonych działań mogą stanowić źródło konfliktów podczas współpracy [McGuire, 2006]. Identyfikacja korzyści oraz ograniczeń wynikających ze współdziałania wydaje się stanowić interesujący i ważny temat badawczy, wymagający poznania w kontekście różnych sektorów i różnych form współpracy.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych aspektów współdziałania organizacji na przykładzie przedsiębiorstw polskiego sektora uzdrowiskowego. W pierwszej części artykułu, w sposób bardzo syntetyczny, zaprezentowano koncepcję współpracy przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na dyskusję dotyczącą korzyści i ograniczeń wynikających ze współpracy międzyorganizacyjnej. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań własnych opartych na wielokrotnym studium przypadku. Celem tej części pracy było zaprezentowanie wybranych przykładów korzyści i barier związanych ze współpracą międzyorganizacyjną. Przedmiotem badań stały się przedsiębiorstwa polskiego sektora uzdrowiskowego – uznawanego za tradycyjny, jednak podlegającego istotnym zmianom związanym z nowymi zasadami konkurowania w tym sektorze. Z uwagi na rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw uzdrowiskowych podejmowaniem współpracy z innymi podmiotami głównym zadaniem pracy jest wskazanie nie tylko na konieczność i zasadność dyskusji nad problematyką współdziałania w sektorze przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce, ale również identyfikacja form współpracy międzyorganizacyjnej oraz wynikających z nich korzyści i barier.

1. Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej

Badania nad problematyką współpracy międzyorganizacyjnej w ostatnich latach wydają się mieć szczególnie duże znaczenie zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania, co wyraża mnogość koncepcji, różnorodność tematów badawczych czy poszukiwania źródeł korzyści i wyzwań wynikających ze współpracy. Jak podkreślili Grant i Baden-Fuller [2004], „jednym z najważniejszych trendów w ostatnim ćwierćwieczu stał się wzrost znaczenia współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami”. Analizę znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej należy rozpocząć od zdefiniowania kluczowego dla dalszych rozważań pojęcia, jakim jest współpraca międzyorganizacyjna.

W bardzo szerokim ujęciu współpraca definiowana jest jako stosunki, w których osoby, grupy i organizacje współdziałają ze sobą poprzez dzielenie lub przenoszenie uzupełniających się zasobów i umiejętności, ich rozwój oraz osiąganie obustronnych korzyści [Gnyawali i in., 2006]. Zdaniem Mattessich i in. [2001] współpraca międzyorganizacyjna stanowi korzystny dla wszystkich stron oraz dobrze zdefiniowany związek dwóch lub większej liczby organizacji, który służy osiągnięciu określonych celów. Współpraca przedsiębiorstw może przyjmować różne formy strukturalne – od prostych form po złożone sieci współpracy.

Faems i in. [2006] wskazali, że współpraca międzyorganizacyjna jest podstawą rozwoju organizacji i opiera się przede wszystkim na różnorodności partnerów (dostawcy, klienci, uniwersytety i instytucje badawcze oraz konkurenci). W ujęciu Niemczyka i in. [2012] współpraca międzyorganizacyjna stanowi szereg działań, podejmowanych z innymi podmiotami, w sytuacji występowania wzajemnie dopełniających się celów. W literaturze przedmiotu szczególne znaczenie przypisuje się kooperacji rozumianej jako „różnego rodzaju działania podejmowane przez organizację w celu realizacji własnych celów, osiągane poprzez współpracę z innymi organizacjami (współpraca zamiast walki)” [Child i in., 2005].

Fundamentem współpracy są relacje międzyorganizacyjne, rozumiane jako więzi czy też związki będące swoistym rezultatem oddziaływania współpracujących podmiotów. Więzy międzyorganizacyjne stanowią dobrowolnie zainicjowane, formalne, wspólne porozumienia zawierane między przynajmniej dwiema organizacjami, oparte na zachodzących między partnerami procesach wymiany, współdzielenia i współtworzenia kapitału, technologii oraz zasobów [Parkhe, 1993; Gulati, 1998]. Rozpatrując aspekt tworzenia relacji międzyorganizacyjnych i możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę, Dyer i Singh [1998] wyrazili przekonanie, że kluczowe zasoby przedsiębiorstw powinny wykraczać poza ramy przedsiębiorstwa (nawet poza ramy sektora); co więcej, mogą stanowić fundament kreowania międzyorganizacyjnych zasobów

i działań. Nawiązywanie współpracy w celu kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, realizowane m.in. poprzez wymianę i współdzielenie zasobów oraz kompetencji, stanowi podstawę sukcesu przedsiębiorstw. Zdaniem Dyera i Singha [1998] warunkiem inicjowania więzi międzyorganizacyjnych jest posiadanie przez przedsiębiorstwa tzw. kompetencji relacyjnych. W ujęciu Czako-
na [2012] kompetencja relacyjna stanowi pewien wzór działań przedsiębiorstwa, który charakteryzuje zdobywanie i wykorzystywanie zasobów, zaproponowany w oparciu o określone zasady oraz skierowanie na danego partnera. Co warto podkreślić, przedsiębiorstwa w celu czerpania korzyści z podejmowanych partnerstw w sposób świadomy i odpowiedzialny tworzą kompetencje relacyjne.

W przekonaniu Jones i in. [1997] współdziałanie przedsiębiorstw jest powszechnym i pozytywnym zjawiskiem, stanowiącym doskonały sposób na zwiększanie wartości poprzez jej współtworzenie i korzystanie z efektu synergii – zaangażowania zasobów materialnych i niematerialnych oraz tworzenia relacji z podmiotami, które umożliwiają zwiększanie potencjału rynkowego. Z drugiej jednak strony nawiązywanie współpracy międzyorganizacyjnej jest procesem trudnym i często obciążonym licznymi wyzwaniem oraz ograniczeniami – jako jeden z powodów można wskazać odmienną oczekiwań, perspektyw czy motywacji poszczególnych przedsiębiorstw. Konieczne wydaje się więc zidentyfikowanie zarówno korzyści, jak i barier związanych ze współpracą międzyorganizacyjną.

1.1. Korzyści wynikające ze współpracy międzyorganizacyjnej

Poszukiwanie nowych sposobów i źródeł osiągnięcia oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej spowodowało konieczność zwrócenia uwagi nie tylko na wewnętrzne czynniki sukcesu przedsiębiorstw, ale także na znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej dla rozwoju organizacji. Korzyści wynikające ze współpracy umożliwiają rozwój przedsiębiorstwa, kreowanie wartości, a w efekcie odnoszenie sukcesów na rynku [Nalebuff i Brandenburger, 1997]. Kluczowe staje się zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie: Jakie korzyści dla przedsiębiorstw wynikają z podejmowania współpracy?

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że do najważniejszych motywacji podejmowania przez przedsiębiorstwa współpracy z innymi podmiotami można zaliczyć:

- a) obniżenie kosztów (produkcji i transakcyjnych) [Hennart i Reddy, 1997],
- b) poprawę efektywności realizowanych działań i lepsze wykorzystywanie pojawiających się szans biznesowych [Mohr i Puck, 2005],

- c) zwiększenie tempa rozwoju organizacji [Grant i Baden-Fuller, 2004],
- d) powiązanie zasobów (dostęp do zasobów kluczowych oraz ograniczenie konkurentom dostępu do tych zasobów) [Dyer i Singh, 1998].

Warto pokreślić, że współpraca międzyorganizacyjna umożliwia dostęp do zasobów (materialnych i niematerialnych) często pozostających dotychczas poza zasięgiem przedsiębiorstwa [Romanowska, 2002] – rzeczowych, ludzkich, finansowych czy informacyjnych. Na korzyści związane ze współdzieleniem zasobów przez partnerów wskazują również Łada i Kozarkiewicz [2010], zdaniem których dzięki współpracy przedsiębiorstwo może „poprawić wyniki w sposób trudny do uzyskania przez pojedynczy podmiot – poprzez efekt specjalizacji, skali czy zwiększenie siły negocjacyjnej”. Według Czakona [2007] przedsiębiorstwa mogą podejmować współpracę również w celu ograniczenia dostępu do zewnętrznych zasobów innym podmiotom funkcjonującym na rynku. Pozytywne rezultaty współpracy wynikają również z wykorzystania przewagi związanej z reputacją czy marką przedsiębiorstwa [Baum i Oliver, 1992], osiągnięciem korzystnej pozycji rynkowej [Kogut i Zander, 1992] czy zwiększeniem elastyczności w podejmowaniu działań [Schilling i Steensma, 2001]. Na szczególne korzyści wynikające z możliwości wykorzystania outsourcingu działań o mniejszej istotności, realizowanych dotychczas w ramach łańcucha wartości przedsiębiorstwa, wskazują m.in. Gulati i in. [2000].

Przedsiębiorstwa czerpią również korzyści wynikające z lepszego dostępu do różnego rodzaju informacji [Koka i Prescott, 2002], transferu wiedzy i wzajemnego uczenia się [Grant i Baden-Fuller, 2004] oraz mają możliwość nie tylko szybszego wdrożenia innowacji, ale również ograniczenia ryzyka związanego z eksperymentalnymi pracami z zakresu badań i rozwoju [Sivadas i Dwyer, 2000]. Współpraca przedsiębiorstw z bardziej zaawansowanymi technologicznie podmiotami (np. uczelniami wyższymi czy ośrodkami naukowo-badawczymi) pozwala na otrzymanie np. wsparcia merytorycznego, ale również umożliwia współuczestniczenie w zaawansowanych projektach o charakterze naukowym czy badawczym [Lachiewicz i in., 2013].

Ponadto organizacje zyskują szansę na tworzenie nowych produktów, rozwój technologii czy wkraczanie na nowe rynki [Lorenzoni i Lipparini, 1999]. Współpraca międzyorganizacyjna może przyczynić się także do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zwiększenia wartości dla jego interesariuszy – właścicieli i akcjonariuszy, pracowników, kontrahentów i społeczności lokalnych [Nowak, 2014]. Co wydaje się szczególnie istotne dla przedsiębiorstw o specyficznym profilu działalności (np. organizacje *non profit*), współpraca pozwala również na zaprezentowanie się większemu gronu potencjalnych spon-

sorów, kontrahentów lub innych partnerów działających na większą skalę i realizujących bardziej zróżnicowane aktywności oraz zwiększa szanse na otrzymanie dodatkowego wsparcia finansowego [McLaughlin, 1998].

Podjęcie współpracy z innymi podmiotami stanowi kluczowe źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez koncentrację na koordynacji działań i alokacji zasobów zarówno „na zewnątrz”, jak i w samym przedsiębiorstwie [Dyer i Singh, 1998]. Jak zauważa Klimas [2014], przedsiębiorstwa, które decydują się na współdziałanie z innymi podmiotami, nie tylko posiadają kompetencje relacyjne umożliwiające nawiązywanie i utrzymywanie współpracy, ale również wykazują zdolność do budowania oraz umacniania więzi międzyorganizacyjnych. Co wydaje się jednak szczególnie ważne, w ramach współpracy międzyorganizacyjnej pojawia się konieczność pokonywania różnego rodzaju trudności i barier, które mogą w sposób kluczowy ograniczyć lub nawet uniemożliwić współdziałanie z innymi podmiotami.

1.2. Bariery współpracy międzyorganizacyjnej

Pomimo licznych korzyści dla przedsiębiorstw, które niesie za sobą współpraca międzyorganizacyjna, często jest ona obciążona obecnością licznych wyzwań i trudności. Jako przykłady tych barier można podać m.in. odmienne możliwości i motywacje przedsiębiorstw w zakresie innowacji [Freeman i in., 2006] czy też odmienne spojrzenie partnerów na współpracę – jak wskazują Hoang i Rothaermel [2005], „rzeczywista współpraca często nie koresponduje z oczekiwaniami menedżerów”.

Przeładowa klasyfikacja barier we współpracy międzyorganizacyjnej zaproponowana przez Posta i Altmana [1994] obejmuje trzy główne kategorie trudności:

- 1) bariery kulturowe – uznane przez autorów za trudności o kluczowym znaczeniu; obejmują przede wszystkim konserwatyzm i nieelastyczność oraz brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów,
- 2) bariery organizacyjne – związane z zasobami, procesami czy kompetencjami potencjalnych partnerów (takie jak wysokie koszty związane z innowacjami lub ograniczone zasoby finansowe),
- 3) bariery przemysłowe – presje związane z konkurencją oraz regulacje narzucone przez państwo.

Propozycja autorów została rozwinięta i zmodyfikowana w pracach innych badaczy. W literaturze naukowej jako istotne bariery we współpracy przedsiębiorstw wskazuje się także:

- a) niewłaściwy wybór partnera [Ireland i in., 2002],
- b) występowanie konfliktów, odmiennosc celów organizacyjnych i oportunizm partnera lub partnerów [Kale i in., 2000; Ireland i in., 2002],
- c) różnice o charakterze organizacyjnym i kulturowym [Mohr i Puck, 2005; Riege, 2005],
- d) niewystarczające zaufanie, obawy związane z utratą strategicznych zasobów [Rindfleisch i Moorman, 2003; Jeffries i Becker, 2008],
- e) zmiany zachodzące w sektorze zaburzające stabilność współpracy [Gill i Butler, 2003].

Szczególną barierą związaną ze współpracą międzyorganizacyjną jest odmienna kultura organizacyjna współdziałających przedsiębiorstw – sam proces nawiązywania i utrzymywania współpracy wymagający od partnerów określonego poziomu zaangażowania, zdolności komunikowania się oraz koordynacji działań. Ważną przeszkodą wydaje się więc brak lub niewystarczające zdolności do budowania i utrzymywania współpracy [Ernst, 2002] czy też zróżnicowane kompetencje menedżerów, nierównomierny poziom zaangażowania pracowników oraz odmiennosc ich priorytetów [Bakker i in., 2012]. W przypadku współpracy o zasięgu międzynarodowym dodatkowymi trudnościami związanymi ze współpracą między organizacjami mogą być bariera językowa czy niekompatybilność technologiczna [Hadjimanolis, 2003].

Na interesujący problem wskazuje Nowak [2014], którego zdaniem kluczowym czynnikiem blokującym rozwój współpracy przedsiębiorstw jest nieuzasadniona ingerencja w działania i decyzje partnera czy też celowe lub niezamierzone zakłócanie działalności podmiotu przez inną organizację. Jako przykłady tego rodzaju działań autor wskazuje m.in.: bezzasadne wymagania lub żądania, próby wywierania nacisku na inny podmiot, jak również zatrzymywanie informacji kluczowych dla partnera. Ukierunkowanie wyłącznie na realizację własnych celów kosztem celów partnera może znaleźć odzwierciedlenie w spadku tempa wzrostu przedsiębiorstwa oraz jego dochodów lub ograniczeniu możliwości dalszego rozwoju, a w rezultacie rozpadzie współpracy.

Jak wskazują Kożuch i Sienkiewicz-Małyjurek [2016], paradoksy związane ze współpracą międzyorganizacyjną stanowią „zbiór otwarty”, a dynamiczny charakter współpracy może indukować nowe problemy i napięcia. Identyfikacja oraz pokonanie barier związanych ze współpracą międzyorganizacyjną wydaje się nie tylko dużym wyzwaniem, gdyż z uwagi na rosnące znaczenie współpracy w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia przede wszystkim staje się koniecznością.

2. Korzyści i bariery współpracy polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych

2.1. Wybór metody badawczej

Badania dotyczące znaczenia współpracy przedsiębiorstw uzdrowiskowych oraz korzyści i barier związanych z podejmowaną współpracą przeprowadzono z wykorzystaniem wielokrotnego studium przypadku o charakterze ilustratywnym. Wybór tej metody badawczej został podyktowany możliwością wykorzystania różnorodnych materiałów źródłowych, takich jak: raporty, treści netograficzne, opinie pozyskane w trakcie wywiadów oraz obserwacje własne. Przedmiot badań stanowiły przedsiębiorstwa uzdrowiskowe w Polsce, natomiast w badaniach wykorzystano przykłady znanych przedsiębiorstw uzdrowiskowych, co umożliwiło dokładne wyjaśnienie omawianej problematyki. Ze względu na ograniczone możliwości prezentacji w pracy omówiono trzy wybrane przykłady form współpracy przedsiębiorstw uzdrowiskowych – w ramach klastra, aliansu strategicznego oraz ekosystemu biznesowego.

2.2. Zmiany w sektorze przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce

Rozwój współpracy przedsiębiorstw stanowi ważny temat, szczególnie w związku z przemianami, które mają miejsce w gospodarce oraz zmianami zachodzącymi w poszczególnych sektorach. Przykładem tego rodzaju transformacji może być w Polsce sektor przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Przekształcenia w strukturze własności przedsiębiorstw uzdrowiskowych związane z prywatyzacją placówek państwowych, pojawienie się na rynku nowego zjawiska, jakim jest turystyka uzdrowiskowa [Kraś, 2011], rosnąca konkurencja, jak również coraz większe oczekiwania klientów stały się dużym wyzwaniem dla uczestników sektora [Hadzik i Szromek, 2012].

Odpowiedzią na ewolucję warunków funkcjonowania w sektorze wydaje się intensyfikacja współpracy przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Współdzielenie posiadanych zasobów i umiejętności między współpracującymi przedsiębiorstwami może zapewnić sprawne i efektywne funkcjonowanie oraz realizowanie założonych celów – zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych. Obecnie obserwowanym trendem wydaje się współdziałanie w ramach różnorodnych form (modeli) współpracy nawiązywanej między różnymi podmiotami – innymi przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi, samorządami (regionalnymi i lokalnymi), uczelniami wyższymi oraz różnymi podmiotami biznesowymi.

2.3. Charakterystyka wybranych form współpracy przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Klaster

W ujęciu Portera [1990] klaster stanowi „grupę powiązanych ze sobą firm, dostawców i instytucji związanych z daną dziedziną, funkcjonujących w określonej lokalizacji geograficznej”. Zdaniem autora oraz innych badaczy [m.in. Baptisty i Swanna, 1999], do szczególnych korzyści wynikających z podejmowania współpracy w ramach klastra należy zaliczyć: wymianę wiedzy i umiejętności oraz zwiększenie produktywności i innowacyjności oferowanych produktów, co wydaje się szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

Powstały w lipcu 2013 r. Klaster Turystyki Medycznej i Uzdrowiskowej stanowi inicjatywę Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Pracodawców Lewiatan. Priorytetowym celem nawiązanej kooperacji było stworzenie warunków pozwalających na rozwój przedsiębiorstw uzdrowiskowych, przedsiębiorstw z branży medycznej działających w województwie kujawsko-pomorskim, jak również promocja turystyki medycznej i uzdrowiskowej w skali całego kraju [KPOPL, 2014]. Członkami klastra są przedsiębiorstwa uzdrowiskowe (Przedsiębiorstwo „Uzdrowisko Ciechocinek” S.A), sanatoria i ośrodki SPA, podmioty medyczne, instytucje samorządu terytorialnego (Miasto Inowrocław, Gmina Miasta Toruń) oraz podmioty naukowo-badawcze (Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, Wyższa Szkoła Gospodarki).

Kompleksowy charakter prowadzonej działalności związany z koniecznością realizowania różnych, często odległych funkcji (np. rozwój medycyny uzdrowiskowej oraz rekreacja i rozrywka), wymaga wykorzystania odmiennych zasobów i kompetencji. Współdziałanie w ramach klastra wydaje się jednak korespondować z wyzwaniem związanym z wielokierunkowym rozwojem przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Analiza dotychczasowych efektów współpracy w klastrach pozwala na wskazanie następujących korzyści:

- poprawa jakości świadczonych usług medycznych i okołomedycznych (dzięki współpracy z uczelniami wyższymi, w ramach praktyk studenckich na kierunku „Turystyka medyczna” realizowanym przez Wyższą Szkołę Gospodarki, przedsiębiorstwa uzdrowiskowe mają możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanej kadry medycznej),
- rozwój kompetencji indywidualnych (w obszarze realizacji działań podstawowych: usług leczniczych i profilaktycznych oraz działań uzupełniających, związanych z produkcją kosmetyków i produktów zdrojowych przez przedsiębiorstwo „Uzdrowisko Ciechocinek” S.A., usługami paramedycznymi czy rekreacją),

- innowacyjność produktowa (realizowana w ramach kocreowania produktów i usług oraz badań naukowych),
- wzmocnienie działań marketingowych (zarówno indywidualnych przedsiębiorstw uzdrowiskowych, jak i całego regionu), osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej podmiotów tworzących klastr (np. promocja klastra na różnego rodzaju konferencjach międzynarodowych i targach branżowych).

Nie ulega wątpliwości, że współpraca przedsiębiorstw w ramach klastra niesie za sobą liczne korzyści dla jego uczestników. Dużym wyzwaniem wydaje się jednak wypracowanie wspólnych kompetencji w zakresie komunikacji między partnerami oraz koordynacji realizowanych działań: tworzenia produktów i świadczenia usług, kształcenia personelu czy prowadzenia działań marketingowych. Bez wątplenia współpraca w klastrach wymaga od jego uczestników odpowiedniego alokowania zasobów, wzajemnego dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, ukierunkowania na realizację wspólnych celów oraz systematyczny pomiar efektów tych działań.

Alians strategiczny

Istotną formą współpracy przedsiębiorstw uzdrowiskowych wydaje się również alians strategiczny. W literaturze przedmiotu alians strategiczny definiowany jest jako forma współpracy, której istotą jest „kojarzenie zasobów i umiejętności partnerów, realizowane w celu osiągnięcia przez nich wspólnych celów, przy jednoczesnym zachowaniu odrębności prawnej współpracujących podmiotów” [Xie i Johnson, 2004]. Jak wskazuje Głuch [2013], alians stanowi „związek między firmą a współdziałającymi z nią innymi firmami tworzącymi odrębne, bardziej rozbudowane i rozszerzone przedsiębiorstwo”.

Powyższe założenia wydaje się spełniać Polska Grupa Uzdrowisk, stanowiąca obecnie największą sieć przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce. Do powstałej w 2011 r. Polskiej Grupy Uzdrowisk należą znane polskie przedsiębiorstwa uzdrowiskowe: „Uzdrowisko Cieplice” Sp. z o.o., „Uzdrowisko Świeradów-Czerniawa” Sp. z o.o., „Uzdrowisko Połczyn” S.A. oraz przedsiębiorstwa współdziałające w ramach tzw. „Uzdrowisk Kłodzkich” S.A. (tj. „Uzdrowisko Polanica-Zdrój” S.A., „Uzdrowisko Duszniki-Zdrój” S.A. oraz „Uzdrowisko Kudowa-Zdrój” S.A.). Właścicielem większościowym Grupy jest Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych I, reprezentowany przez KGHM TFI S.A. [PGU, 2016].

Współpraca podmiotów współdziałających w ramach Polskiej Grupy Uzdrowisk przyniosła przedsiębiorstwom uzdrowiskowym następujące korzyści:

- zaproponowanie zróżnicowanej oferty medycznej i okołomedycznej (np. kąpiele w suchym dwutlenku węgla w „Uzdrowisku Polanica-Zdrój” S.A.),

- opartej na naturalnych surowcach leczniczych (np. lecznicze wody termalne w „Uzdrowisku Cieplice” Sp. z o.o. czy unikalne wody radonowe w „Uzdrowisku Świeradów-Czerniawa” Sp. z o.o.), wynikającej z szerokiego zakresu kierunków leczniczych przedsiębiorstw,
- wykorzystanie wieloletnich tradycji lecznictwa uzdrowiskowego oraz znanej marki przedsiębiorstw uzdrowiskowych (np. „Uzdrowisko Kudowa-Zdrój” S.A. uznawane jest za jedno z najstarszych uzdrowisk w Europie) do kreowania przewagi konkurencyjnej w sektorze,
 - interesująca propozycja produktów dodatkowych („Słoneczne Fit Centra” oraz centra spa & wellness zlokalizowane w przedsiębiorstwach zrzeszonych w ramach „Uzdrowisk Kłodzkich” S.A., kosmetyki borowinowe i solankowe produkowane przez przedsiębiorstwo „Uzdrowisko Połczyn-Zdrój” S.A.), jak również wód butelkowanych dostępnych w regularnej sprzedaży poza przedsiębiorstwem (np. wody mineralne znane pod nazwą handlową „Staropółka” i „Wielka Pieniawa”).

Jak wynika z danych udostępnionych przez KGHM TFI S.A., w 2015 r. zanotowano wyraźny wzrost w wynikach spółek uzdrowiskowych współpracujących w ramach Polskiej Grupy Uzdrowisk. Jako istotne przyczyny tego zjawiska wskazuje się m.in. systematyczne podnoszenie standardu bazy zabiegowej oraz infrastruktury hotelowej, jak również pozyskiwanie nowych klientów pełnopłatnych (krajowych i zagranicznych) oraz poszerzanie współpracy z klientem instytucjonalnym (rozszerzanie kontraktów z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych).

Trudnością dla przedsiębiorstw uzdrowiskowych, związaną z kooperowaniem w ramach omawianego aliansu strategicznego, może być konieczność sprostania założonym celom wspólnym (np. nacisk na osiągnięcie określonych wyników sprzedaży usług dla klienta komercyjnego). Istotnym wyzwaniem wydaje się również ukierunkowanie na współpracę z klientem zagranicznym (np. kuracjuszami z Chin czy Zjednoczonych Emiratów Arabskich), posiadającym określone oczekiwania co do oferty leczniczej i zabiegowej (w tym również odmienną uwarunkowań kulturowych i bariera językowa).

Ekosystem biznesowy

Oprócz współpracy w formie klastrów oraz aliansów strategicznych przedsiębiorstwa uzdrowiskowe współdziałają także z różnego rodzaju instytucjami specyficznymi, np. samorządami lokalnymi, miejscowymi organizacjami kulturalnymi czy biurami turystycznymi, tworząc swoisty ekosystem biznesowy. Levien i Iansiti [2006] definiują ekosystem biznesowy jako „luźne sieci dostawców, dystrybutorów, podwykonawców, producentów pokrewnych wyrobów lub

usług, dostawców technologii i mnóstwa innych firm, które oddziałują na tworzenie i dostawę produktów firmy oraz same są przedmiotem ich oddziaływania”.

Przykładem współpracy przedsiębiorstwa uzdrowiskowego z samorządem lokalnym oraz innymi instytucjami o lokalnym zasięgu działającymi w ekosystemie biznesowym może być przedsiębiorstwo uzdrowiskowe „Uzdrowisko Krynica-Żegiestów” S.A. Istotnym czynnikiem rozwoju współdziałania wydaje się popularność Krynicy-Zdroju jako miejscowości uzdrowiskowej o długich tradycjach leczniczych, jednego z najbardziej znanych w Polsce ośrodków turystyczno-kulturalnych [Dorocki i Brzegowy, 2015]. W ramach podjętej współpracy władze Krynicy-Zdroju powołały do życia m.in. Festiwal im. Jana Kiepury, natomiast przedsiębiorstwo „Uzdrowisko Krynica-Żegiestów” S.A. zorganizowało cykl koncertów „Krynica Źródłem Kultury”. Kokreowanie wartości w ekosystemie realizowane jest również za pośrednictwem różnego rodzaju portali turystycznych (uzdrowiska.pl, e-kurort.pl), które umożliwiają nie tylko znalezienie informacji o lokalnych atrakcjach turystycznych czy wydarzeniach i imprezach kulturalnych, ale również prezentację oferty przedsiębiorstwa uzdrowiskowego. Portale turystyczne pozwalają także na wymianę doświadczeń i opinii dotyczących przedsiębiorstwa „Uzdrowisko Krynica-Żegiestów” S.A. i jego oferty oraz znalezienie informacji o pełnej ofercie przedsiębiorstw. Ponadto ośrodki kultury (np. Centrum Kultury w Krynicy-Zdroju) i organizacje turystyczne (np. Krynicka Organizacja Turystyczna) również wnoszą istotny wkład w tworzenie wspólnej wartości w ekosystemie.

W ramach współpracy z biurami turystycznymi klienci tych podmiotów mają możliwość poznania walorów Krynicy-Zdroju w ramach pobytów jednodniowych (obejmujących m.in. zwiedzanie uzdrowiska, parku zdrojowego oraz degustację wód leczniczych w pijalniach wód: „Główna”, „Mieczysław” i „Jan”), czy też skorzystania ze zorganizowanych, pełnopłatnych pobytów leczniczych (turnusy rehabilitacyjne w „Uzdrowisku Krynica-Żegiestów” S.A.). Główną korzyścią wynikającą z tego rodzaju współpracy wydaje się zaprezentowanie turystom nie tylko walorów miejscowości uzdrowiskowej, ale również zainteresowanie ich ofertą przedsiębiorstw uzdrowiskowych, z której mogą skorzystać jako kuracjusze w ramach pobytów refundowanych lub jako kuracjusze komercyjni. Barierą wynikającą ze współpracy są jednak dość ograniczone możliwości bezpośredniego zachęcenia turysty do skorzystania z oferty przedsiębiorstwa uzdrowiskowego.

Podsumowanie

Kreowanie wartości stanowi jeden z celów i wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami. Tworzenie więzi międzyorganizacyjnych oraz rozwój kompetencji relacyjnej, a w efekcie podejmowanie współpracy z innymi podmiotami wydaje się stanowić kluczowy warunek funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw – także w sektorze przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce. Na uwagę zasługuje konieczność współdziałania nie tylko z konkurentami, ale również z innymi podmiotami działającymi w regionie. Ewolucja poglądów o znaczeniu współpracy międzyorganizacyjnej zdaje się znajdować odzwierciedlenie w badaniach naukowych – autorzy obecnie nie tylko wskazują na konieczność współdziałania z innymi podmiotami, ale coraz częściej podejmują dyskusję nad występowaniem ograniczeń i trudności związanych ze współpracą międzyorganizacyjną.

Należy więc podkreślić, że nawiązywanie i utrzymywanie współpracy związane jest nie tylko z odnoszeniem korzyści wynikających np. z bliskości międzyorganizacyjnej czy współdzielenia zasobów w celu stworzenia interesującej oferty, ale niesie za sobą także wiele wyzwań i zagrożeń (np. trudności w realizowaniu wspólnych celów, bariery związane z komunikacją z innymi podmiotami czy ograniczone zaufanie do partnerów biznesowych). Na podstawie omówionych przykładów można zauważyć, że przedsiębiorstwa uzdrowiskowe w Polsce najczęściej koncentrują się na podejmowaniu współpracy z innymi przedsiębiorstwami – konkurentami w ramach aliansów strategicznych (Polska Grupa Uzdrowisk), uczelniami wyższymi w ramach klastrów (Klaster Turystyki Medycznej i Uzdrowiskowej) czy innymi podmiotami, wspólnie tworząc ekosystem biznesowy (przykład przedsiębiorstwa „Uzdrowisko Krynica-Żegiestów” S.A.). Współkreowanie wartości poprzez współdziałanie oraz pokonywanie trudności i wyzwań związanych ze współpracą (przyjmującą różne formy) stanowi konieczny warunek osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w sektorze przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce.

Duże zainteresowanie tematyką współpracy międzyorganizacyjnej – w tym również współpracy podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa uzdrowiskowe – wydaje się obejmować zarówno obszar badań naukowych, jak i praktykę gospodarczą. Złożony i dynamiczny charakter interakcji między podmiotami, rozwój nowych kategorii kompetencji organizacji oraz istotne zmiany mające miejsce w badanym sektorze (w tym również rosnąca rola współpracy) to tylko wybrane impulsy do tworzenia nowych, intrygujących form współpracy czy też nowych koncepcji, czyniące współpracę międzyorganizacyjną interesującym tematem dalszych badań i dyskusji – zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania.

Literatura

- Bakker A., Tims M., Derks D. (2012), *Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement*, „Human Relations”, No. 65.
- Baptista R., Swann G. (1999), *A Comparison of Clustering Dynamics in the US and UK Computer Industries*, „Journal of Evolutionary Economics”, No. 9(3).
- Barringer B., Harrison J. (2000), *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, „Journal of Management”, No. 26(3).
- Baum J., Oliver C. (1992), *Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations*, „American Sociological Review”, No. 57.
- Child J., Faulkner D., Tallman S. (2005), *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Dorocki S., Brzegowy P. (2015), *Intensyfikacja usług uzdrowiskowych w Polsce po okresie transformacji systemowej*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 11.
- Doz Y., Hamel G. (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business Press, Cambridge.
- Dyer J., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, No. 23(4).
- Ernst D. (2002), *The Economics of Electronics Industry: Competitive Dynamics and Industrial Organization* [w:] W. Lazonick (ed.), *The International Encyclopedia of Business and Management: Handbook of Economics*, International Thomson Business Press, London.
- Faems D., Janssens M., Bouwen R., Van Looy B. (2006), *Governing Explorative R&D Alliances: Searching for Effective Strategies*, „Management Revue”, No. 51.
- Freeman S., Edwards R., Schroder B. (2006), *How Smaller Born Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*, „Journal of International Marketing”, No. 14(3).
- Gill J., Butler R. (2003), *Cycles of Trust and Distrust in Joint-Ventures*, „European Management Journal”, No. 14(1).
- Głuch M. (2013), *Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 34.
- Gnyawali D., He J., Madhavan R. (2006), *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management”, No. 32(4).
- Grant R., Baden-Fuller C. (2004), *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management Studies”, No. 41(1).

- Gulati R. (1998), *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal”, No. 19(4).
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, No. 21(3).
- Hadjimanolis A. (2003), *The Barriers Approach to Innovation* [w:] L. Shavinina (ed.), *The International Handbook of Innovation*, Elsevier, Amsterdam.
- Hadzik A., Szromek A. (2012), *Prywatyzacja zakładów lecznictwa uzdrowiskowego i jej implikacje społeczne*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 61.
- Hennart J., Reddy S. (1997), *The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the U.S.*, „Strategic Management Journal”, No. 18.
- Hoang H., Rothaermel F. (2005), *The Effect of General and Partner-specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance*, „Academy of Management Journal”, No. 48(2).
- Ireland R., Hitt M., Vaidyanath D. (2002), *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*, „Journal of Management”, No. 28(3).
- Jeffries F., Becker T. (2008), *Trust, Norms, and Cooperation: Development and Test of a Simplified Model*, „Journal of Behavioral and Applied Management”, No. 9.
- Jones C., Hesterly W., Borgatti S. (1997), *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review”, No. 22.
- Jorde T., Teece D. (1989), *Competition and Cooperation: Striking the Right Balance*, „California Management Review”, No. 89(31).
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, „Strategic Management Journal”, No. 21(3).
- Klimas P. (2014), *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, nr 13(1).
- Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, „Organizational Science”, No. 3(3).
- Koka B., Prescott J. (2002), *Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View*, „Strategic Management Journal”, No. 23(9).
- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2016), *Paradoksy współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421.
- Kraś J. (2011), *Istota i znaczenie turystyki uzdrowiskowej w Polsce*, „Seminare. Poszukiwania Naukowe”, nr 29.
- Lachiewicz S., Matejun M., Mosińska S. (2013), *Zarządzanie wiedzą, projektami i współpracą w procesie przedsiębiorczości technologicznej* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, WNT, Warszawa.

- Levien R., Iansiti M. (2006), *Strategia a ekosystem biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 45.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal”, No. 20(4).
- Łada M., Kozarkiewicz A. (2010), *Zarządzanie wartością projektów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Mattessich P., Murray-Close M., Monsey B. (2001), *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, St Paul, Minnesota.
- McGuire M. (2006), *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*, „Public Administration Review”, No. 1.
- McLaughlin M. (1998), *Listening and Learning from the Field: Tales of Policy Implementation and Situated Practice* [w:] A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, D. Hopkins (eds.), *International Handbook of Educational Change*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Mohr A., Puck J. (2005), *Managing Functional Diversity to Improve the Performance of International Joint Ventures*, „Long Range Planning”, No. 38(2).
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1997), *Co-operation: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, „Strategy & Leadership”, No. 25(6).
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Nowak D. (2014), *Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, nr 1(50).
- Parkhe A. (1993), *Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation*, „The Academy of Management Journal”, No. 36(4).
- Pohl G., Anderson R., Classens S., Djankov S. (1997), *Privatization and Restructuring in Central and Eastern Europe*, „World Bank Technical Paper”, No. 368.
- Porter M. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Post J., Altman B. (1994), *Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities*, „Journal of Organizational Change Management”, No. 7(4).
- Riege A. (2005), *Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider*, „Journal of Knowledge Management”, No. 9(3).
- Rindfleisch A., Moorman C. (2003), *Interfirm Cooperation and Customer Orientation*, „Journal of Marketing Research”, No. 40(4).
- Romanowska M. (2002), *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Schilling M., Steensma K. (2001), *The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis*, „Academy of Management”, No. 44(6).

Sivadas E., Dwyer R. (2000), *An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Development in International and Alliance-based Processes*, „Journal of Marketing”, No. 64.

Xie F., Johnson W. (2004), *Strategic Alliances: Incorporating the Impact of E-business Technological Innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, No. 19(3).

[www 1] e-kurort.pl (dostęp: 10.03.2017).

[www 2] <http://koplewiatan.pl/klaster-turystyki-medycznej-i-uzdrowiskowej/o-klastrze-turystyki-medycznej-i-uzdrowiskowej> (dostęp: 10.03.2017).

[www 3] uzdrowiska.pl (dostęp: 10.03.2017).

[www 4] <http://www.uzdrowiska-pgu.pl/> (dostęp: 10.03.2017).

[www 5] <http://www.uzdrowisko-krynica-zegiestow.pl/> (dostęp: 10.03.2017).

BENEFITS AND BARRIERS OF THE INTER-ORGANIZATIONAL COOPERATION – CASE STUDY OF POLISH HEALTH RESORT ENTERPRISES

Summary: The aim of the article is to identify the benefits and barriers associated with the cooperation in the chosen sector, i.e. health resort sector in Poland. In the first part of the paper, based on the literature review, the evolution of the concept of inter-organizational cooperation is discussed; the presence and the importance of both opportunities and challenges of making cooperation are also presented. In the second part of the article, based on secondary sources, illustrative case studies demonstrating examples of forms of cooperation between health resort enterprises in Poland are discussed.

Keywords: inter-organizational cooperation, health resorts, value creation.