

Aneta Stosik¹ , Aleksandra Leśniewska² 
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług sportowych³ Cooperation between organizations in the sports services market

Streszczenie

Zainteresowanie badawcze zagadnieniami budowania kapitału relacyjnego, zasobów relacyjnych i współdziałania między organizacjami, zwłaszcza tymi które ze sobą rywalizują, staje się w ostatnim czasie widoczne w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w naukach o zarządzaniu. Koncepty dotyczące budowania przewagi konkurencyjnej sięgają do rozmaitych czynników, narzędzi, metod i sposobów ich kreowania.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań własnych dotyczących identyfikacji współpracy i współdziałania z konkurencją na rynku komercyjnych usług sportowych. Zjawisko jednoczesnego współdziałania i rywalizacji dostrzega się w badaniach głównie branż produkcyjnych, słabo natomiast jest rozpoznane w branżach usługowych, a zwłaszcza na rynku sportu i rekreacji. Specyfika relacji współdziałania i coraz częściej tworzenie sieci relacji prowadzi do odmiennego od innych funkcjonowania z wybranymi partnerami otoczenia, co może sprzyjać tworzeniu nowej jakości funkcjonowania, wzrostowi innowacyjności wspieranemu kreatywnością, jak również ograniczeniu kosztów. Organizacje, które świadczą swoje usługi w przestrzeni sportowej, wpisują się również w zjawisko wykorzystywania zasobów, w celu pomnażania przewag i tworzenia nowych wartości dla swoich klientów.

Słowa kluczowe: współpraca, współdziałanie, kapitał relacyjny, zasoby relacyjne, usługi sportowe

Abstract

Research interest in the issues of building the relational capital, relational resources and cooperation between organizations, especially those that compete with each other, is recently seen in the literature of the subject, especially in the sciences of management. Concepts of building a competitive advantage specify various factors, tools, methods and ways of creating them. The aim of the article is to present the results of own research on the identification of cooperation and competition with competitors on the market of commercial sports services. The phenomenon of simultaneous cooperation and competition is noticed in the research mainly in the

¹ dr Aneta Stosik, e-mail: aneta.stosik@awf.wroc.pl, ORCID: 0000-0003-0934-9965

² dr Aleksandra Leśniewska, e-mail: aleksandra.lesniewska@awf.wroc.pl, ORCID: 0000-0003-3537-8241

³ Usługi sportowe rozumiane w artykule jako świadczenie usług w obszarze sportu, rekreacji i kultury wg europejskiej klasyfikacji CPV.

production sectors, while poorly is recognized in the service industries, and especially in sport and recreation. The specifics of cooperation relations and network of relationships leads to different functioning from other partners, which may contribute to the creation of a new quality of functioning, increased innovation supported by creativity, as well as cost reduction. Organizations that provide their services in the sports environment also fit into the phenomenon of resource use, in order to multiply the advantages and create new values for their clients.

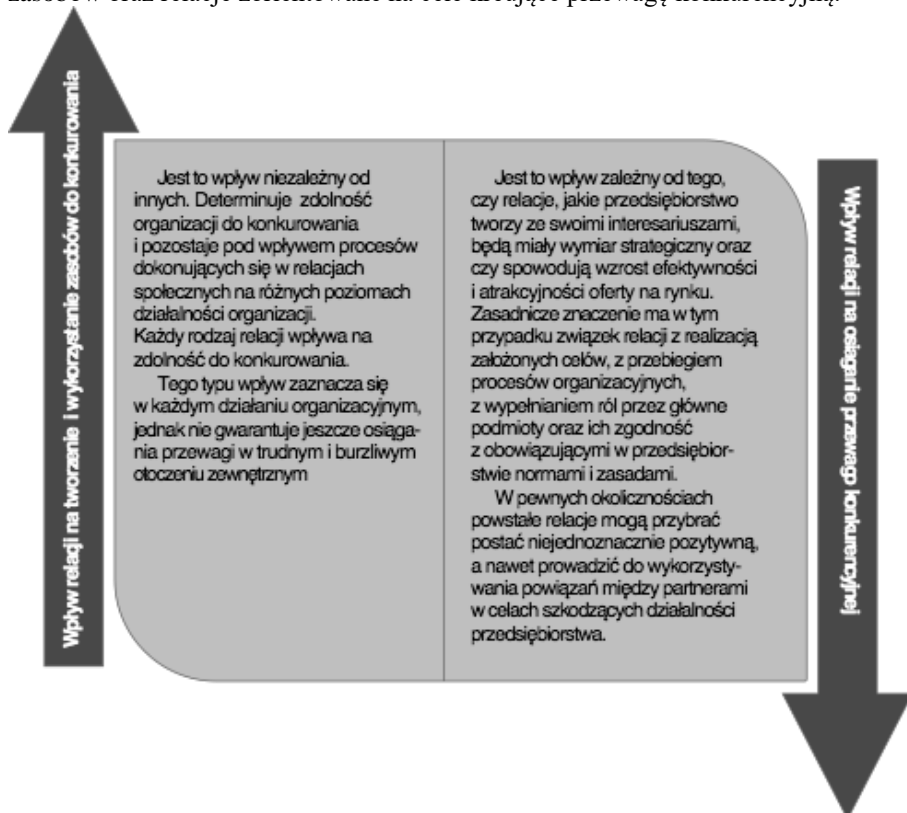
Keywords: cooperation, competition, relational capital, relational resources, sport services

Wstęp

Wraz z rozwojem koncepcji zarządzania wrasta liczba czynników, które mogą być postrzegane jako źródła przewagi konkurencyjnej. W coraz większym stopniu uwzględnia się, obok tych klasycznych, alternatywne czynniki odpowiedzialne za wykorzystanie posiadanych przez organizację zasobów. Można założyć, że wielkość i trwałość przewagi konkurencyjnej zależy od zdolności organizacji do budowania przewag, co wyraża się w umiejętności kreatywnego kształtowania rzadkich zasobów, procesów i innych atutów przedsiębiorstwa – w odpowiedzi na aktualne i antycypowane wyzwania otoczenia (Adamska-Chudzińska 2004). Uznaje się, że wykorzystanie zasobów relacyjnych organizacji wpływa na jej konkurencyjność. Zakłada się, że każdy rodzaj zasobu organizacji ma pewien potencjał relacyjny i może mieć zasadniczy wpływ na konkurencyjność. Relacje pozwalają na specyficzny dostęp do zasobów innych organizacji oraz umożliwiają wzajemną adaptację w procesie eksploatacji zasobów w tworzeniu wartości (Czakoń 2017). Jak podkreśla w swoich pracach R. Krupski, relacje jako specyficzny zasób organizacji tworzą okazje i są wykorzystywane jako cenne zasoby w budowaniu przewag organizacji, zwłaszcza te niesformalizowane (Krupski 2015). Relacje mają zdolność pomnażania się wraz z dynamiką ich wykorzystania. Mogą istotnie wpływać na efektywność organizacyjną oraz na wzrost wartości dla organizacji i jej interesariuszy. Specyfika relacji współdziałania i coraz częściej tworzenie sieci relacji prowadzi do odmiennego od innych funkcjonowania z wybranymi partnerami w otoczeniu, co może sprzyjać tworzeniu nowej jakości funkcjonowania, wzrostowi innowacyjności wspieranemu kreatywnością, jak również ograniczeniu kosztów. Organizacje, które świadczą swoje usługi w przestrzeni sportowej wpisują się także w zjawisko wykorzystywania zasobów, w tym relacyjnych, w celu pomnażania przewag i tworzenia nowych wartości dla swoich klientów.

Zasoby relacyjne jako źródło przewagi w przestrzeni usług sportowych

Można wskazać dwa typy wykorzystania relacji na drodze do konkurencyjności organizacji (rysunek 1): relacje wpływające na tworzenie i wykorzystywanie zasobów oraz relacje zorientowane na cele kreujące przewagę konkurencyjną.



Ryc. 1. Typy wpływu relacji – kontekst konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Adamska-Chudzińska (2014) *Konkurencyjność przedsiębiorstwa oparta na wartości relacji z interesariuszami*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 37 (1/2014), s. 299.

Tendencja zachowań organizacyjnych idących w kierunku poszerzania współpracy międzyorganizacyjnej, staje się udziałem coraz większej liczby firm na rynku fitness, zwłaszcza w obszarze działania freelancingu. Od współczesnych przedsiębiorstw wymaga się zachowania najwyższego poziomu elastyczności nie tylko struktur organizacyjnych, ale również elastycznego podejścia do metod i form działania (Fłaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013). Paradoxem ostatnich lat jest współdziałanie i jednoczesne rywalizowanie z bezpośrednią konkurencją, a działanie wielu jednostek polega na łączeniu się w sieci współpracy z konkurencją poprzez przepływy wiedzy, informacji i inne zasoby w oparciu o nisko sformalizowane reguły gry rynkowej. Współczesne warunki gospodarcze motywują organizacje do inicjowania i utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych, co zauważa się również

na konkurencyjnym rynku usług sportowych. Działania takie jak współdziałanie międzyorganizacyjne i tworzenie przewag w oparciu o ponadprzeciętne możliwości w wyniku kooperacji biznesowej mogą stawać się normą w obliczu dynamiki otoczenia współczesnych organizacji.

Współdziałanie to wielopodmiotowe dążenie do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów (Lichtarski 1992), a zdolność działania w licznych sieciach współpracy umożliwia zwinność przedsiębiorstwa i świadczy o jej elastyczności, która w zarządzaniu traktowana jest jako warunek utrzymania zdolności do tworzenia potencjału konkurencyjności organizacji. Tworzenie się przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę⁴ z konkurentami stawia organizację w relacji jednoczesnego konkurowania i współdziałania, co określa się mianem koopetycji (Bengtsson i Kock 2000). Jak podkreśla W. Czakon współdziałanie to powinno być równorzędne dla obu stron wymiany, a udział ten powinien mieć charakter dodatni dla każdego, czyli wartość dla każdego uczestnika współdziałania powinna być wyższa niż wynik działania samodzielnego (Czakon 2017).

Skąd bierze się motywacja do współpracy z konkurencją?

Efektom zaawansowanej współpracy między organizacjami jest występowanie wielu różnych skutków uznanych za pozytywne, takich jak ograniczenie kosztów czy wzrost możliwości finansowych. Skutki intensywnej współpracy międzyorganizacyjnej to również podział ryzyka czy zdobywanie nowych rynków. Ograniczenia w tym zakresie widziane są w dzieleniu się *know-how* czy przechwytywaniu wartości, ale także w możliwości przejęcia rynku przez silniejszego partnera.

Tymczasem branże usługowe realizując strategie współpracy najczęściej nie definiują korzyści przez pryzmat efektywności finansowej, choć takie występują. Specyfika usług dostarcza innych korzyści dla partnerów współpracujących ze sobą na zasadach aliansu, kooperacji, koopetycji czy kontraktu relacyjnego. Mają one wówczas wymiar bardziej niematerialny i dotyczą wartości typu: utrata tożsamości, zmiana kultury organizacyjnej, wzrost kompetencji, dyfuzja wiedzy, rozproszenie odpowiedzialności itp. Obecnie na rynku nowoczesnych firm w branży sportowej widoczny jest kierunek powstawania różnego typu współpracy w celu osiągnięcia wyższych rezultatów funkcjonowania organizacji, w stronę budowania coraz wyższej pozycji konkurencyjnej oraz w celu dostarczania niestandardowych wartości dla interesariuszy.

Współpraca i współdziałanie to pojęcia bliskoznaczne, często traktowane jako synonimy. Nie ma w literaturze przedmiotu jednoznaczności w tej kwestii. Współpraca i współdziałanie to działania zorientowane na „wymianę posiadanych zasobów własnych, współużytkowanie dostępnych zasobów i wspólnego pozyskiwania nowych zasobów dla uzyskania korzyści przez każdego z partnerów” (Strzyżewska 2011).

⁴ Pojęcie *współdziałania* będzie używane w niniejszej pracy zamiennie z pojęciami współpracy i kooperacji.

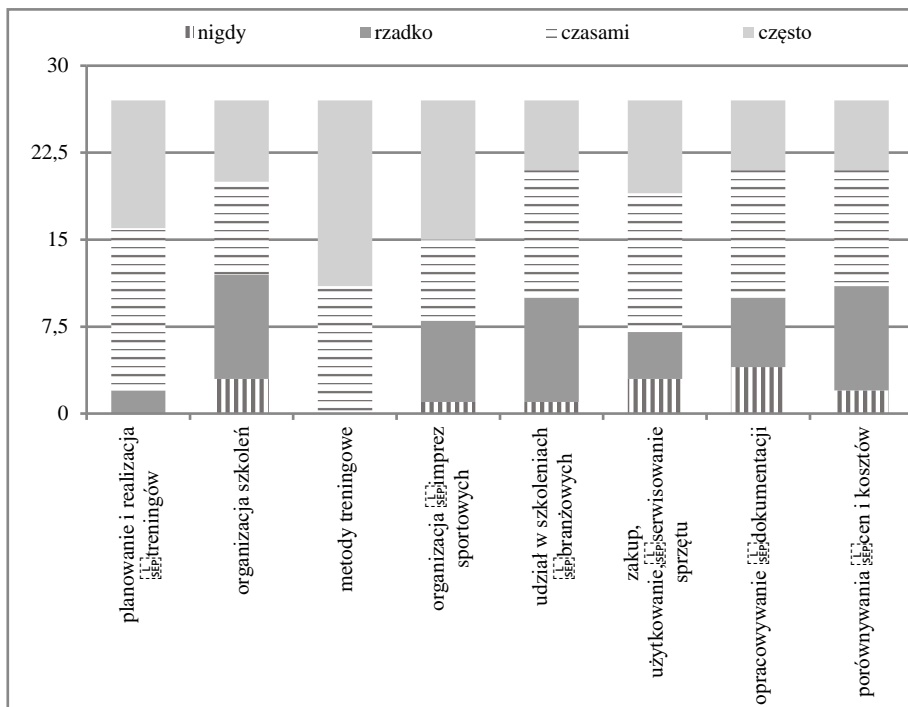
Współpraca międzyorganizacyjna dotyczy relacji pomiędzy partnerami w biznesie, w których każda firma nastawiona jest na osiąganie korzyści w ramach realizacji swoich celów, które nie są sprzeczne. Współpraca opiera się na wzajemnej wymianie zasobów, ale przedsiębiorstwa pozostają autonomiczne. We współdziałaniu międzyorganizacyjnym przedsiębiorstwa realizują wspólny cel i utrzymują relacje wykorzystując swoje zasoby materialne i niematerialne na równorzędnych zasadach (Albani i Dietz 2009). Współdziałanie międzyorganizacyjne według W. Czakona (2005) to takie oddziaływanie zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których dokonuje się wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy jednoczesnym wzajemnym zaangażowaniu partnerów. Podstawą takich relacji jest zaangażowanie i zaufanie oraz identyfikacja z celami obu stron wymiany, jak również lojalność.

Współpracę między przedsiębiorstwami postrzega się jako element szerszego pojęcia, jakim jest współdziałanie i może być traktowane jako jedna z form współpracy czy współnauki, współzabawy, gdzie podejmowane przez partnerów czynności mają sprzyjać realizacji wspólnych celów oraz osiągnięciu wspólnych korzyści.

Współpraca w usługach sportowych – raport z badań

Celem podjętych badań empirycznych była identyfikacja relacji jakie zachodzą między mikrofirmami na konkurencyjnym rynku usług sportowych. Dodatkowo zidentyfikowano obszary współpracy badanych organizacji sportowych, jak również korzyści i zagrożenia z niej wynikające. Badaniom poddanych zostało 17 mikrofirm reprezentujących różnego typu usługi sportowe, w tym fitness, pływanie, sporty walki, taniec, lekkoatletyka i sporty raketowe. Podstawą metodyki badań był kwestionariusz ankiety zawierający 17 pytań półotwartych. Badania prowadzone były w okresie styczeń-marzec 2018 roku.

Badane organizacje jednoznacznie potwierdziły działania w kierunku budowania swoich zasobów relacyjnych z innymi partnerami rynku, w tym z konkurencją. W ramach podejmowanej współpracy można wyróżnić wiele obszarów ukazanych zbiorczo na rysunku 2, w tym: planowanie i realizacja treningów (metodyka treningu/dobór środków i metod treningowych), wspieranie się podczas realizacji zajęć (organizowanie i tworzenie planów treningowych ze szczególnym uwzględnieniem metodyki nauczania dzieci i młodzieży) oraz wspólna organizacja imprez sportowych i eventów (miejsce, sprzęt, zasoby ludzkie). Nie mniej istotna okazała się współpraca w zakresie wspólnych zakupów czy wspólnego udziału w szkoleniach, ale także budowanie relacji z klientem.



Ryc. 2. Obszary współpracy na rynku usług sportowych

Źródło: opracowanie własne

Główne determinanty współpracy międzyorganizacyjnej dotyczą dzielenia się wiedzą, potrzeby rozwoju oraz chęci podnoszenia jakości usług. Niemniej istotne okazały się aspekty podnoszenia kwalifikacji i budowanie marki.

➤ **Determinanty współpracy w usługach sportowych**

- Potrzeba uczenia się i rozwoju
- Potrzeba dzielenia się wiedzą/potrzeba konfrontacji z innymi specjalistami w branży
- Ekonomizacja - wymiana informacji mniej kosztuje
- Rozwój branży
- Możliwość uzyskiwania wzajemnych korzyści
- Podnoszenie swoich kwalifikacji
- Możliwość dostępu do lepszego sprzętu, lepsza baza treningowa
- Potrzeba działania na wyższym poziomie organizacyjnym
- Chęć pomocy i wspierania innych
- Wzmacnianie swojej marki

- Zyski materialne i niematerialne

Respondenci proszeni zostali o zidentyfikowanie korzyści wzajemnej współpracy.

➤ **Korzyści podejmowania współpracy w usługach sportowych**

- Rozwój kompetencji (wiedzy i umiejętności)
- Nowe doświadczenia (pozyskiwanie *know-how* w zakresie metodyki, zasobu ćwiczeń, planowania rozwoju klienta i siebie, optymalizacja organizacji pracy)
- Większa różnorodność w treningach/zajęciach
- Nowe kontakty branżowe
- Dostęp do bardziej profesjonalnego sprzętu, lepszych warunków pracy, możliwość organizowania ciekawszych jednostek treningowych
- Zdobywanie większej ilości klientów
- Wyższa jakość organizowanych zajęć
- Satysfakcja z pracy oraz większa motywacja do pracy
- Podwyższanie kwalifikacji

Do największych zagrożeń nawiązywania relacji z konkurencją oraz jednoczesnego z nią współdziałania, respondenci zaliczyli: zmniejszenie zysków lub utratę klienta, utratę tożsamości, kradzież *know-how*/zdradzenie swoich patentów, kopiowanie złych wzorców i zachowań, utratę niezależności, konflikt interesów. Jednocześnie też wskazali na determinanty ewentualnego zakończenia współpracy ze swoją konkurencją. Do determinantów zarwania współpracy zaliczyć należy: zdecydowana różnica poglądów i konflikt interesów, nieuzasadniona krytyka ze strony osoby pozyskującej wiedzę, utratę zaufania, brak lojalności, utratę *know-how*, trudne stosunki personalne i utratę komunikacji, brak równowagi we współpracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można postawić tezę, że organizacje sportowe w branży komercyjnych usług budują swój kapitał relacyjny rozumiany jako zespół predyspozycji do budowania i utrzymania stabilnych oraz bliskich współzależności oraz relacji opartych na wzajemnej współpracy i zaufaniu, które determinują sukces na rynku (Mendryk 2007). Organizacje te podejmują się współpracy z konkurencją mimo zaawansowanej rywalizacji. Upatrują w tych działaniach więcej korzyści niż zagrożeń, choć współpraca ta wymaga ciągłego doskonalenia w oparciu o coraz dojrzsze mechanizmy, coraz większe zaangażowanie i zaufanie. W opinii respondentów podnoszenie własnych kompetencji oraz wyższe oczekiwania jakości świadczonych usług nie są możliwe bez współpracy międzyorganizacyjnej, zgodnie z zasadą, że aby mnożyć trzeba dzielić.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu podkreśla się jednoznacznie, że odpowiednio kształtowane „relacje międzyorganizacyjne dają nie tylko dostęp do cennych zasobów, ale również możliwości tworzenia nowych, ich łączenia i wymiany” (Danielak 2012). Współpraca międzyorganizacyjna sprzyja również pomnażaniu zasobów organizacji, zwłaszcza tych niematerialnych jak wiedza i umiejętności oraz zwiększaniu wartości dla różnych grup interesariuszy. Współpraca i współdziałanie może zmniejszać koszty, jak również może tworzyć efekt skali. Wszystkie powyższe wskazania znajdują swoje odzwierciedlenie w działalności badanych mikrofirm. Zatem można stwierdzić, że rozwijający się dynamicznie rynek usług sportowych wkracza w obszar zaawansowanej współpracy z konkurencją, dzięki czemu można włączyć badane firmy sportowe do grona współczesnych nowoczesnych firm, które zdają się rozumieć rynkowe mechanizmy i wykazują dużą otwartość oraz elastyczność w podejściu do relacji w biznesie, po to by móc oferować klientom bardziej profesjonalne, kompletne i wzbogacone usługi.

Koncentracja wyłącznie na wewnętrznych zasobach i możliwościach organizacji prowadzić może do wyczerpania się szans na dalszy rozwój. Stąd poszukiwanie sposobów na rozwój prowadzi coraz częściej do poszukiwania partnerów do współpracy, a w ślad za tym do umocnienia swojej przewagi w otoczeniu. Jak podkreśla Z. Waśkowski (2017) „organizacje próbujące samodzielnie konkurować na rynku często osiągają słabsze rezultaty od tych, które robią to w ramach rozwiniętych relacji partnerskich”.

Należy jednak zjawisko omawianych praktyk współdziałania wnikliwie obserwować, poszukiwać ich uwarunkowań, określać ich specyfikę oraz identyfikować ich efekty, a także opisywać pojawiające się trendy i kierunki aliansów, z uwagi na niewielką ilość recenzowanych publikacji dotyczących zjawiska kooperacji i kooperacji na rynku usług sportowo-rekreacyjnych w Polsce.

Literatura

- Adamska-Chudzińska M. (2014) *Konkurencyjność przedsiębiorstwa oparta na wartości relacji z interesariuszami*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 37 (1/2014), s. 296 [za:] B. Olszewka (2001) *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Albani A., Dietz J.L.G. (2009) *Current Trends in Modeling Inter-organizational Cooperation*, „Journal of Enterprise Information Management”, Vol. 22, Iss. 3, s. 277.
- Bengtsson M., Kock S. (2000) *Co-opetitive relationships in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, vol. 20, no. 5.
- Czakon W. (2005) *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Czakon W. (2017) *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, Organizacja i Kierowanie, nr 2/2017 (176), s. 95. [za:] J.H. Dyer, H. Singh. (1998) *The*

- relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, vol. 23 (4).
- Danielak W. (2012) *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013) *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, t. 49, nr 4.
- Krupski R. (2015) *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie Strategiczne: strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.
- Lichtarski J. (1992) *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw* [w:] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s. 12, [za:] T. Pszczołowski (1978) *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa.
- Mendryk I. (2007) *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strzyżewska M. (2011) *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Waśkowski Z. (2017) *Obszary kooperacji w relacjach partnerskich na rynku sportu* [w:] *Handel Wewnętrzny* nr 6, s. 371, wyd. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.