



Dariusz Nowak*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DETERMINANTY SUKCESU PRZEDSIĘWZIĘĆ KOOPERACYJNYCH

Streszczenie

Współczesna, silnie konkurencyjna gospodarka, a także postępujące procesy globalizacji i internacjonalizacji uświadomiły przedsiębiorcom, że autonomiczna i odizolowana działalność skazana jest na niepowodzenie. Ogranicza bowiem możliwość absorpcji innowacji, dostęp do nowych technologii, wiedzy, zasobów finansowych, a także uniemożliwia opanowanie nowych instrumentów gospodarowania zasobami. Wymagane jest zatem proaktywne podejście do problemu kooperacji rozumianej jako wspólna realizacja celów. Podkreśla się jednak, że o powodzeniu wspólnych przedsięwzięć decyduje wiele czynników o różnym zakresie, różnej sile oddziaływania i różnym wpływie na wzajemne relacje. Rosnąca rola współpracy przyczyniła się do sformułowania celu opracowania, za który przyjęto identyfikację podstawowych czynników sukcesu wspólnych przedsięwzięć.

Słowa kluczowe: współpraca, czynniki sukcesu przedsięwzięć kooperacyjnych, kooperacyjny rozwój produktu

* Adres e-mail: dariusz.nowak@ue.poznan.pl.

Wprowadzenie

Współczesny, silnie zglobalizowany rynek charakteryzuje się wysokim stopniem konkurencyjności, u której podstaw leżą stale rosnące wymagania klientów. Dążąc do konkretyzacji postulatów nabywców, przedsiębiorcy muszą podejmować wiele działań związanych z rozwojem produktów, rynków, metod produkcji, poszukiwaniem nowych zasobów czy źródeł pomysłów. Spośród licznych czynności szczególnie istotny jest tzw. kooperacyjny rozwój produktu (*collaborative product development* – CPD). Rana, Rajesh, Sandeepa i Sahil (2014, s. 33) podkreślają, że jest to nowy, innowacyjny i nowatorski sposób prowadzenia działalności, który skutkuje wysoką jakością, niskimi kosztami produkcji, szybszym wdrożeniem produktu, a tym samym staje się potężnym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji i jej sukcesu. Podobnie uważają Büyüközkan i Arsenyan (2012), którzy podkreślają jego efektywność i skuteczność, zwłaszcza w procesie współpracy. Należy również podkreślić, że istotną przesłanką skłaniającą przedsiębiorstwa do poszukiwania współwykonawców realizacji określonych przedsięwzięć jest rosnąca złożoność technologiczna współczesnych wyrobów, skomplikowany proces ich wytwarzania oraz konieczność skracania cykli produkcyjnych i szybszego dostarczenia produktów na rynek. Realizując skomplikowane zadania, wychodzi się z założenia, że każdy nowy podmiot współuczestniczący w określonym łańcuchu wartości wnosi do niego swoje kluczowe kompetencje, a więc unikatową kombinację technologii, wiedzy i umiejętności. Kombinacja ta stanowi wirtualną platformę działania, co powoduje, że dla zewnętrznych obserwatorów jest trudna do uchwycenia i analizy. Oznacza to, że próby skopiowania bądź powielenia konkretnych rozwiązań są bardzo skomplikowane lub niemożliwe. Istotną cechą tak pojmowanych kluczowych kompetencji jest ich wpływ na portfel wytwarzanych produktów i świadczonych usług, i to zarówno w okresie teraźniejszym, jak i w przyszłości (Dobrev, Kim, Solari, 2004 s. 257). Można zatem podkreślić, że współczesny świat przedsiębiorstw przemysłowych charakteryzuje się wysokim stopniem specjalizacji, dezintegracji łańcucha wartości i rosnącą współzależnością (Nowak, 2012). Podstawową korzyścią specjalizacji jest ekonomia skali i uczenia się, przez co organizacja może wejść na wyższe poziomy działalności, wykonywać swoje funkcje szybciej, sprawniej i po niższym koszcie.

Należy jednak podkreślić, że nie zawsze wspólne przedsięwzięcie zakończy się sukcesem. Jest on determinowany wieloma czynnikami zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Przykładowo Coleman (2009) uważa, że o sukcesie współpracy decydują 42 zasady dotyczące różnych aspektów, w tym: zaufanie, zaangażowanie, dobór partnerów, komunikacja, proces rozwiązywania konfliktów, częstotliwość kontaktów, technologia, zrozumienie, odpowiedzialność, planowanie, przywództwo, bezpieczeństwo, sprawiedliwość, doświadczenie, transfer wiedzy, ludzie, kwalifikacje itd.

Biorąc pod uwagę skomplikowany i wielowymiarowy charakter współdziałania przedsiębiorstw, za cel artykułu przyjęto identyfikację podstawowych czynników decydujących o powodzeniu przedsięwzięć kooperacyjnych. Realizacji celu posłużyło badanie empiryczne na próbie 216 podmiotów, które zostało przeprowadzone w latach 2015–2016. Identyfikacji dokonano na podstawie specjalnie skonstruowanego kwestionariusza, w ramach szerszych badań dotyczących współzależności i strategii współpracy w międzyorganizacyjnej rywalizacji.

1. Sukces wspólnych przedsięwzięć

Współpracę definiuje się jako inicjowanie uczestnictwa i partycypację we wspólnych działaniach i porozumieniach z innymi podmiotami działającymi w otoczeniu firmy (Hao Ma, 2004, s. 916). Jest ona wynikiem „(...) potrzeb w zakresie zasobów kapitałowych, technologicznych, specjalistycznych umiejętności oraz dostępu do szczególnego rodzaju rynku” (Zhou, Zhuang, Yip, 2007, s. 310). Traktuje się ją jako rodzaj przymierza, które może dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa (Coughlin, 1985, s. 110). Podstawą jego tworzenia jest świadomość o ograniczonych możliwościach własnych oraz przekonanie, że określone przedsięwzięcia i zamierzenia można wykonać szybciej, sprawniej i po niższym koszcie, działając wspólnie. Celem tak rozumianej kooperacji jest uzyskanie „dochodu (czynszu) z relacji”, który definiuje się jako nadzwyczajne korzyści generowane w procesie wymiany poprzez wspólne idiosynkratyczne uczestnictwo w specyficznych układach. Podkreśla się, że korzyści takie nie mogłyby być osiągnięte przez żadną firmę działającą samodzielnie (Dyer, Singh, 1998, s. 662).

Można zatem podkreślić, że przedsiębiorstwa wchodzące w układy kooperacyjne dążą do osiągnięcia sukcesu, który można zdefiniować jako realizację

wyznaczonych zadań poprzez angażowanie mniejszej ilości zasobów i środków, niż miało to miejsce dotychczas (Littler, Leverick, Wilson, 1993, s. 216; Toledo-Lopez, Diaz-Pichardo, Jiménez-Castañeda, Sánchez-Medina, 2012, s. 1659). Kojarzy się go również z osiągnięciem czegoś pożądanego, planowanego i oczekiwanego (Serra, Kunc, 2015, s. 54). Tak rozumiany sukces najczęściej związany jest z finansowymi rezultatami osiąganymi w działalności przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, że w przedsięwzięciach, w których wykorzystanie narzędzi ilościowych jest utrudnione, rezultat może przybierać zupełnie inną formę, np. nastawioną na osiągnięcie celu.

W literaturze można znaleźć wiele odniesień do czynników decydujących o sukcesie bądź porażce wspólnego przedsięwzięcia. Marxt i Link (2002, s. 226) w kontekście pięciofazowego modelu procesu kooperacji wskazali, że powodzenie realizacji wspólnej inicjatywy zależy od wielu zróżnicowanych elementów wzajemnie powiązanych, które mają różny charakter, zakres i siłę oddziaływania. Czynniki te dzielą na trzy grupy, które dotyczą struktury, kultury i ryzyka. Struktura opisana jest poprzez wyznaczone cele oraz procesy podejmowania decyzji, aspekt kulturowy rozważają w kontekście zachowania ludzi w procesie współpracy, grupa czynników związanych z ryzykiem odnosi się natomiast do istoty i natury zagrożeń związanych z przedsięwzięciem, zwłaszcza we wczesnych jego fazach oraz problemów związanych z podziałem korzyści z planowanego zadania. Bai i Sarkis (2013, s. 282) wskazują dodatkowo, że na sukces wpływają takie elementy, jak odpowiednie zarządzanie, technologia informatyczna, wydajność, otoczenie, nabywcy, kultura, a także wsparcie zewnętrzne. W układach biznesowych sukces najczęściej rozpatruje się bowiem przez pryzmat uczenia się i nabywania wiedzy organizacyjnej. Współpracując, można na podstawie prostych obserwacji zrozumieć określone problemy, procesy, nabyć doświadczenie lub dostrzec szanse związane z niszą rynkową, wejściem na nowe rynki czy sprecyzowanymi kierunkami zbytu. Elementy te mogą być istotnymi czynnikami decydującymi o powodzeniu inicjatywy dotyczącej wspólnej realizacji celów.

Należy również podkreślić, że chociaż współpraca traktowana jest jako środek przyczyniający się do redukcji bądź podziału ryzyka, może być źródłem dodatkowych zagrożeń związanych ze wspólnym wykonywaniem zadań (Littler, Leverick, Bruce, 1995, s. 16).

Sumując, należy stwierdzić, że sukces przedsięwzięć kooperacyjnych jest wieloaspektowy i zawiera takie elementy, jak osiągnięcie zamierzonych celów, sumę korzyści z kooperacji wszystkich partnerów, uczenie się (nabywanie wiedzy i doświadczenia), a także subiektywne odczucia uczestników.

2. Metodyka badania oraz dobór i charakterystyka próby

Badania dotyczące sukcesu wspólnych przedsięwzięć prowadzono w ramach szerszych analiz związanych ze strategią współpracy. Głównym celem była identyfikacja i ocena relacji występujących między kooperującymi przedsiębiorstwami. W celu przeprowadzenia badania skonstruowano specjalny kwestionariusz ankietowy składający się z metryki oraz dwunastu problemów szczegółowych, w tym dotyczących czynników sukcesu. Zostały one zidentyfikowane na podstawie krytycznej analizy literatury, własnych rozważań autora oraz dyskusji z przedsiębiorcami. Należy podkreślić, że ilość zmiennych przyjętych w ankiecie (67) stanowi pewne ograniczenie badania, poszczególne determinanty sukcesu wykazują pewną współzależność, co oznacza, że powielają tę samą bądź zbieżną informację. Ponadto poddając szczegółowej analizie poszczególne grupy czynników, można stwierdzić, że oceny badanych zmiennych są w wielu wypadkach bardzo podobne, a różnice we współczynniku istotności mieszczą się w zakresie błędu statystycznego.

Badanie zostało przeprowadzone w latach 2015–2016 na próbie 216 przedsiębiorstw. Wybór podmiotów, które poddano analizie, oparto na metodzie doboru celowego nielosowego jednostek typowych, które charakteryzują się stabilną, czytelną i przejrzystą strukturą działalności. Podstawowym kryterium doboru było prowadzenie działalności produkcyjnej bądź usługowo-produkcyjnej. Ponadto próba była charakteryzowana za pomocą wielu parametrów, takich jak domena i profil działalności, wielkość zatrudnienia, okres działania oraz rodzaj strategii bazowej.

W grupie 216 respondentów 94 zajmowało się działalnością produkcyjną (43,5%), pozostałe 122 jednostki (56,5%) jako przedmiot działania zaznaczyły świadczenie usług produkcyjnych.

Analizując strukturę badanych przedsiębiorstw według kryterium wielkości, można stwierdzić, że 104 firmy klasyfikują się do grupy podmiotów małych (48,1%), 66 do podmiotów średnich (30,6%) oraz 46 do podmiotów dużych (21,3%).

Większość badanych jednostek, bo 173 podmioty (80,1% próby), powstała po 1990 roku. Przed rokiem 1990 działalność prowadziły 43 przedsiębiorstwa (19,9% próby). Długi okres funkcjonowania oznacza, że są to podmioty o ustabilizowanej sytuacji zarówno finansowej, jak i organizacyjnej oraz ukształtowanych relacjach kooperacyjnych z dostawcami i odbiorcami.

Charakteryzując uzyskane wyniki w obszarze kolejnego kryterium klasyfikującego, a mianowicie strategii bazowej, jaką realizują badane podmioty, należy zauważyć, że najwięcej badanych swoją przewagę konkurencyjną buduje na strategii cenowej (93 wskazania, 43,1% próby). Nieco mniej firm, bo 59, stanowiących 27,3% próby, rywalizuje na rynku, wykorzystując strategię jakościową. Pozostałe drogi rozwoju były wskazywane przez znacznie mniejszą liczbę respondentów. I tak, strategia różnicowania wykorzystywana jest przez 34 firmy, a strategia niszy, czyli obsługa określonego, wyselekcjonowanego i dokładnie sprecyzowanego segmentu rynku, została wdrożona przez 19 podmiotów.

3. Sukces w przedsięwzięciach kooperacyjnych – wyniki badania

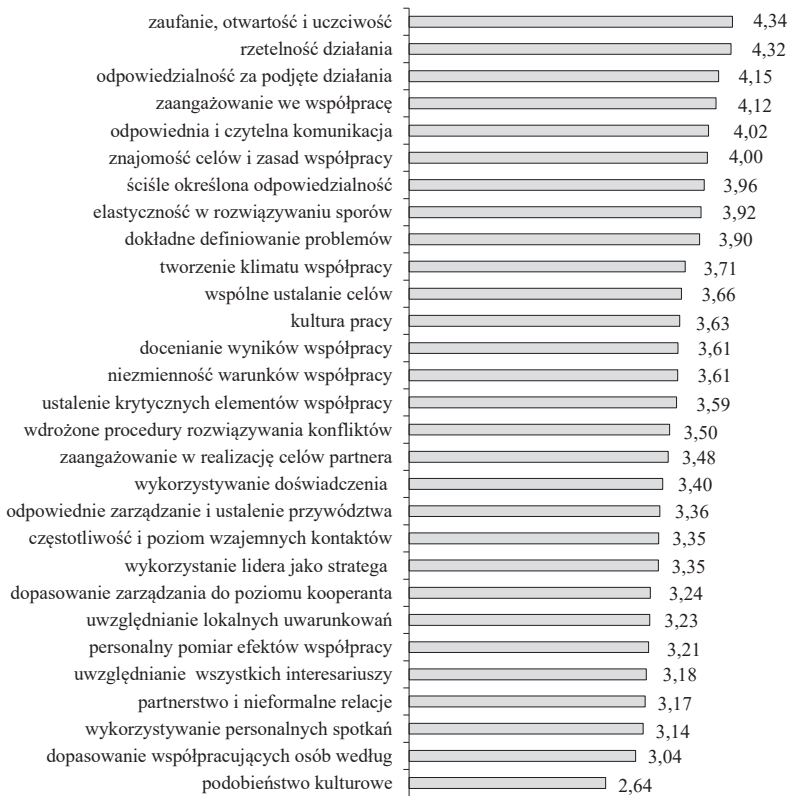
Badania empiryczne i literaturowe pozwoliły zidentyfikować wiele zmiennych decydujących w mniejszym bądź większym stopniu o sukcesie wspólnych działań. Zostały one podzielone na cztery niezależne grupy, które się wzajemnie przenikają i uzupełniają, tworząc wspólną płaszczyznę rozważań. Do pierwszej, którą określono jako behawioralną, zaklasyfikowano 29 zmiennych, druga, związana z aspektami finansowymi, zawiera siedem elementów, trzecia, o charakterze procesowym, była badana przez pryzmat szesnastu determinant, natomiast ostatnia, czwarta grupa, która dotyczy szeroko pojmowanej technologii, została opisana przez piętnaście czynników pierwotnych. Zmienne oceniane były w pięciostopniowej skali Likerta, co pozwoliło obliczyć współczynnik istotności (R) stanowiący średnią wartość wszystkich ocen. Uznano, że czynniki, których wartość jest równa bądź przekracza 4, mają istotne znaczenie w realizacji wspólnych zadań, w tym również innowacyjnych, wartość w przedziale od 3 do 4 – średni wpływ, a poniżej 3 – stosunkowo mało ważny. Należy również podkreślić, że uzyskane wyniki dają pewien charakterystyczny obraz współczesnej rzeczywistości, co zdaniem autora, upoważnia do formułowania wniosków o charakterze ogólnym.

W grupie czynników behawioralnych, według badanych, szczególnie istotnych jest siedem determinant, z których na podkreślenie zasługuje zaufanie i uczciwość ($R = 4,3$) oraz rzetelność działania ($R = 4,3$). W opinii respondentów fundamentalnym warunkiem zaufania jest założenie o braku jego nadużycia ze strony partnera. W praktyce uważa się, że zaufanie jest elementem każdej transakcji, a także potężnym i skutecznym narzędziem realizacji wspólnych działań i wysiłków. W momencie kiedy poziom zaufania i zakres komunikacji są ustalone, następuje wzajemna koordynacja wysiłków, których efekty powinny znacznie przekraczać rezultaty osiągnięte w przypadku, gdyby firma działała wyłącznie w swoim najlepszym interesie. Koordynację należy tutaj rozumieć jako pewien wzorzec współpracy i współdziałania pomiędzy organizacjami, który powoduje, że programy, działalność, zasoby pomiędzy dwoma lub większą liczbą organizacji są do siebie dostosowywane z maksymalną skutecznością i sprawnością.

Istotnym elementem wpływającym na poziom i zakres relacji jest również rzetelność działania, którą większość badanych utożsamia z zaangażowaniem partnera w realizację wspólnych celów oraz dochowaniem należytej staranności w postępowaniu. Oczekuje się, że w przypadku wystąpienia określonych problemów partner bez zbędnej zwłoki przystąpi do ich rozwiązania, a w sytuacji umów kooperacyjnych będzie się stosować do zasady przejrzystości i jawności działania. Rzetelność działania przejawia się również w stosowaniu najlepszych praktyk związanych z wykonaniem powierzonych prac przy należytej staranności, zaangażowaniu i wykorzystaniu nabytych umiejętności i doświadczeniu.

W obszarze behawioralnym istotne znaczenie w procesie współpracy nabierają ponadto takie parametry, jak odpowiedzialność za podjęte działania ($R = 4,2$), zaangażowanie ($R = 4,1$), komunikacja ($R = 4,0$), znajomość celów i zasad współpracy ($R = 4,0$) oraz ściśle przypisany zakres prac ($R = 4,0$). Spośród nich szczególnie nacisk należy położyć na odpowiednią i właściwą komunikację, podkreśla się bowiem, że brak wymiany informacji może być przyczyną pewnych rozbieżności, nieporozumień, a nawet konfliktów. Ponadto o sukcesie przedsięwzięć kooperacyjnych decyduje znajomość celów i zasad współpracy. Zmienna ta, zdaniem praktyków, jest podstawowym parametrem charakteryzującym kooperację w pozytywnym tego słowa znaczeniu. Graficzną prezentację czynników behawioralnych przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Czynniki behawioralne decydujące o sukcesie w kooperacji

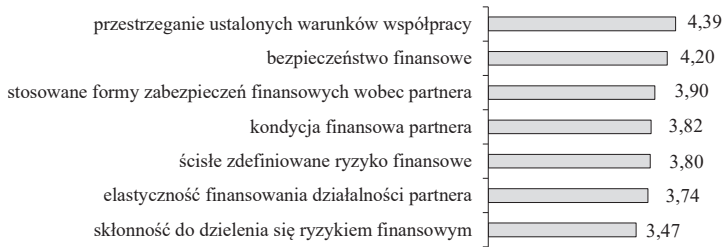


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W obszarze finansowym na szczególne wyróżnienie, zdaniem respondentów, zasługują dwa aspekty: przestrzeganie ustalonych (finansowych) warunków współpracy ($R = 4,4$) oraz bezpieczeństwo finansowe ($R = 4,2$). Należy zaznaczyć, że obydwa parametry mają wspólne źródło, które jest związane z zapewnieniem płynności finansowej. W pierwszym wypadku badani wskazali, że w relacjach kooperacyjnych istotnym mankamentem jest brak przestrzegania ustalonych terminów płatności. W tym kontekście należy podkreślić, że ważnym problemem jest brak rozwiązań systemowych, które chroniłyby przedsiębiorców, zwłaszcza z segmentu małych podmiotów, przed nierzetelnymi kontrahentami. Bezpieczeństwo finansowe natomiast badani utożsamiali zazwyczaj z wiarygodnością i wypłacalnością

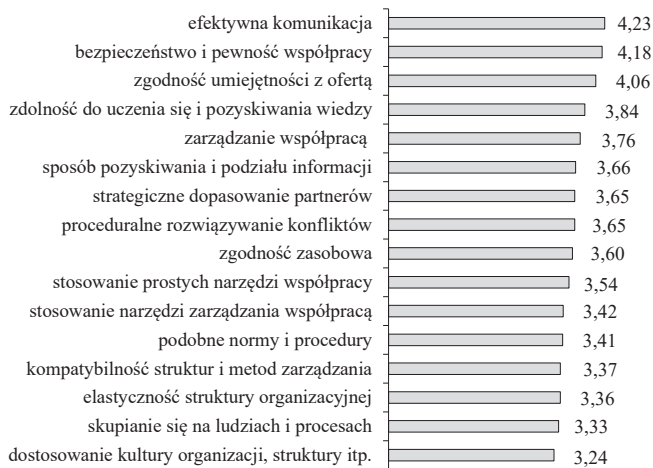
kontrahentów. Graficzna prezentacja istotności czynników finansowych przedstawiona jest na rysunku 2.

Rysunek 2. Czynniki finansowe decydujące o sukcesie w kooperacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Rysunek 3. Czynniki procesowe decydujące o sukcesie w kooperacji

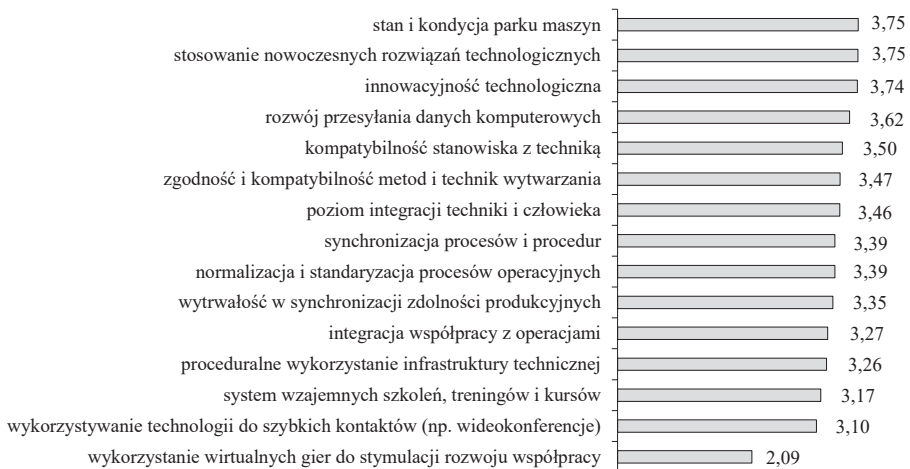


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W trzecim obszarze, procesowym, którego graficzna prezentacja przedstawiona jest na rysunku 3, na uwagę zasługują trzy czynniki, w tym: efektywna komunikacja ($R = 4,2$), bezpieczeństwo i pewność współpracy ($R = 4,2$) oraz zgodność działania z ofertą ($R = 4,1$). Pierwszy z nich wiąże się z dążeniem do przekazywania

rzeczowej i merytorycznie poprawnej wiedzy przy jednoczesnej redukcji bądź wyeliminowaniu tzw. szumu informacyjnego. Dobór i transmisja danych powinny dotyczyć tylko tych kwestii, które z punktu widzenia układu są najodpowiedniejsze, dotyczą istotnych kwestii i regulują wzajemne relacje. Ponadto należy unikać nadmiaru informacji, ponieważ zbyt duża ich dawka uniemożliwia wyodrębnienie elementów właściwych, decydujących o przewadze konkurencyjnej. W ramach czynników procesowych wskazywano również na bezpieczeństwo i pewność współpracy. Wielu przedsiębiorców wskazuje, że we współczesnym, silnie konkurencyjnym świecie o powodzeniu wspólnych przedsięwzięć decyduje przeświadczenie o trwałości relacji biznesowych. Zdaniem badanych, gwarantują one określone przychody i zyski, co powoduje, że przedsiębiorstwo może planować swój rozwój, inwestycje, a nawet kierunki badań. Trzecim czynnikiem o dużej istotności w obszarze procesowym jest zgodność działania z ofertą. W przeszłości wielokrotnie zdarzało się, że kontrahent, który wykonywał określone czynności w ramach ścisłej kooperacji, nie przestrzegał podstawowych warunków wynikających z kontraktu. Dotyczyły one zarówno kwestii organizacyjnych, takich jak termin dostawy, jak i proceduralnych, związanych przykładowo z należytyym składowaniem i transportem.

Rysunek 4. Czynniki technologiczne decydujące o sukcesie w kooperacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W ostatniej grupie, w której analizie poddano czynniki technologiczne, współczynnik istotności żadnej zmiennej nie osiągnął wartości powyżej 4. Oznacza to, że mają one charakter drugorzędny, niewpływający w zasadniczy sposób na poziom i zakres relacji (rys. 4).

Sumując rozważana dotyczące determinant sukcesu przedsięwzięć kooperacyjnych, należy pamiętać, że jego podstawą jest rodzaj relacji występujący między współpracującymi przedsiębiorstwami. Badania wskazują, że większość z nich przybiera charakter antagonistyczny, w którym silniejszy partner realizuje własne cele kosztem słabszego (Nowak, 2012). W pierwszej kolejności należałoby zatem rekomendować przedsiębiorcom budowę odpowiednich więzi opartych na zaangażowaniu, zaufaniu i zasadzie wzajemności, a następnie ustalać wspólne cele, zasoby potrzebne do ich realizacji oraz odpowiedni podział kompetencji i odpowiedzialności.

Podsumowanie

Prezentowane w niniejszym artykule rozważania pozwoliły stwierdzić, że o sukcesie wspólnych przedsięwzięć kooperacyjnych decyduje wiele czynników, które mogą przyjmować charakter behawioralny, procesowy, finansowy oraz technologiczny. Spośród nich szczególnym zainteresowaniem cieszą się determinanty związane z zachowaniem ludzkim, zdaniem badanych, to one w dużej mierze decydują o powodzeniu bądź porażce określonych, wspólnie wykonywanych prac. Istotne są również aspekty kapitałowe związane z finansowaniem bieżącej działalności oraz procesowe dotyczące procedur postępowania przy rozwiązywaniu określonych problemów i prowadzące do osiągnięcia konkretnego efektu. Należy jednak podkreślić, że trudno zidentyfikować te czynniki, które odznaczają się największą siłą oddziaływania i jednocześnie decydują o jakości i zakresie kooperacji, i na których należałoby skupić posiadane zasoby i kluczowe kompetencje. Wymagane są zatem dalsze badania, które pozwolą zidentyfikować kluczowe czynniki sukcesu wspólnych przedsięwzięć kooperacyjnych.

Literatura

- Bai, C., Sarkis, J. (2013). A grey-based Dematel model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146, 281–292.
- Büyüközkan, G., Arsenyan, J. (2012). Collaborative product development: a literature overview. *Production Planning & Control*, 23 (1), 47–66.
- Colleman, D. (2009). *42 Rules for successful collaboration*. Cupertino: Superstar Press.
- Coughlin, T. (1985). Competition and cooperation in marketing channel choice, theory and application. *Marketing Science*, 4 (2), 110–129.
- Dobrev, S.D., Kim, T., Solari, L. (2004). The two sides of the coin: Core competence as capability and obsolescence. *Business Strategy over the Industry Life Cycle*, 21, 255–285.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative strategy and source of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660–679.
- Hao Ma (2004). Toward global competitive advantage. Creation, competition, cooperation, and co-option. *Management Decision*, 42 (7), 907–924.
- Littler, D., Leverick, F., Bruce, M. (1995). Factors affecting the process of collaborative product development. *Journal of Product Innovation Management*, 12 (1), 16–32.
- Littler, D., Leverick, F., Wilson, D. (1993). Collaboration in new technology – based product markets. *Technology Analysis and Strategic Management*, 5 (3), 211–234.
- Marxt, C., Link, P. (2002). Success factors for cooperative ventures in innovation and production system. *Internal Journal of Production Economics*, 77 (3), 219–229.
- Nowak, D. (2012). *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Rana, A., Rajesh, A., Sandeepa, Sahil (2014). Identification of critical success factors of collaborative product development. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods*, 2 (11), 33–40.
- Serra, C.E., Kunc, M., (2015). Benefits realizations management and its influence on project success and execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33, 53–66.
- Toledo-Lopez, A., Diaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J.C., Sánchez-Medina P.S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65, 1658–1664.

Zhou, N., Zhuang, G., Yip, L.S. (2007). Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data. *Industrial Marketing Management*, 36 (3), 309–321.

FACTORS INFLUENCING THE SUCCESS OF COOPERATIVE UNDERTAKING

Abstract

Contemporary, highly competitive economy as well as the progressive globalization and internationalization realized to entrepreneurs that autonomous and isolated activity is doomed to failure. It reduces the possibility of absorption of innovation, access to new technologies, knowledge, financial resources and enables to tackle new instruments of material and human resources management. It is required, therefore, pro-active approach to the problem of co-operation understood as the joint implementation of objectives which is based on a common, collaborative action that reduces costs and increases efficiency. The success of joint ventures is nevertheless determined by many factors of different scope, impact of interaction and varying impact on mutual relations. The growing role of co-operation, especially in the context of cooperative product development, contributed to the formulation of the paper objective for which there was adopted identification of the critical success factors of joint ventures.

Keywords: cooperation, critical success factors of cooperative undertaking, collaborative product development

JEL codes: D24, D81, L23, O47

