

przegląd organizacji

Tendencje rynkowe w zakresie współpracy międzyorganizacyjnej

W skutek przemian dokonujących się we współczesnej gospodarce coraz bardziej powszechny staje się paradygmat kooperacji. Domaga się on, aby w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa uwzględnić fakt, że funkcjonując na rynku w sposób naturalny, tkwi ono w określonej sieci powiązań z innymi podmiotami. To z kolei wpływa na proces i sposób formułowania jego strategii¹⁾. Zgodnie z tym paradygmatem współczesne przedsiębiorstwa, realizujące swoje działania w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu, mogą umocnić swoją pozycję i uzyskać lepsze wyniki ekonomiczne przede wszystkim poprzez realizację strategii kooperacji. Kooperacja polega na tworzeniu pomiędzy autonomicznymi podmiotami powiązań o charakterze współpracy mającej na celu realizację określonego przedsięwzięcia. Działanie takie jest możliwe dzięki łączeniu wybranych zasobów i kompetencji stron podejmujących współpracę²⁾.

Należy także podkreślić, że w ostatnich latach coraz częściej mówi się o intensyfikacji działań strategicznych polegających na łączeniu kooperacji z konkurencją. Wskutek obserwacji takiego zjawiska w praktyce gospodarczej pojawiło się pojęcie kooperencji. Odnosi się ono do sytuacji, kiedy dwa niezależne przedsiębiorstwa realizują współpracę w celu osiągnięcia określonych korzyści, jednocześnie nie zaprzestając wzajemnego konkurowania³⁾.

Niezależnie od tego, czy działania kooperacyjne podejmują przedsiębiorstwa będące względem siebie konkurentami, czy też podmioty nierywalizujące ze sobą, strategia ta oznacza realizację przez przedsiębiorstwa wzajemnie zgodnych i uzupełniających się działań, mających pozytywny wpływ na osiąganie zaplanowanych przez nie celów.

Jak wiadomo, przedsiębiorstwo stanowi system otwarty, co oznacza, że funkcjonuje ono w ramach wzajemnych oddziaływań z innymi podmiotami występującymi w jego otoczeniu. J. Światowiec-Szczepańska wskazuje, że kierując się paradygmatem kooperacji, „przedsiębiorstwa nie postrzegają relacji zewnętrznych jako gry o sumie zerowej (zgodnie z którą zyski jednego podmiotu oznaczają stratę drugiego), lecz koncentrują się na długoterminowych celach, uzyskując nadzwyczajne korzyści właściwe tylko dla gry o sumie niezerowej”⁴⁾. Odnosząc zachowania przedsiębiorstw do przywołanej wyżej teorii gier, należy podkreślić, że aby uzyskać obopólne korzyści, kooperanci nie tylko powinni angażować się we wspólne przedsięwzięcie, ale także systematycznie w nie inwestować. Zgodnie z teorią gier, wtedy właśnie zwroty z inwestycji będą najwyższe⁵⁾.

Obserwowana obecnie wyraźna tendencja do podejmowania strategii kooperacji jest związana z pojęciem przewagi kooperacyjnej. Kierując się przyjętym w literaturze przedmiotu założeniem, mówiącym, że charakter występującej w przedsiębiorstwie przewagi konkurencyjnej stanowi konsekwencję przyjęcia przez nie określonego rodzaju strategii konkurowania⁶⁾, można powiedzieć, że przewaga kooperacyjna to rezultat budowania na rynku określonych układów współdziałania z innymi podmiotami.

W literaturze przedmiotu występuje wiele opracowań wskazujących na zasobowe uzasadnienie kreowania

Znaczenie potencjału relacyjnego w procesach współpracy międzyorganizacyjnej

<https://doi.org/10.33141/po.2011.12.03>

Przegląd Organizacji, Nr 12 (863), 2011, ss. 10-13

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Agata Sudolska

współpracy międzyorganizacyjnej. Zgodnie z takim podejściem przedsiębiorstwo podejmuje strategię kooperacji po to, aby pozyskać zasoby potrzebne mu do skutecznego konkurowania na rynku⁷). Dysponowanie określonym wachlarzem zasobów, niezbędnych w danym momencie do skutecznej walki z rywalami rynkowymi, pozwala przedsiębiorstwom na wzrost poziomu ich konkurencyjności. W konsekwencji umiejętna realizacja strategii kooperacji może przynieść przedsiębiorstwu korzyści, których w pojedynkę nie byłoby ono w stanie osiągnąć, a które rzutują na jego sytuację konkurencyjną. Wśród najważniejszych z nich wymienia się: ● poprawę efektywności poprzez uzyskanie ekonomii skali ● transfer rozwiązań technologicznych ● podniesienie poziomu innowacyjności i w rezultacie konkurencyjności kooperujących podmiotów ● zwiększenie kompetencji przedsiębiorstw ● zmianę form ich działania, a także ● możliwość realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych dzięki skumulowanym środkom finansowym oraz ● redukcję niepewności w otoczeniu⁸).

Istota i znaczenie potencjału relacyjnego

Jak wskazuje praktyka gospodarcza, nie wszystkie utworzone na rynku układy kooperacyjne przynoszą spodziewane korzyści (około połowa z nich kończy się niepowodzeniem). Zatem nasuwa się wniosek, że wygenerowanie korzyści wynikających z realizacji strategii kooperacji jest uzależnione od pewnej konfiguracji zasobów oraz umiejętności, jakimi dysponują przedsiębiorstwa nawiązujące współpracę. Tę określoną konfigurację materialnych i niematerialnych zasobów, niezbędnych do kreowania i skutecznej realizacji współpracy międzyorganizacyjnej, można określić mianem potencjału relacyjnego.

Bazę do identyfikacji elementów potencjału relacyjnego stanowi klasyczne ujęcie wyodrębniające w ramach zasobów przedsiębiorstwa jego potencjał: finansowy, rzeczowy, ludzki oraz wiedzę. Jednak ujęcie takie wydaje się zbyt uproszczone i ogólnikowe. Analiza przypadków zarówno sukcesów, jak i niepowodzeń w zakresie kooperacji prowadzi bowiem do konkluzji, że o przebiegu, rozwoju oraz wynikach współpracy międzyorganizacyjnej decydują pewne specyficzne zasoby oraz umiejętności.


Wśród materialnych elementów składających się na potencjał relacyjny przede wszystkim trzeba wymienić infrastrukturę komunikacyjną, jaką dysponuje przedsiębiorstwo. Infrastrukturę tę tworzą systemy

komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej występującej w przedsiębiorstwie. Sprawny system komunikacji pozwala na stopniowe zmniejszanie dystansu pomiędzy przedsiębiorstwami, które podjęły współpracę. Ponadto dobrze funkcjonująca komunikacja pozwala im na wzajemne poznawanie ich procedur, specyficznych sposobów realizacji działań itp. To z kolei jest konieczne, aby kooperacja mogła się efektywnie rozwijać i aby w konsekwencji kooperujące podmioty osiągnęły zamierzone cele.

Dobrze funkcjonujący system komunikacji towarzyszący współpracy międzyorganizacyjnej jest wpisany w działania związane z koordynacją danego układu kooperacyjnego, oznaczającą wspólne planowanie, tworzenie harmonogramów działań, a następnie kontrolę i pomiar uzyskanych wyników. W tym miejscu należy podkreślić, że na znaczenie zasobu, jakim jest infrastruktura komunikacyjna i jej jakość, wskazują liczne źródła literaturowe, podkreślające, że skuteczny system komunikacji stanowi jeden z kluczowych czynników rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej uwieńczony sukcesem⁹).

Wśród zasobów o charakterze materialnym na kształt potencjału relacyjnego przedsiębiorstwa znacząco wpływają także zasoby finansowe. Jak wiadomo, stanowią one fundament, który wyznacza możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Dysponowanie określoną pulą zasobów finansowych daje swobodę działania, a także pozwala udoskonalać i odpowiednio do potrzeb kształtować posiadane już zasoby, zarówno materialne, jak i niematerialne.

Jednak w rozmaitych opracowaniach, dotyczących współpracy międzyorganizacyjnej i czynników wpływających na jej skuteczność, podkreśla się szczególne znaczenie zasobów o charakterze niematerialnym, czyli tzw. zasobów miękkich. Wśród nich jako te, które przede wszystkim przesądzają o kształcie i poziomie potencjału relacyjnego, należy wymienić: postawy menedżerów oraz kreowaną przez nich filozofię zarządzania przedsiębiorstwem, systemy planowania i pomiaru wyników działań, kulturę organizacyjną, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się oraz jego zdolność do zmiany.

Filozofia zarządzania przedsiębiorstwem znajduje wyraz w jego orientacji. Przez orientację przedsiębiorstwa rozumie się charakter podejmowanych przez nie wysiłków ukierunkowanych na przewycięzanie najsilniejszych ograniczeń pojawiających się w procesie wywierania wpływu na rynek. Menedżerowie opierający swoją filozofię zarządzania przedsiębiorstwem na paradygmacie kooperacji kreują w nim tzw. 

orientację relacyjną. Pod pojęciem tym rozumie się nastawienie na rozwijanie i utrwalanie rozmaitych więzi z innymi uczestnikami rynku. Orientacja relacyjna w naturalny sposób staje się ważnym czynnikiem sprzyjającym zarówno nawiązywaniu więzi międzyorganizacyjnych, jak również dbaniu o ich owocny rozwój.

Kolejnym z wymienionych zasobów niematerialnych decydujących o kształcie potencjału relacyjnego przedsiębiorstwa są systemy planowania i pomiaru wyników działań. Znaczenie umiejętności planowania, a następnie pomiaru uzyskanych rezultatów jako niezwykle ważne czynniki przesądzające o rezultatach współpracy międzyorganizacyjnej, podkreśla wielu autorów eksplorujących problematykę współpracy międzyorganizacyjnej¹⁰. W tym miejscu przytoczyć można np. wyniki badań przeprowadzonych w ramach panelu ekspertów „Harvard Business Review Polska”. Prezentowane wyniki dowodzą, że precyzyjne zdefiniowanie oczekiwanych rezultatów współpracy międzyorganizacyjnej, a następnie umiejętność określenia przez menedżerów metod pomiaru rezultatów uzyskanych w ramach wspólnego działania, to istotne czynniki sukcesu współpracy podmiotów gospodarczych na rynku¹¹.

Wśród zasobów o charakterze niematerialnym, kolejnym, niezwykle ważnym składnikiem potencjału relacyjnego jest kultura organizacyjna cechująca przedsiębiorstwo. Kulturę organizacyjną powszechnie rozumie się jako zespół założeń i wartości akceptowanych oraz wyznawanych przez jego pracowników, wyznaczających określone postawy i normy zachowań charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa.

Obecne badania dotyczące współpracy międzyorganizacyjnej dowodzą, że uwarunkowania kulturowe, zaliczane do uwarunkowań behawioralnych, nabierają w tym obszarze szczególnego znaczenia; współpracę międzyorganizacyjną należy bowiem postrzegać w kategoriach określonych zachowań przedsiębiorstw względem siebie¹².

Jak pisze Cz. Sikorski, kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa można tak kształtować, aby zwiększyć jego tzw. zdolność kooperacyjną. W kulturze cechującej podmioty nastawione na realizację współpracy międzyorganizacyjnej otoczenie traktuje się jako zbiór różnych szans, umożliwiających przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu na rynku¹³. W literaturze wskazuje się także na pojęcie kultury współpracy. Kluczowe wartości cechujące taką kulturę to zaufanie, wzajemność, otwartość oraz dzielenie się wiedzą¹⁴. Zaufanie w procesach współpracy międzyorganizacyjnej oznacza gotowość przedsiębiorstwa do tego, aby na rzecz określonego układu kooperacyjnego zaangażować pewne zasoby, opierając się na przekonaniu, że wspólne działania realizowane przy zastosowaniu tych zasobów okażą się korzystne dla obu stron, chociaż nie jest to w żaden sposób zagwarantowane¹⁵.

Wzajemność odnosi się natomiast do występowania u menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa zarówno świadomości, jak również akceptacji tego, że współpraca międzyorganizacyjna prowadzi do uzyskiwania korzyści przez oba kooperujące podmioty.

Z kolei otwartość i skłonność do dzielenia się wiedzą odwołują się do klimatu organizacyjnego występującego w przedsiębiorstwie. Klimat otwartości cechujący współpracujące podmioty sprzyja wzajemnemu udostępnianiu informacji, jakie mają kooperanci, jak również podejmowaniu działań związanych z tworzeniem sprawnych kanałów komunikacji pomiędzy nimi.

W literaturze przedmiotu umiejętność dzielenia się przez przedsiębiorstwa podejmujące działania kooperacyjne wiedzą oraz ich zdolność do uczenia się postrzegane są jako ważne czynniki rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej.

Analiza występujących w literaturze, nieco zróżnicowanych interpretacji zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się pozwala przyjąć, że zdolność ta jest tożsama z gotowością przedsiębiorstwa do zmiany posiadanych zasobów wiedzy¹⁶. Owa gotowość wiąże się z umiejętnością rozpoznania wartości nowej wiedzy, którą przedsiębiorstwo może pozyskać z otoczenia, a tym samym od innych podmiotów funkcjonujących na rynku, przyswojenia tej wiedzy, a następnie wykorzystania jej w sposób komercyjny.

Gotowość do zmiany posiadanych zasobów wiedzy wiąże się z ogólną gotowością przedsiębiorstwa do przeprowadzania zmian. Kształtuje się ona przede wszystkim pod wpływem filozofii leżącej u podstaw strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo oraz występującej w nim kultury organizacyjnej.

Odwołując się do problematyki potencjału relacyjnego, należy stwierdzić, że otwartość przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania i wymiany wiedzy występującej w otoczeniu stanowi fundament realizacji współpracy międzyorganizacyjnej. W kooperację wpisany jest dziś bowiem proces zarówno wymiany, jak i wspólnego tworzenia zasobów wiedzy, które wspólnie determinują siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

W tym miejscu trzeba także wskazać na fakt, że czynnikiem wpływającym na kształt potencjału relacyjnego przedsiębiorstwa są także jego kompetencje, pozwalające na asymilację nowej wiedzy. Umiejętność przyswojenia sobie nowej wiedzy oznacza dysponowanie przez przedsiębiorstwo specjalistami, którzy są w stanie wykorzystać możliwości wynikające z pozyskania nowych zasobów wiedzy¹⁷.

Zarówno umiejętność pozyskiwania wiedzy od partnerów biznesowych, jak również zdolność do jej asymilacji idą w parze z postawą określaną mianem elastyczności przedsiębiorstw realizujących współpracę. Postawa ta jest wyrazem wspomnianej wyżej gotowości przedsiębiorstwa do wdrażania zmian. Elastyczność w procesach współpracy międzyorganizacyjnej definiuje się jako wzajemne oczekiwanie gotowości do podjęcia koniecznych działań adaptacyjnych, podyktowanych zmianą warunków funkcjonowania kooperujących przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, uznające tę zasadę, tworzą dla siebie gwarancję, że warunki działania w ramach danego układu współpracy będą przedmiotem zmian dokonywanych w dobrej wierze, jeśli zaistnieje taka konieczność¹⁸. Wyniki badań prezentowane w literaturze przedmiotu pozwalają stwierdzić, że owa elastyczność jest wyrazem klimatu otwartości, jaki panuje w ramach danego układu kooperacji i jednocześnie stanowi niezwykle istotny czynnik sukcesu w procesach współpracy międzyorganizacyjnej¹⁹.

Podsumowanie

W warunkach ciągłej zmienności otoczenia wiele przedsiębiorstw zaczęło dostrzegać, że ich dotychczasowe strategie rozwoju wymagają zmian. Szczególnie wyraźnie zarysowuje się dziś przechodzenie od myślenia zorientowanego wyłącznie na konkurowanie na myślenie w kategoriach

paradygmatu kooperacji. Można powiedzieć, że obserwacja obecnych realiów gospodarczych prowadzi do refleksji, że idea kooperacji może być postrzegana jako kolejny etap rozwoju rynku²⁰⁾.

W świetle powyższych rozważań realizacja współpracy międzyorganizacyjnej staje się dziś wręcz koniecznością dla przedsiębiorstw, które chcą nadać za tendencjami rynku i pozostać przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Jednak, aby w procesach tej współpracy osiągać zamierzone korzyści synergiczne, przedsiębiorstwa muszą świadomie kreować swój potencjał relacyjny. To, jak go ukształtują, a następnie sposób, w jaki będą nim zarządzać i go udoskonalać, przełoży się bowiem na rezultaty uzyskiwane przez nie w procesach kooperacji. Przyjmując zatem, że właściwie nie ma odwrotu od realizacji strategii kooperacji, można stwierdzić, że działania związane z kreowaniem potencjału relacyjnego powinny obecnie stać się jednym z priorytetów strategicznych współczesnych przedsiębiorstw.

dr Agata Sudolska

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYPISY

- ¹⁾ B. DONALDSON, T. O'TOOLE, *Strategic Market Relationships*, Wiley, Chichester 2007, s. 43.
- ²⁾ K. SAKAI, N.H. KANG, *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalization*, OECD, DSTI/DOC(2000) 5, s. 6.
- ³⁾ M. BENGTSSON, S. KOCK, *Coopetition in Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, s. 411–426.
- ⁴⁾ J. ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, *Synkretizm konkurencji i kooperacji w sieciach przedsiębiorstw jako źródło renty ekonomicznej*, w: E. URBANOWSKA-SOJKIN (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu” nr 170, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 301.
- ⁵⁾ R.K. MITCHEL, B.R. ANGLE, D.J. WOOD, *Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4, s. 853–858.
- ⁶⁾ M.J. STANKIEWCZ, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 165–174; J.J. LAMBIN, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 285–286; E. SKAWIŃSKA, *Teoretyczne i praktyczne aspekty konkurencji i konkurencyjności*, w: E. SKAWIŃSKA, R. ZALEWSKI (red.), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 61.
- ⁷⁾ J. PFEFFER, G. SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978, s. 67.
- ⁸⁾ D. FORD, L. GADDE, H. HAKANSSON, I. SNEHOTA, *Managing Business Relationships*, Wiley, London 2003, s. 42–45; J. CHILD, D. FAULKNER, *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 67; A.T. HIMMELMAN, *On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice*, in: CH. HUXHAM (ed.), *Creative Collaborative Advantage*, Sage Publications, London 1996, s. 26–28.
- ⁹⁾ D.T. WILSON, *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, vol. 23, no. 4, s. 335–345; H. ADBOR, *Competitive*

Success in an Age of Alliance Capitalism: How Do Firm-specific Factors Affect Behavior in Strategic Alliances, „Advances in Competitiveness Research” 2002, vol. 10, no. 1, s. 71–100; S.D. HUNT, C.J. LAMBE, C.M. WITTMAN, *A Theory and Model of Business Alliance Success*, „Journal of Relationship Marketing” 2002, vol. 1, no. 1, s. 17–35; M.T. HOLDEN, T. O'TOOLE, *Affirming Communication's Primary Role in a Manufacturer-retailer Context*, „Journal of Marketing Management” 2004, vol. 20, no. 9–10, s. 1047–1074.

¹⁰⁾ E. ANDERSON, L. LODISH, B. WEITZ, *Resource Allocation Behavior in Conventional Channels*, „Journal of Marketing Research” 1987, vol. 24, s. 85–97; J. MOHR, R. SPEKMAN, *Characteristics of Partnership Success: Partnering Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, s. 135–152; S. KAUSER, V. SHAW, *The Influence of Behavioral Characteristics on the Success of International Alliances*, „International Marketing Review” 2004, vol. 21, no. 1, s. 17–52.

¹¹⁾ *Pięć zasad efektywnej współpracy, czyli poznaj lepiej swojego dostawcę*, „Harvard Business Review Polska” 2010, marzec, s. 140.

¹²⁾ R. RIJAMAMPANINA, T. CARMICHAEL, *A Framework for Effective Cross-cultural Competition between Organisations*, „Problems and Perspectives in Management” 2005, vol. 4, s. 92–103; O. SHENKAR, *Cultural Distance Revisited: Towards More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences*, „Journal of International Business Studies” 2001, no. 32, s. 519–535.

¹³⁾ CZ. SIKORSKI, *Kulturowe uwarunkowania zdolności kooperacyjnej organizacji*, w: A. ADAMIK, S. LACHIEWICZ (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 115.

¹⁴⁾ M. BARRAT, *Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2004, vol. 9, no. 1, s. 35–36.

¹⁵⁾ D.J. MC ALLISTER, *Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*, „Academy of Management Journal” 1995, no. 38, s. 24–59.

¹⁶⁾ A. ZGRZYWA-ZIEMAK, *Model zdolności uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, w: A. ZGRZYWA-ZIEMAK, R. KAMIŃSKI, *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009, s. 34.

¹⁷⁾ W.M. COHEN, D.A. LEVINTHAL, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35, s. 128.

¹⁸⁾ J. ŚWIATOWIEC, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 96.

¹⁹⁾ A. TAYLOR, *An Operations Perspective on Strategic Alliance Success Factors*, „International Journal of Operations & Production Management” 2005, vol. 25, no. 5, s. 480.

²⁰⁾ I. RUDAWSKA, *Partnerstwo jako współczesna formuła działania przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 7–8, s. 13.

Summary

Nowadays, the idea of cooperation is one of the key elements of the modern management model that answers the challenges of global economy. Its results from the fact that globalization calls for new ways to compete and demands new philosophy of building company's market position.

Analysis of several examples of inter-organizational cooperation follows to the question: what are the key factors determining the success of cooperation. The paper is an attempt to introduce the idea of relation potential, understood as the specific configuration of enterprise's resources necessary to cooperate effectively, and to emphasize its importance in the process of cooperation.