



Authors' contribution/
Wkład autorów:
A. Study design/
Zaplanowanie badań
B. Data collection/
Zebranie danych
C. Statistical analysis/
Analiza statystyczna
D. Data interpretation/
Interpretacja danych/
E. Manuscript preparation/
Przygotowanie tekstu
F. Literature search/
Opracowanie
piśmiennictwa
G. Funds collection/
Pozyskanie funduszy

**THE ROLE OF STRATEGIC ANALYSIS IN SHAPING
THE CONDITIONS FOR, AND THE RANGE OF, COOPERATION
BETWEEN BUSINESS ENTITIES**

**ROLA ANALIZY STRATEGICZNEJ W KSZTAŁTOWANIU UWARUNKOWAŃ
I ZAKRESU WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH**

Artur Dwojak^{1(B,D,E)}

¹Management Board, AAD Artur Marek Dwojak, Poland
Zarząd, AAD Artur Marek Dwojak, Polska

Dwojak, A. (2020). The role of strategic analysis in shaping the conditions for, and the range of, cooperation between business entities/ Rola analizy strategicznej w kształtowaniu uwarunkowań i zakresu współpracy podmiotów gospodarczych. *Economic and Regional Studies*, 13(2), p. 250-263.
<https://doi.org/10.2478/ers-2020-0018>

ORIGINAL ARTICLE

JEL code: L21, L24, O43

Submitted:
March 2020

Accepted:
May 2020

Tables: 0
Figures: 4
References: 16

ORYGINALNY ARTYKUŁ
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: L21, L24,
O43

Zgłoszony:
marzec 2020

Zaakceptowany:
maj 2020

Tabele: 0
Rysunki: 4
Literatura: 16

Summary

Subject and purpose of work: The subject matter of this paper includes selected examples of tools applied in systems analysis and strategic analysis in relation to the influence of their results on the forms of cooperation between business entities. The study is aimed at provoking a deeper thought on the outcomes of the lack of a system-based approach on the effects of cooperation, and consequently at reducing the negative experience arising from the lack of understanding of the conditions affecting the expected results.

Materials and methods: This publication is an overview of the issue based on the interpretation and synthesis of the available literature on the subject.

Results: The author suggests that the specific conditions, starting from the impact of the broad geopolitical surroundings, the current government policy, legal regulations, culture circles, market development stage or a partner's place in the production chain, through customs, procedures, processes, intra-organisational standards, affect not only the culture of the organisation itself, but also its reputation and financial result.

Conclusions: The influence of the new "virtual" sphere of economic contacts, as a vital element of strategic analysis, was stressed.

Keywords: systems analysis, strategic analysis, cooperation, acquisitions, mergers, divestiture, alliances, technology transfer, licensing, franchise, joint venture

Streszczenie

Przedmiot i cel pracy: Przedmiotem opracowania są wybrane przykłady narzędzi analizy systemowej i strategicznej, w odniesieniu do wpływu ich rezultatów na formy współdziałania pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Opracowanie ma na celu skłonienie do refleksji nad skutkami braku podejścia systemowego na oczekiwane efekty kooperacji, a przez to na zmniejszenie negatywnych doświadczeń wynikających z braku zrozumienia uwarunkowań wpływających na oczekiwane efekty.

Materiały i metody: Publikacja ma charakter przeglądowy i oparta jest na interpretacji i syntezie dostępnej literatury przedmiotu.

Wyniki: Autor sugeruje, że określone uwarunkowania począwszy od wpływu szerokiego otoczenia geopolitycznego, aktualnej polityki rządu, regulacji prawnych, kręgu kulturowego, etapu rozwoju rynku czy miejsca jakie partner zajmuje w łańcuchu produkcji, poprzez zwyczaje, procedury, procesy, normy wewnątrz organizacji, wpływają nie tylko na kulturę samej organizacji, ale także na jej opinię i wynik finansowy.

Wnioski: Podkreślony został wpływ nowej „wirtualnej” strefy kontaktów gospodarczych jako kluczowego elementu analizy strategicznej.

Słowa kluczowe: analiza systemowa, analiza strategiczna, współpraca, przejęcia, połączenia, dezinvestycje, aliance, transfer technologii, licencjonowanie, franszyza, joint venture

Address for correspondence/ Adres korespondencyjny: dr Artur Marek Dwojak (ORCID 0000-0002-5328-2254), Zarząd, AAD Artur Marek Dwojak, Zajazdowa 20, 05-825, Kałęczyn, Polska; e-mail: adwojak@zabki.net.pl

Journal indexed in/ Czasopismo indeksowane w: AgEcon Search; AGRO; Arianta; Baidu Scholar; BazEkon; Cabell's Whitelist; CNKI Scholar; CNPIEC - cnpLINKer; EBSCO-CEEAS; EBSCO Discovery Service; EuroPub; Google Scholar; Index Copernicus ICV 2017-2018: 100,00; J-Gate; KESLI-NDSL; MyScienceWork; Naver Academic; Naviga (Softweco); POL-index; Polish Ministry of Science and Higher Education 2015-2018: 9 points; Primo Central; QOAM; ReadCube; Semantic Scholar; Summon (ProQuest); TDNet; WanFang Data; WorldCat. **Copyright:** © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaską, Artur Marek Dwojak. All articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited and states its license.

Introduction

The purpose of the paper is to place emphasis on the possibility to improve cooperation between business entities by promoting a system-based approach, supported by logical reasoning tools, the approach to the verification of mutual expectations and a precise definition of the goals which the entities have set.

According to one of the most important principles of organised activities, efficiency depends on defining certain constant, repetitive actions (Gasparski, 1988, p. 357). This approach is characterised by a common feature entailing the introduction of a broadly understood analysis stage. Professor Kotarbiński defined it as a preparatory phase preceding further actions (preparation) (Kotarbiński, 1968, p. 119). Jan Zieleniewski defined this stage as "identification of purpose / awareness of the real purposes of action and their mutual correlations" (Zieleniewski, 1969, p. 80-88). Wojciech Gasparski refers to the Bartee model with a clearly highlighted analysis stage (Gasparski, 1988, p. 258).

The definition of cooperation entails joint efforts taken by several entities. It includes joint endeavours of business entities from the same economic and political system, in some cases from two or more such systems, to reach goals defined in the form of an oral or written agreement. The omission of the analysis stage may result in a false hypothesis error, because we are at risk of building detailed plans which are disproved after and erroneous, unidentified and non-verbalised assumption is removed. Terminating cooperation in such circumstances arouses doubts as to the good intentions of the other party. Negative opinions might informally hinder the functioning of a business on the market. On the one hand, inside the organisation, a wrong view is conveyed in relation to the principles of operation in a given economy sector, which is a certain type of acquired knowledge, often gained through hands-on experience, though not always recorded in formal qualifications. On the other hand, it is also the opinion and reputation a given business is building among its customers, suppliers, business partners in a broadly understood contact network as part of the supply chain.

In the context of the above assumptions, we should not underestimate the importance of activities aimed at understanding mutual expectations and conditions arising from the properties of a market where the cooperation is to be initiated, applicable legal regulations, the political system or cultural conditions. Organisations and all their activity forms are interwoven within a system of mutually interrelated activities whose impact on one another is often revealed after several years. The response to this phenomenon is a "systems thinking" trend entailing the knowledge and tools which have been fostering the analysis of the overall picture and supporting its effective change for the last 50 years (Senge, 2012, p. 23). Since the mid-20th century we can observe the development of the so called school of strategic management, represented by, i.a., H.I. Ansoff

Wstęp

Celem poniższego opracowania jest zwrócenie uwagi na możliwość poprawy współpracy podmiotów gospodarczych poprzez propagowanie systemowego, wspartego narzędziami logicznego wnioskowania, podejścia do weryfikacji wzajemnych oczekiwań i precyzyjnego określenia celów jakie podmioty stawiają przed sobą.

Jedną z najważniejszych zasad zorganizowanego działania jest wskazanie, że sprawność zależy od zdefiniowania pewnych stałych, powtarzalnych czynności (Gasparski, 1988, s. 357). Podejście to charakteryzuje cecha wspólna polegająca wprowadzeniu szeroko rozumianego etapu analizy. Profesor Kotarbiński definiuje ją jako fazę przygotowawczą późniejszego działania (preparację) (Kotarbiński, 1968, s. 119). Jan Zieleniewski określił ten etap jako „stwierdzenie celu / uświadomienie rzeczywistych celów działania i ich wzajemnego stosunku” (Zieleniewski, 1969, s. 80-88). Wojciech Gasparski przytacza model Bartee z wyraźnie zaznaczonym etapem analizy (Gasparski, 1988, s. 258).

Definicja współpracy określa wspólne działanie kilku podmiotów. Obejmuje ona wspólne dążenie podmiotów gospodarczych z tego samego, a w niektórych wypadkach dwóch lub więcej systemów gospodarczo-politycznych, do osiągnięcia celów zdefiniowanych w formie umowy ustnej lub pisemnej. Pominięcie etapu analizy może skutkować powstaniem błędu fałszywej hipotezy, gdyż narażamy się na ryzyko budowania rozbudowanych planów które w całości falsyfikują się po zniesieniu błędnego, często niezdefiniowanego, niezwerbalizowanego, założenia. Zakończenie współpracy w takiej sytuacji budzi zastrzeżenia co do szczerości intencji partnera. Negatywne opinie mogą więc w sposób nieformalny obciążać funkcjonowanie firmy w realiach rynkowych. Z jednej strony wewnątrz firmy powstaje błędna opinia dotycząca reguł funkcjonowania w danym sektorze gospodarki, co jest pewnego rodzaju wiedzą zdobytą, wypracowaną choć nie zawsze zewidencjonowaną w sposób formalny. Z drugiej jest to także opinia i renowa jaką firma buduje wśród klientów, dostawców, kooperantów, w szeroko rozumianej sferze kontaktów w ramach łańcucha dostaw.

W kontekście powyższych założeń należy podkreślić i propagować znaczenie działań mających na celu zrozumienie wzajemnych oczekiwań, uwarunkowań wynikających z cech rynku na jakim współpraca ma mieć miejsce, przepisów prawnych, systemu politycznego czy uwarunkowań kulturowych. Organizacje i ich wszystkie formy aktywności wplecione są w układ wzajemnie powiązanych działań, których wpływ na siebie nawzajem ujawnia się często dopiero po wielu latach. Odpowiedzią na te zjawisko jest nurt myślenia systemowego obejmujący wiedzę i narzędzia ostatnich 50 lat, które ułatwiają analizowanie ogólnego obrazu, ale i pomagają nam skutecznie go zmieniać (Senge, 2012, p. 23). Od połowy zeszłego wieku możemy zaobserwować rozwój tzw. szkoły planistycznej zarządzania strategicznego, do jej przedstawicieli możemy zaliczyć H.I. Ansoff (macierz

(the Ansoff Matrix), R.L. Ackoff (Ackoff's research process), M.E. Porter (value chain, Porter's diamond model, Porter's five forces).

In this paper, by identifying certain tools of logical reasoning in the field of strategic analysis, the author encourages the readers to reflect on the issue and on the outcomes of applying such tools for an efficient and effective cooperation between business entities.

According to the definition, cooperation is identified as a relationship between equal partners, which is not considered unprofitable by any of the parties. This definition does not refer to the duration and the range of cooperation. It can be inferred that such cooperation would end when one of the parties begins considering that the status of the parties is unequal or it has ceased to reach the defined goals. Does cooperation mean simply efforts to achieve a goal? A charity organisation can cooperate with an advertising agency, medical equipment supplier or transport service provider. The objective of one of the entities is to improve the living conditions of people, animals or protect the environment, in line with its assumptions. On the other hand, its partner wishes to generate profit, although this does not need to be the key issue here, if one of the objectives is brand and reputation building or a marketing campaign with a view to improving its social outreach. Cross-border cooperation is in turn defined by the line marked on the map, separating the territories of neighbouring countries. Historically, boundaries were marked out along characteristic geographical elements such as rivers, mountain ranges, sea coastline. As can be observed, until recently these natural geographic elements were characterised not only by the possibility to physically outline the border on-site, but also the possibility to limit and control traffic, which was extensively used to introduce charges for crossing the borders, and customs duties for the imported goods, substantiating such activities (in a grandiloquent manner) by the need to protect domestic markets from outside factors.

In the 21st century, the issue of a physical access to a given market is not so clear-cut. Along with the beginning of the Internet era, a new virtual reality emerged, which only in a small extent surrenders to the limitations of customs duties. The new market, according to the definition proposed by its founder, was to facilitate a free commercial exchange without the need for physical presence. In such circumstances, while planning future cooperation, business entities may disregard such "insignificant" elements as the existence of borders, legal systems, cultural differences in economic relations, time zones, or forms and principles of communications, etc. More specifically, basically it is possible to identify two principal strategic analysis methods. The first one involves the analysis of the economic environment and a gradual addition of detailed requirements, moving towards the strategic analysis of an organisation. The second one revolves around the thorough understanding of own proposal and the existing conditions, followed by the identification and search for a market segment where the organisation

Ansoffa); R.L. Ackoff (proces badawczy Ackoffa); M.E. Porter (łańcuch wartości, Diament Portera, pięć sił Portera) itd.

W poniższym opracowaniu, poprzez wskazanie niektórych narzędzi logicznego wnioskowania w obszarze analizy strategicznej, autor skłania czytelnika do refleksji i zastanowienia nad rezultatami jakie mogą być efektem ich wprowadzenia dla sprawnej, efektywnej współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi.

Z definicji wynika, że współpraca to określenie związku równorzędnych partnerów pozostających w relacji, która nie jest uważana za krzywdzącą przez żadną ze stron. Definicja nie odnosi się do czasu trwania ani zakresu. Wnioskując, współpraca ulegnie zakończeniu, gdy jedna ze stron zacznie postrzegać ten stan jako nierówny, lub w którym przestała osiągać założone cele. Czy współpraca oznacza dążenie do tego samego celu? Instytucja charytatywna może współpracować z agencją reklamową, dostawcą sprzętu medycznego czy usług transportowych. Celem jednej firmy jest więc poprawa warunków życia ludzi, zwierząt lub środowiska zgodnie z założeniami tej organizacji. Z drugiej strony partner ma na celu generowanie zysków, chociaż kwestia zysku nie musi być kluczowa, jeżeli jednym z celów będzie budowanie marki, renomy czy akcja marketingowa nastawiona na pozytywny odbiór społeczny. Współpraca transgraniczna jest z kolei w naturalny sposób zdefiniowana przez umowną linię na mapie oddzielającą terytorium jednego państwa od innych. Historycznie granice określano wzdłuż charakterystycznych elementów geograficznych jak rzeki, łańcuchy górskie, wybrzeża morskie. Jak można zauważyć jeszcze do niedawna te naturalne elementy geograficzne charakteryzowały się nie tylko możliwością fizycznego określenia granicy w terenie, ale także możliwością ograniczenia i kontroli ruchu, co skwapliwie wykorzystano do wprowadzenia opłat za przekroczenie granicy, a następnie także ceł na wwożone towary, usprawiedliwiając te działania (górnolotnym określeniem) ochrony własnego rynku przed wpływem z zewnątrz.

W XXI wieku, kwestia fizycznego dostępu do rynku nie jest już tak oczywista. Wraz z wejściem w epokę światowych sieci komputerowych powstała nowa wirtualna przestrzeń, która w niewielkim stopniu poddaje się ograniczeniom w postaci ceł granicznych. Nowy rynek, z definicji określonej przez jego założyciela, miał umożliwić swobodną wymianę handlową bez konieczności fizycznej obecności. W takiej sytuacji podmioty mogą pominąć w planowaniu przyszłej współpracy tak „nieistotne” elementy jak istnienie granic, systemów prawnych, różnic kulturowych w stosunkach gospodarczych, stref czasowych, form i zasad komunikacji itd. Konkretyzując, zasadniczo możemy wyróżnić dwie podstawowe metody analizy strategicznej. Pierwsza polega na analizie otoczenia gospodarczego i stopniowego precyzowania wymagań przechodząc w kierunku analizy strategicznej organizacji. Druga koncentruje się na szczegółowym zrozumieniu własnej oferty i uwarunkowań, a następnie w zdefiniowaniu i poszukiwaniu takiego seg-

might be successful. What justifies the need for a system-based approach is the fact that enterprises with a prepared and implemented operational model, reported the increase in the efficiency of strategy implementation by 17% in relation to other businesses. This parameter directly points to a strong correlation with the profitability of business activities (Partha, 2005). Such organisations also reported higher operational performance (31%), stronger customer relations (33%), more frequent product dominance in a given market sector (34%) and greater strategic agility (29%) compared to businesses which had failed to develop their operational foundations (Ross, Weill, Robertson, 2010, p. 50).

Particular significance in the process of developing an operational model and cooperation between business entities can be assigned to defined logical reasoning tools in the field of strategic analysis, which have been identified and tested in practice.

M.E. Porter – Business sector analysis

Current or future cooperation may be initiated by analysing the business sector where such cooperation is to take place. M.E. Porter suggested performing the analysis based on five factors affecting the processes taking place in a given sector. They can be colloquially referred to as a “five factors” analysis or “five forces” analysis (Porter, p. 21-46).

M.E. Porter asserts that it is necessary to look at economic environment from the perspective of at least 5 key areas. In Figure 1 the classical elements of business sector analysis were marked in blue and defined as:

mentu rynkowego, na którym organizacja może odnieść sukces. To co uzasadnia niezbędność podejścia systemowego to fakt, iż przedsiębiorstwa z przygotowanym i wdrożonym modelem operacyjnym raportowały wzrost skuteczności realizowanej strategii, w porównaniu z innymi firmami o 17%. Parametr ten bezpośrednio wskazuje na silną korelację z rentownością prowadzonej działalności (Partha, 2005). Organizacje te notowały także wyższą wydajność operacyjną (31%), silniejszy związek z klientami (33%), częstszą dominację swojego produktu w niszy (34%) i większą zwinność strategiczną (29%) od firm, które nie wypracowały sobie fundamentu działalności (Ross, Weill, Robertson, 2010, s. 50).

Szczególne znaczenie w procesie przygotowania modelu operacyjnego, współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi, mają już zdefiniowane i wielokrotnie zweryfikowane w praktyce, narzędzia logicznego wnioskowania z obszaru analizy strategicznej.

M.E. Porter – Analiza sektora działalności

Aktualną lub przyszłą współpracę można rozpocząć analizując sektor działalności, w ramach którego zamierzamy nawiązać współpracę. M.E. Porter zaproponował przeprowadzenie tej analizy w oparciu o pięć czynników wpływających na zachodzące w nim procesy. Potocznie nazywamy tę analizę „analizą pięcioczynnikową” lub analizą „pięciu sił” (Porter, s. 21-46).

M.E. Porter uzasadnia, że konieczne jest spojrzenie na otoczenie gospodarcze w co najmniej 5 kluczowych obszarach. Na rysunku numer 1 klasyczne elementy analizy sektora zaznaczono kolorem niebieskim i określono jako:

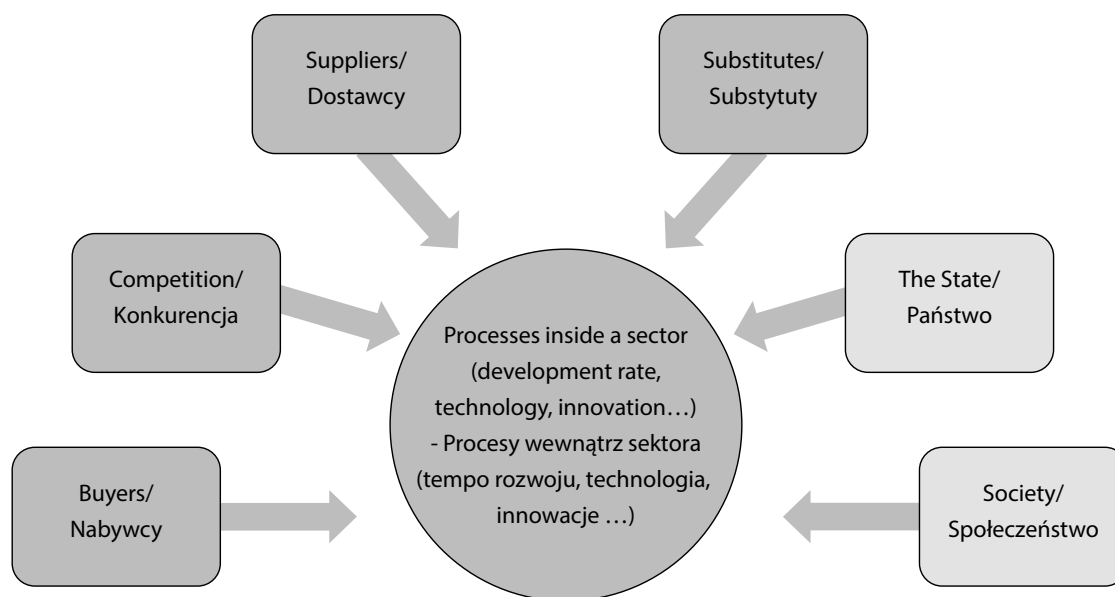


Figure 1. Factors affecting processes inside a sector

Rysunek 1. Czynniki wpływające na procesy wewnątrz sektora

Source: Own elaboration based on Gierszewska, Romanowska, p. 75-76.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gierszewska, Romanowska, s. 75-76.

- a) the characteristics of processes inside the sector (life cycle phase, profitability, size, structure, growth rate, technology etc.)
- b) buyer power
- c) supplier power
- d) competitive rivalry
- e) threat of substitution for your product/service

Porter's theory became the subject of criticism, as it was considered an oversimplification, as it did not cover other key factors, for example the impact of the state or public opinion on the processes inside sectors. Based on the observation of events taking place over the recent years, such views seem justifiable. An example of the impact of the state in a given sector may be a ban on commercial contacts between US companies and the Chinese electronics manufacturer Huawei, imposed by Donald Trump's administration. In turn, in the times of a wide access to information and its fast dissemination in social media, the phenomenon of "consumer boycott" is gaining significance.

The business sector analysis allows to understand the principles and laws which have a major significance to the type of business activities. Cooperation is mostly initiated with a view to sourcing a new client or a business partner, and it is often based on a superficial analysis of processes taking place inside the sector. Meanwhile it seems paramount to ask a question whether we are seeking cooperation as part of horizontal links (with a business partner running similar operations) or as part of vertical links (with a supplier or recipient). The understanding of processes inside our business sector will allow to understand the balance between supply and demand, product profitability and payment terms. As regards cross-border cooperation, the characteristics of the sector can differ significantly. In one country a given sector may be in an early development stage, while in another it may be a mature market. Profitability, payment terms, environmental laws or public opinion may also vary in a great extent. Elaborate advertising processes of local domestic brands, customs and excise duties, legal regulations limiting the access to the market will also have a substantial influence on the available development strategies on a given market.

To avoid disappointment from the outcomes of cooperation, it is necessary to understand your prospective partner first and get to know their environment, language, culture or working conditions. Another important step is the understanding of our contributions as part of cooperation with this particular partner.

Supply chain outline

The analysis of the potential for cooperation should begin with a broad outlook on the macroeconomic environment and be further narrowed down to specific details. The "general-to-specific" method is one of the most popular ones if our knowledge of the subject-matter is not extensive. We can begin with general questions, and then search for further

- a) Charakterystykę procesów wewnątrz sektora (faza cyklu życia, rentowność, wielkość, struktura, tempo rozwoju, technologia itd.)
- b) Siła Przetargowa Nabywców
- c) Siła przetargowa Dostawców
- d) Struktura konkurencji
- e) Możliwość pojawienia się substytutów oferowanego produktu / usługi

Teoria Portera stała się przedmiotem krytyki jako zbyt uproszczona i nie obejmująca innych kluczowych czynników jak np. wpływ państwa czy opinii społecznej na procesy zachodzące wewnątrz sektora. Na podstawie obserwacji wydarzeń mających miejsce w ostatnich latach opinie te wydają się jak najbardziej zasadne. Przykładem wpływu państwa na sytuację w sektorze może być wprowadzony w 2019 r. przez administrację Donalda Trumpa, zakaz kontaktów handlowych pomiędzy firmami USA a chińskim producentem elektroniki firmą Huawei. Z kolei znaczące szczególnie w dobie szerokiego dostępu do informacji i ich gwałtownego rozprzestrzeniania się na forach społecznościowych, są zjawiska „bojkotu konsumenckiego”.

Analiza sektora działalności pozwala na zrozumienie zasad i praw mających kluczowe znaczenie dla prowadzonej działalności. Współpraca, najczęściej jest nawiązywana w celu znalezienia nowego klienta, partnera lub w oparciu o powierzchowną analizę procesów wewnątrz sektora. Tymczasem, kluczowe wydają się pytania - czy nawiązujemy współpracę w ramach powiązań poziomych (z partnerem prowadzącym podobną działalność co nasza) czy też w ramach powiązań pionowych (z dostawcą lub odbiorcą). Zrozumienie procesów wewnątrz sektora, pozwoli zrozumieć stosunek popytu do podaży, rentowność produktu, terminy płatności. W przypadku współpracy transgranicznej, charakterystyka sektora może się diametralnie różnić. W jednym kraju może to być rynek na wczesnym, w innych na dojrzałym etapie rozwoju. Rentowność, terminy płatności, przepisy środowiskowe czy opinii społecznej także mogą się różnić. Rozbudowane procesy reklamowe lokalnych, rodzimych marek, cła i akcyzy, regulacje prawne ograniczające dostęp do rynku będą mieć znaczący wpływ na dostępne strategie rozwoju na danym rynku.

Aby uniknąć rozczarowań z efektów współpracy, należy wcześniej zrozumieć swojego partnera, poznać jego środowisko, język, kulturę, warunki pracy. Kolejnym ważnym krokiem będzie zrozumienie co wnosimy w ramach współpracy z partnerem.

Schemat „Łańcucha Dostaw”

Analiza potencjału współpracy powinna rozpoczynać się od szerokiego spojrzenia na otoczenie makroekonomiczne, a następnie coraz bardziej zawężać do szczegółów. Metoda „od ogółu do szczegółu” jest jedną z najczęściej stosowanych w przypadku, kiedy nasza wstępna znajomość tematu jest bardzo niewielka. Rozpoczynamy więc od pytań ogólnych,

available sources published by renown specialists in a given field. Each subsequent level of detail should be accompanied by precise questions, resulting in a cooperation agreement made with a partner which is a summary of the submitted analysis.

M.E. Porter introduced one more point of reference and observation to the analysis of the strategic potential of an enterprise, namely the value chain analysis. "Value chain" is a process of transforming raw materials into an end product. Each enterprise is a part of this process, but it also creates an internal value chain at micro-scale.

Given the above, it is possible to define the place of a given organisation in the process related to primary activities with regard to the transformation of raw materials, materials, technologies and services into end products, and as part of processes related to support activities (management, advisory services, support).

The analysis of the "supply chain" is an example of a seamless shift from business environment analysis (Porter's five forces) to the analysis at the organisation level. As part of such analysis, businesses define not only their own place in the supply chain on a given market but also that of their prospective partner. Michael Porter defined two types of functions in relation to an organisation's place in the "supply chain." These are primary activities related to generating revenue for a business and support activities defined as "cost centres" related to such tasks as accounting, HR management, legal and tax services.

szukamy kolejnych dostępnych źródeł, autorytetów w konkretnej dziedzinie. Z każdym kolejnym poziomem szczegółowości zadajemy coraz to bardziej precyzyjne pytania, czego efektem jest umowa współpracy z partnerem będąca podsumowaniem złożonej analizy.

M.E. Porter, do teorii analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa wprowadził kolejny punkt odniesienia i obserwacji, czyli analizę łańcucha wartości. „Łańcuch wartości” to proces przemiany surowca w produkt końcowy. Każde przedsiębiorstwo jest częścią tego procesu, ale samo także tworzy wewnątrz łańcuch wartości w swoistej mikroskali.

Z tego założenia wynika, że można określić miejsce organizacji w procesie związanym z funkcjami podstawowymi dotyczącymi przekształcenia surowców, materiałów, technologii, usług w produkty końcowe, oraz w ramach procesów związanych z funkcjami pomocniczymi (procesów zarządczych, doradczych, wsparcia).

Analiza „Łańcucha Dostaw” jest przykładem płynnego przejścia z analizy otoczenia ekonomicznego (jakim była analiza 5 sił Portera) do analizy na poziomie organizacji. W ramach tej analizy definiuje się nie tylko swoje miejsce, ale także i partnera, w ramach łańcucha dostaw na danym rynku. Michael Porter zdefiniował niejako dwa rodzaje funkcji związanych z miejscem organizacji w „łańcuchu dostaw”. Funkcje podstawowe związane z generowaniem przychodów dla firmy oraz funkcje pomocnicze często określane jako „centra kosztów”, związane z takimi zadaniami jak księgowość, zarządzanie zasobami ludzkimi, usługi prawne, podatkowe itd.

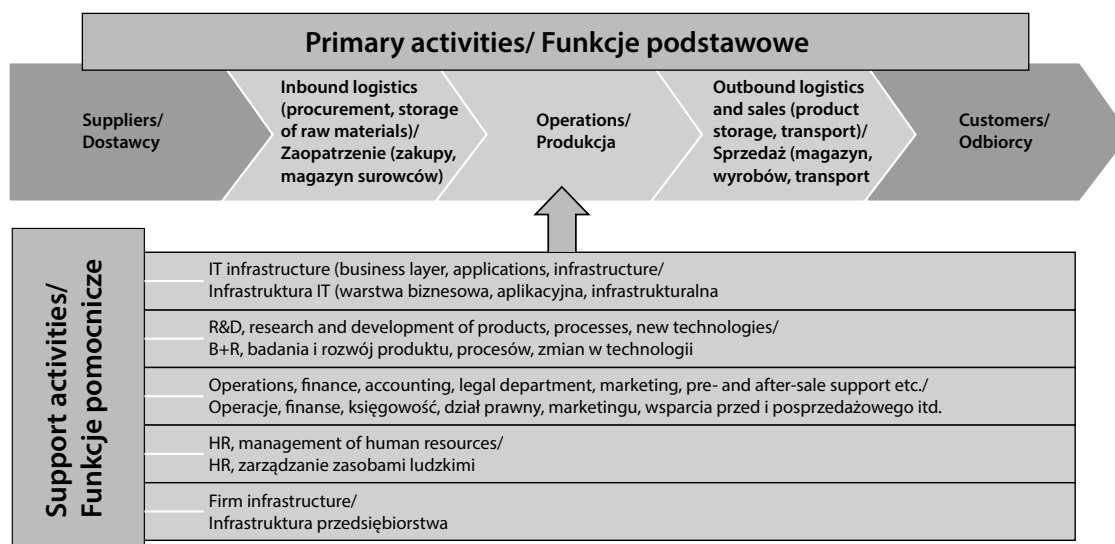


Figure 2. Added value chain according to M.E. Porter

Rysunek 2. Łańcuch wartości dodanej w ujęciu M.E. Portera

Source: Own elaboration based on M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1980 p. 37.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1980, s. 37.

Cooperation as part of primary activities affects production performance and volume, and consequently contributes to revenue and profit. Those processes can be broken down to pre-production,

Współpraca w ramach Funkcji podstawowych wpływa na wydajność i wielkość produkcji, czyli w efekcie końcowym na przychody i zysk. Porter zdefiniował te procesy jako przedprodukcyjne, pro-

production, sales, and post-production processes. At the pre-production stage, Porter distinguished research & development, product design, procurement of raw materials, sub-assemblies, energy, technology, obtaining funds and pre-procurement logistics processes. Operation processes include production, production logistics, assembly, finishing works, packing. Primary activities in the sales area include distribution to recipients, transport, repair, warranty service, maintenance and communication with customers.

As part of the defined value chain, it is worth noting support activities without which an efficient functioning of an organisation would not be possible. These include:

- a) strategic management of an organisation (vision of operations, goals, development and competition strategy),
- b) functional strategies supporting the implementation of development and competition strategies, including employment, marketing, technological and financial policies (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 138).

The presented outline does not cover or does not pay sufficient attention to the significance of IT services. On the one hand they are considered in the context of support activities. However, it should be noted that IT services provide access to global markets via the world wide web and the automation processes entailing the acquisition of customers, sales and customer service. IT solutions facilitate automation of processes inside an organisation (communication, document circulation and archiving, finance, accounting). In this context, they should be classified as primary activities, although based on experience, IT services are generally defined as support activities.

How can we identify the place of a given organisation and its partners in a value chain? Does the cooperation take place as part of primary or support activities? What is the supplier power and buyer power? Will the potential cooperation affect production volume increase and cost reduction? Can a substitute of a leading product or service be proposed as part of such cooperation?

Acquisition, merger and alliance processes form an important part of applying the supply chain theory. They have their place in planning development strategies on new geographical markets, striving towards the synergy effect by searching for complementary elements of own processes, and the returns to scale by joining forces, reducing the costs of customer outreach and the costs of support activities.

Development strategies arising from SWOT strategic analysis

The name SWOT is an acronym which stands for Strengths (of an organisation), Weaknesses (of an organisation), Opportunities (in economic environment) and Threats (in economic environment). In the literature on the subject it is possible to find approaches starting from threats analysis, hence

dukcyjne, sprzedażowe i po produkcyjne. Na etapie działalności przedprodukcyjnej wyodrębnił: badania i rozwój, projektowanie wyrobów, zakupy surowców, podzespołów, energii, technologii, pozyskiwanie środków finansowych oraz przed zakupowe procesy logistyczne. W działalności produkcyjnej natomiast: procesy produkcyjne, procesy logistyczne produkcji, montaż, wykańczanie, pakowanie. Funkcje podstawowe w obszarze sprzedaży to dystrybucja do odbiorców, transport, naprawy, serwis gwarancyjny, konserwacja i utrzymanie kontaktów z klientem.

W ramach zdefiniowanego łańcucha wartości należy zwrócić uwagę na funkcje pomocnicze, bez których niemożliwe jest sprawne funkcjonowanie organizacji, należą do nich:

- a) Zarządzanie strategiczne organizacją (wizja działania, cele, strategia rozwoju i konkurencji),
- b) Strategie funkcjonalne wspierające realizację strategii rozwoju i konkurencji w tym: polityki kadrowej, marketingowej, technologicznej, finansowej itd. (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 138).

Przedstawiony schemat nie obejmuje lub w niedostatecznym stopniu podkreśla znaczenie obszaru IT. Z jednej strony bardzo często rozpatrywany jest on w kontekście funkcji pomocniczych. Należy jednak zwrócić uwagę, że technologie IT to dostęp do globalnego rynku w ramach world wide web, automatyzacja procesów pozyskiwania, sprzedaży oraz obsługi klienta. Technologie IT pozwalają na automatyzację procesów wewnątrz organizacji (komunikacja, obieg i archiwizacja dokumentów, finanse, księgowość). W tym kontekście powinny więc znaleźć swoje miejsce w ramach funkcji podstawowych, doświadczenie wskazuje jednak, że ogólny odbiór IT definiuje je raczej jako funkcje z obszaru pomocniczego.

Jak można zdefiniować miejsce organizacji oraz jej partnerów, w łańcuchu dostaw? Czy współpraca ma miejsce w ramach funkcji podstawowych czy pomocniczych? Jaka jest siła dostawców, odbiorców? Czy potencjalna współpraca wpłynie na redukcję kosztów, zwiększenie produkcji, obniżenie kosztów? Czy w ramach współpracy można zaoferować substytut wiodącego produktu lub usługi?

Ważnym elementem zastosowania teorii łańcucha dostaw są procesy przejęć, połączeń, aliansów. Mają one swoje miejsce w planowaniu strategii rozwoju na nowe rynki geograficzne, dążenie do efektu synergii poprzez poszukiwanie komplementarnych elementów swoich procesów, ale także efektu skali poprzez połączenie swoich sił, obniżenie kosztów dotarcia do klienta, kosztów procesów pomocniczych.

Strategie rozwoju wynikające z analizy strategicznej SWOT

Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów S-Strength (mocne strony organizacji), W-Weaknesses (słabe strony organizacji), O-Opportunities (szanse w otoczeniu gospodarczym), T-Threats (zagrożenia w otoczeniu gospodarczym). W literaturze przedmiotu znaleźć można podejścia, w których roz-

the name TOWS (Wehrich, 1982). The result of the SWOT analysis (Gierszewska, Romanowska, 2009, p. 189-198) is the differentiation between four model strategic situations of an enterprise, depending on the majority of negative or positive factors in the business surroundings and inside the company, and 4 model types of strategies corresponding to these situations:

The SO (Strengths - Opportunities) situation - maxi-maxi strategy

It is a situation where the internal strengths and external opportunities prevail. It is a strategy for an aggressive expansion and diversified development. Such organisation may at the same time invest in new products and enter new market segments. In the context of cooperation, it would be advisable to consider a strategy involving franchise and diversification of revenue by potential acquisitions and mergers as part of the value chain.

The WO (Weaknesses - Opportunities) situation - mini-maxi strategy

The weaknesses prevail over the strengths in an organisation, but external conditions favour development. In such situation, a good solution would be a strategic alliance which allows to make the most of market opportunities based on the partner company, while at the same time trying to eliminate own weaknesses.

The ST (Strengths - Threats) situation - maxi-mini strategy

The source of a business's problems lies in unfavourable economic environment. The operations of such enterprise may be based on strong internal potential. For example, in such situation the enterprise may choose a strategy involving the elimination of competing companies from the market with a view to taking over market share.

The WT (Weaknesses - Threats) situation - mini-mini strategy

In such situation, an enterprise is devoid of development opportunities. It operates in an unfavourable environment with only some or no own potential for development. In the pessimistic scenario, the management should consider liquidation, or division and sale of some parts of the enterprise (divestitures), or sale / merger with another organisation.

The SWOT analysis is the analysis at micro-scale facilitating the adoption of specific cooperation strategies. In the next part I will elaborate on the selected forms of the scope of cooperation in the context of the theory of mutual interdependence between cooperating parties.

Scope of cooperation - theory of mutual interdependence

Before cooperation is launched in its most intrusive forms, it is worth considering such forms of cooperation which are easier to define and less expensive in the event of failure and willingness to withdraw at the lowest possible own costs.

poczynamy od analizy zagrożeń (Threats) stąd też nazwa analizy TOWS (Wehrich, 1982). Efektem analizy SWOT (Gierszewska, Romanowska, 2009, p. 189-198) są wyróżnione cztery modelowe sytuacje strategiczne przedsiębiorstwa, w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy, oraz 4 modelowe typy strategii odpowiadające tym sytuacjom:

Sytuacja SO - strategia maxi-maxi

Sytuacja, gdy w organizacji przeważają silne strony a w otoczeniu szanse. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Organizacja może jednocześnie inwestować w nowe produkty i zdobywać nowe segmenty rynku. W kontekście Współpracy zasadne będzie rozpatrzenie strategii polegającej na udzieleniu franszyzy, a także dywersyfikacji przychodów poprzez możliwe przejęcia, połączenia w ramach łańcucha dostaw.

Sytuacja WO - strategia mini-maxi

W organizacji, słabe strony przeważają nad silnymi, ale otoczeniu sprzyjają warunki zewnętrzne. W tej sytuacji dobrym rozwiązaniem byłby alians strategiczny pozwalający na wykorzystanie możliwości rynkowych w oparciu o partnera jednocześnie pracując nad usunięciem własnych słabych stron.

Sytuacja ST - strategia maxi-mini

Zródłem problemów firmy są niesprzyjające warunki otoczenia gospodarczego. Przedsiębiorstwo może oprzeć się o swój silny potencjał wewnętrzny. Dla przykładu w takiej sytuacji przedsiębiorstwo może wybrać strategię eliminowania z rynku lub eliminowania konkurentów w celu przejęcia jego udziałów rynkowych.

Sytuacja WT - strategia mini-mini

Firma w sytuacji WT pozbawiona jest szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu z niewielkim lub brakiem własnego potencjału rozwojowego. W pesymistycznej sytuacji powinna być rozważana decyzja o likwidacji, wydzieleniu i sprzedaży niektórych segmentów (dezinwestycje - z ang. divestitures), lub sprzedaży / połączenia z inną organizacją.

Analiza SWOT to analiza w skali mikro pozwalająca na przyjęcie konkretnych strategii współpracy. W kolejnym kroku zastanowimy się nad wybranymi formami zakresu współpracy w kontekście teorii wzajemnego wpływu kooperantów.

Zakres współpracy - teoria wzajemnego wpływu

Przed rozpoczęciem współpracy, w jej najbardziej intruzywnych formach, warto rozpatrzyć takie formy współdziałania, które są łatwiejsze do zdefiniowania i mniej kosztowne w przypadku niepowodzenia i chęci wycofania się przy jak najmniejszych kosztach własnych.

In the 21st century the relationships between producers and end customers has undergone the most profound transformations. As a result of the development of the world wide web, the assumption that everyone will be able to transact with anyone without the need to actually go to the market is of key importance from the perspective of economy. It was a revolutionary concept until the technological leap, and an actual meeting of the customer and the seller had to be arranged to complete the transaction. What is more, at the time it was difficult to make 3 or more transactions at the same time. The quality of the services provided could vary greatly. This bold concept created a new economic space where the producer - end customer relationship became easier.

W XXI wieku relacja producent klient końcowy uległa największym przeobrażeniom. W wyniku rozwoju globalnych sieci komputerowych (world wide web – www) kluczowe, z punktu widzenia ekonomii, jest założenie „Każdy będzie mógł handlować z każdym bez konieczności udania się fizycznie na rynek”. Była to rewolucyjna koncepcja do momentu skoku technologicznego, w celu dokonania transakcji, konieczny był fizyczny kontakt klienta ze sprzedawcą. Co więcej w tym samym czasie trudno było wykonać 2-3 i więcej transakcji. Jakość świadczonych usług mogła się różnić się znacząco różnić. Ta śmiała koncepcja stworzyła nową przestrzeń gospodarczą w której relacje Producent – klient końcowy stały się łatwiejsze.

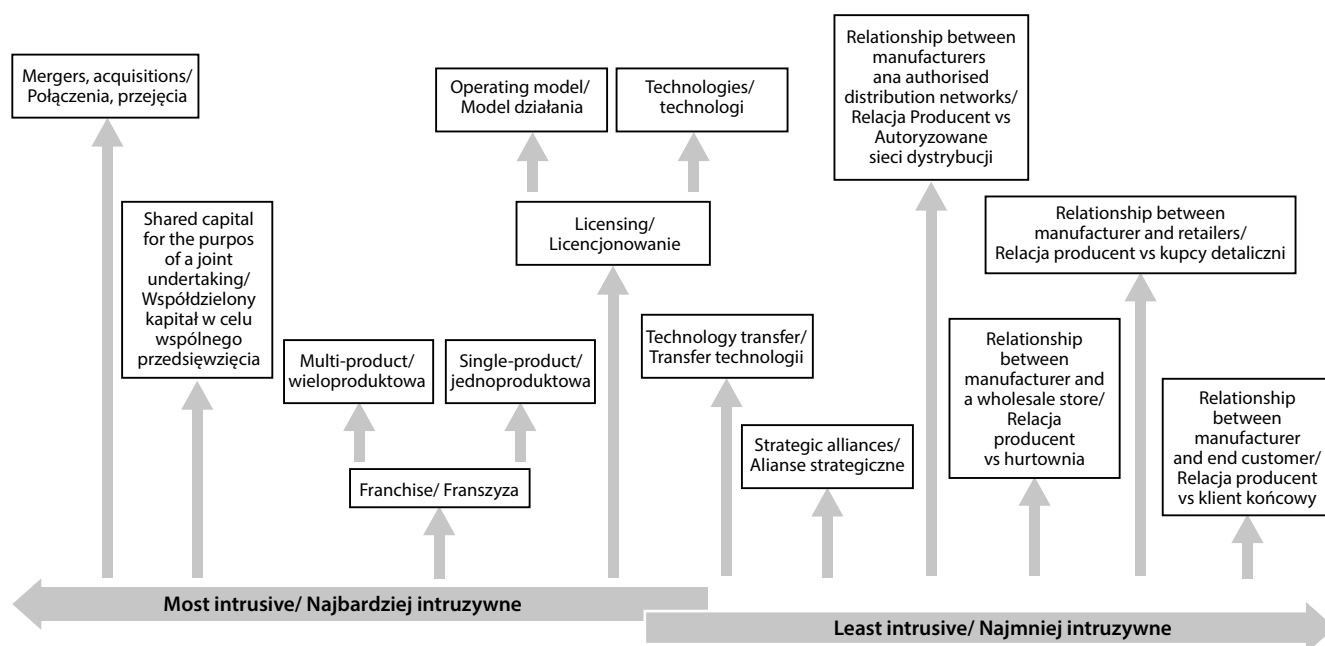


Figure 3. Forms of cooperation
Rysunek 3. Formy współpracy
 Source: Own elaboration.
 Źródło: Opracowanie własne.

The world wide web space affected the relationships between producers and wholesalers. The classic model of maintaining stock levels in wholesale stores has transformed into the availability of products on store websites (Amazon, Alibaba etc.). The goods are normally not stored or packed in the wholesale store warehouse. The delivery is often made directly from the manufacturer's warehouse to the end customer.

As a result of technology transfer, the cooperating party obtains full copyright to production or rendering services. This form of cooperation, subject to a payment for such technology, does not require further contacts with a partner. Production or provision of services under a licence is a more intrusive form of cooperation, as shown on the scale in Figure 3. A licence is a legal instrument or agreement which defines the conditions for using an intangible asset. Therefore, it is the right to use someone else's

Przestrzeń world wide web wpłynęła na relacje producent-hurtownie. Klasyczny model utrzymywania stanu zapasów w hurtowniach zmienia się w obecność towaru na portalu hurtowni (Amazon, Alibaba itd.). Towar zazwyczaj nie jest przechowywany ani przepakowywany w magazynie hurtowni. Często wysyłka odbywa się bezpośrednio z magazynu producenta do klienta końcowego.

W wyniku transferu technologii kooperant uzyskuje pełne prawa autorskie do produkcji lub świadczenia usługi. Ta forma współpracy, po wniesieniu opłaty za daną technologię, nie wymaga już dalszych kontaktów z partnerem. Bardziej intruzywną na skali przedstawionej na rysunku 3, formą współpracy jest produkcja lub świadczenie usług na zasadzie posiadanej licencji. „Licencja to dokument prawny lub umowa, która określa warunki korzystania z dobra niematerialnego. W kontekście tego zapisu jest to prawo do korzystania z cudzej własności, do której

property, including a patented invention, a utility model or a trademark (Encyklopedia Zarządzania ...). The conditions for using the licence may limit the right to use it in a specified period, to limit the production volume or the territory of a country or a region.

Franchise is a method of running business activities, defined in a mutual agreement under which a partner runs a business activity under the auspices of another brand. Franchisee purchases a ready-made, well-tested idea which has already been successful on the market, and the franchisor not only shares the brand, but also supports the partner by organising training courses, selecting the goods, location, taking over accounting activities or employing staff. The drawbacks of this relationship include a small influence on managing your own enterprise, dependence on the franchisor, or the need to pay fixed fees. The franchisee bears all the consequences of, and is the first one to be affected by, wrong decisions made by the franchisor. Nonetheless, as at the end of April 2016, over 1100 franchise systems were operating in Poland, with approximately 74 thousand franchisees. It should be noted that over the recent years the number of franchise networks and new franchises has been decreasing. It is believed that this is the result of the fact that the Polish market entered a mature phase, characterised by an increased awareness of the advantages and disadvantages of the system (Wiśniewski, Boruc, 2018).

Joint Venture is a special-purpose entity established by two (or more) enterprises, where the main reason is to achieve a specific objective. Joint Ventures are characterised by numerous processes common for mergers and acquisitions. As the agreement preparation process and the scope of analysis are the most detailed in such undertakings, they deserve special attention in the context of every form of cooperation mentioned above.

Mergers, acquisitions - the characteristics and scope of analysis (due diligence)

The number and scale of acquisitions and mergers is growing steadily. Based on observations made by Gaughan (Gaughan, 2010) it can be concluded that the number of acquisitions and mergers was growing rapidly as a result of financial crisis, changes to legal regulations or as a result of introducing new technological solutions. The greatest acquisitions and mergers exceed the costs of building a nuclear power plant from scratch, which is valued at approx. USD 12-15bn. Meanwhile, the transaction value of the acquisition of XL Group by AXA in 2018 was estimated at USD 14.9bn (AXA to complete Acquisition of XL Group, 2018), while GlaxoSmithKline (GSK) acquired Pfizer and Novartis in 2018 and the transaction value was estimated at over USD 23bn.

The strategy adopted by TD Banknorth, one of the largest financial institutions in the USA may serve as an example of a business model defining development on the basis of acquisitions. Its core strategy is based on achieving growth by acquiring

należą: opatentowany wynalazek, chroniony wzór użytkowy, znak towarowy” (Encyklopedia Zarządzania...). Warunki korzystania z licencji mogą ograniczyć prawo do jej wykorzystania w określonym czasie, do wysokości produkcji lub dochodu lub do terytorium kraju lub regionu.

Franszyza to sposób prowadzenia działalności gospodarczej, współpracę tę określa wzajemna umowa, na mocy której partner prowadzi działalność pod szyldem innej marki. Franczyzobiorca kupuje gotowy, sprawdzony pomysł, który odniósł już sukces na rynku, francyzodawca dzieli się nie tylko marką, ale wspiera partnera prowadząc szkolenia, dobierając asortyment, lokalizację, przejmując księgowość czy zatrudniając pracowników. Do wad tej relacji należy zaliczyć niewielki wpływ na zarządzanie własną firmą, zależność od francyzodawcy, konieczność wnoszenia stałych opłat. Decyzje za błędne decyzje francyzodawcy ponosi francyzobiorca, którego w pierwszej kolejności dotkną efekty błędnych decyzji partnera. Niemniej na koniec 2016 r. w Polsce działało ponad 1100 systemów francyzowych a liczba biorców franszyzy wyniosła około 74 tysięcy. Na co należy zwrócić uwagę to fakt, w ciągu ostatnich lat ilość sieci francyzowych oraz liczba nowych udzielanych francyz maleje. Uważa się, że jest to efektem wejścia rynku polskiego w fazę dojrzałą cechującą się większą świadomością wad i zalet tego systemu (Wiśniewski, Boruc, 2018).

Joint Venture jest podmiotem celowym powołanym przez dwa (lub więcej przedsiębiorstw), gdzie główną przesłanką jest osiągnięcie określonego celu. Przedsięwzięcia Joint Venture cechuje wiele procesów wspólnych do Połączeń (Mergers) oraz Przejęć (Acquisitions). Ponieważ procesy przygotowania umowy jak i zakres analizy są najbardziej szczegółowe w tych przedsięwzięciach należy zwrócić na nie szczególną uwagę w kontekście każdej formy współpracy jakie do tej pory zasygnalizowałem.

Połączenia, przejęcia, charakterystyka i zakres procesu analizy (due diligence)

Ilość i Skala procesów przejęć i połączeń stale rośnie. Z przeprowadzonych obserwacji (Gaughan, 2010) wynika, że dotychczas ilość przejęć i połączeń gwałtownie rosła w wyniku kryzysów finansowych, zmian w regulacjach prawnych lub w wyniku nowych rozwiązań technologicznych. Największe przedsięwzięcia przejęć, połączeń przekraczają koszt wybudowania od podstaw elektrowni atomowej szacowanej na około 12-15 mld. USD. Tymczasem wartość transakcji przejęcia w 2018 roku XL Group przez AXA oszacowano na 14.9 mld USD (AXA to complete Acquisition of XL Group, 2018), GlaxoSmithKline (GSK) przejął w 2018 roku firmy Pfizer i Novartis, a wartość tych transakcji oszacowano na ponad 23 mld USD.

Przykładem modelu biznesowego definiującego rozwój w oparciu o przejęcia może być strategia TD Banknorth jednej z 35 największych w Stanach Zjednoczonych instytucji finansowych. Jego podstawowa strategia opiera się na osiągnięciu wzrostu poprzez

local banks characterised by a customer-oriented culture. The value added to the banks involves the use of the economies of scale and offering new improved products to customers (Gonzales-Meza, 2004).

The process of merging organisations or acquisition is usually completed in the period of 6 to 8 months. Such short period between the first contacts and executing the agreement is conditional upon the influence of competition, suppliers, customers, the internal situation of the sector, and the reception of the process by the staff of both companies, the acquiring company and the acquired company. The public announcement of acquisition or merger may result in the loss of suppliers, customers, the wish to renegotiate contracts, and, in the extreme situation, mass resignations of staff and the loss of the intellectual capital.

Stage 3 of the merger and acquisition process is defined as an analysis stage during which an in-depth analysis is carried out in areas of key significance for entering into the agreement. In the classical approach, the analysis covers 3 main areas - finance, taxes, and legal issues. The classic approach may be supplemented by the analysis of advertising, operations, market, human resources, IT, real property, intellectual property, cultural and ethical issues.

Over the last years, the collected experience showed that there are a number of risks related to the environment, health, compliance, procedures, legal regulations or insurance. This indicates the need to extend the analysis process to areas which have not been taken into consideration in the strategic analysis process so far.

przejęcia lokalnych banków, w których panuje kultura ukierunkowana na klienta. Wartość jaką do nich wnosi, polega na wykorzystaniu ekonomii skali i oferowaniu klientom nowych, udoskonalonych produktów (Gonzales-Meza, 2004).

Proces połączenia organizacji lub ich przejęcia займа się zazwyczaj w przedziale około 6-8 miesięcy. Tak krótki czas przeznaczony od pierwszego kontaktu do podpisania umowy uwarunkowany jest przez wpływ konkurencji, dostawców, odbiorców, sytuację wewnątrz sektora, ale także przez odbiór tego procesu przez pracowników obu firm, przejmującej i przejmowanej. Upubliczniona decyzja przejęcia lub połączenia może spowodować odejście dostawców, odbiorców, chęć renegotjacji umów a krańcowej sytuacji masowe odejścia pracowników, utratę kapitału intelektualnego itd.

Etap 3 procesu przejęć, połączeń określany jest jako etap analityczny w trakcie, którego prowadzona jest pogłębiona analiza w kluczowych dla podpisania umowy obszarach. W podejściu klasycznym analiza ta obejmuje 3 główne obszary: analizę finansową, podatkową i prawną. Klasyczne podejście można rozszerzyć o analizę: reklamową, operacyjną, rynkową, kadrową, IT, nieruchomości, własności intelektualnej, kulturowej i etycznej organizacji.

W ciągu ostatnich lat zgromadzone doświadczenia wskazały na występowanie szeregu ryzyk środowiskowych, zdrowotnych, zgodności zasad, procedur, przepisów czy chociażby ubezpieczeń. Wskazuje to na konieczność rozbudowania procesu analizy o obszary dotychczas nie brane pod uwagę w procesach analizy strategicznej.

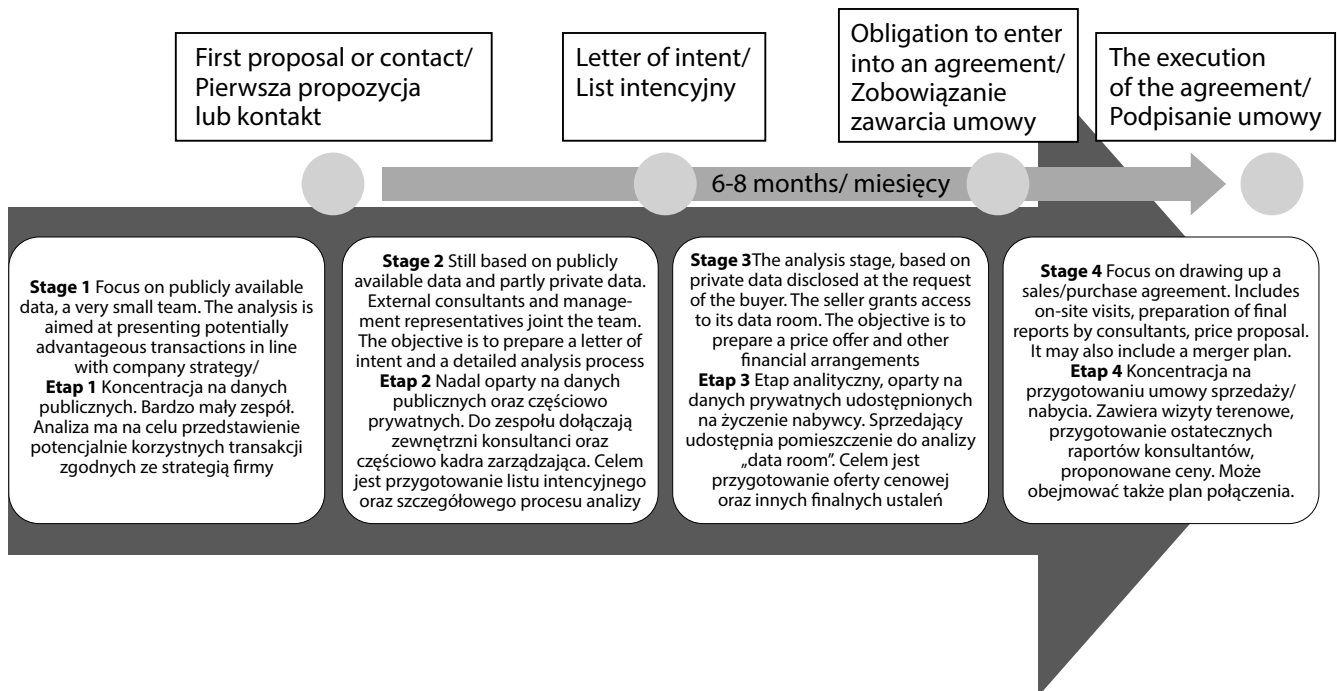


Figure 4. Merger and acquisition processes - main stages

Rysunek 4. Proces przejęć, połączeń główne etapy

Source: Own elaboration.

Źródło: Opracowanie własne.

Based on logical reasoning tools, sectoral analysis and value chain analysis, the results of individual steps of the analysis may be applied to potential cooperation forms. The in-depth forms of the logical analysis process is the so called due diligence performed as part of merger and acquisition procedures. The basic financial analysis, even at the open-source intelligence level, will allow to check the partner's financial liquidity, payment terms and potential liabilities. Tax and legal analysis will have particular importance in the event of cross-border cooperation. Operational analysis does not only include business day comparison, but also the structure and functioning of the partner's organisation. The knowledge of the language, culture, organisational conditions and habits will contribute to the improvement of communication.

Conclusions

Cooperation involves the expectation that the value added will exceed the operational costs arising from its initiation. As part of cooperation, organisations may, but do not have to, share the same business goals, just as in the case of the cooperation between a charity organisation and medical equipment supplier. As a result of the widespread access to the Internet, the natural properties of physical markets have been blurred. The characteristic features of the traditional market, such as economic, legal or cultural conditions have been hidden behind uniform company website templates. Given unclear conditions for economic cooperation, the system-based approach based on strategic analysis tools is gaining significance.

The negative outcomes of the analytical approach can be identified, including, for example, the costs and the time devoted to conducting such analyses. The costs result from the need to maintain an internal analytic team or a long-term cooperation with an external consulting firm. The assumption of internal resources or long-term cooperation results from the need to conduct not only macro-scale analysis of the business environment, by also the analysis of strengths and weaknesses in the context of cooperating with a new partner. The time devoted to strategic analysis means potential loss of revenue, delayed product launch, elaborate negotiation procedures and formalities related to entering into contracts.

The positive outcome of strategic analysis is cooperation based on the understanding and respect for differences which are of particular importance if the cooperation is initiated between organisations representing the same cultural or economic circles, but also in the event of broadly understood cross-border cooperation, also as part of virtual markets.

Each new undertaking is a certain change process. T. Pszczołowski believes that change is a process of transition from the current to the future state (distinct from the original one), which takes place due to a certain property in a specified time frame (Pszczołowski, 1978, p. 289). In turn J. Skalik defines change in a substantive context as a change of properties of a given object and

W oparciu o narzędzia, logicznego wnioskowania, analizę sektorową oraz łańcucha wartości, można zastosować wyniki poszczególnych etapów analizy na możliwe formy współpracy. Pogłębioną formą procesu logicznej analizy jest tzw. analiza due diligence w ramach procesów przejęć i połączeń. Podstawowa analiza finansowa, nawet na poziomie białego wywiadu, pozwoli sprawdzić płynność finansową partnera, terminy płatności, ewentualne zobowiązania. Analiza podatkowa i prawna będą mieć szczególne znaczenie w przypadku współpracy transgranicznej. Analiza operacyjna to nie tylko porównanie kalendarzy dni roboczych, ale także struktury i funkcjonowania organizacji partnera. Znajomość jego języka, kultury, uwarunkowań organizacyjnych, rytuałów wpłynie na usprawnienie wymiany komunikacji.

Podsumowanie

Współpraca wiąże się z oczekiwaniem, że wartość dodana przewyższy koszty operacyjne wynikające z jej nawiązania. Organizacje w ramach współpracy mogą, ale nie muszą, dzielić te same cele biznesowe, czego przykładem może być współpraca organizacji o profilu charytatywnym z dostawcą sprzętu medycznego. W wyniku rozpowszechnienia sieci www zatarciu uległy naturalne cechy rynków fizycznych. Cechy charakterystyczne rynku fizycznego jak uwarunkowania gospodarcze, prawne, kulturowe itd. zostały zasłonięte przez ujednolicone szablony witryn firmowych. Wobec tak niejasnych uwarunkowań współpracy gospodarczej znaczenia nabiera podejście systemowe oparte na narzędziach analizy strategicznej.

Można określić negatywne skutki podejścia analitycznego, ich koszt i czas poniesiony na jej przeprowadzenie. Koszt, wynika z konieczności utrzymania zespołu analitycznego wewnątrz firmy lub długotrwałej współpracy z zewnętrzną firmą konsultingową. Założenie o zasobach wewnętrznych lub długotrwałej współpracy wynika z konieczności przeprowadzenia nie tylko analizy makro otoczenia, ale także własnych silnych i słabych stron w kontekście współpracy z nowym partnerem. Czas poświęcony analizie strategicznej to potencjalnie utracone przychody, późniejsze wprowadzenie produktu na rynek, rozbudowane procesy negocjacyjne i formalności związane z podpisaniem umowy.

Pozytywnym rezultatem analizy strategicznej jest współpraca oparta na zrozumieniu i poszanowaniu różnic szczególnie ważnych, jeżeli współpraca zachodzi pomiędzy organizacjami nie tylko w ramach jednego kręgu kulturowego czy gospodarczego, ale także w przypadku szeroko rozumianej współpracy transgranicznej także na rynkach wirtualnych.

Każde nowe przedsięwzięcie jest pewnym procesem zmiany. T. Pszczołowski uważa, że zmiana jest procesem przejścia od stanu obecnego do przyszłego (odmiennego od początkowego), które dokonuje się ze względu na określoną cechę, w określonym przedziale czasu (Pszczołowski, 1978, p. 289). Z kolei J. Skalik definiuje zmianę w kontekście rzeczowym

in a functional context as the process of change itself (Skalik, 1992, p. 158). As early as 1884 Henry Louis Le Chatelier, a chemist and a metallurgist, formulated his "Le Chatelier's principle" which has also found its application in economic sciences. This scholar noticed that when a system at equilibrium is subjected to the operation of a new external factor, or the share of individual external factors changes, the position of equilibrium moves to counteract the impact of the external factor and to reach a new equilibrium, similar to the original one (Encyklopedia zarządzania...). In an organisation, resistance to change results from insufficient information, threat to the position, fear of failure, not seeing benefits of change, the atmosphere of mistrust in the organisation, attachment to tradition, loss of control over one's fate, loosening relationships in a team and stress (Clark, 1997, p. 139-140).

Every business model and company development strategy should be an answer to the following question: How should we plan organisation change in the field of cooperation, implement it and consolidate it not allowing the organisation to move back to the original state? An exception to Le Chatelier's principle is a situation where partners fully accept the new status at all organisational levels and wish to reach that point themselves, fully supporting the set goals. It is not possible without the analysis of the initial state, economic environment, conditions for the functioning of a given organisation, its strengths and weaknesses, organisational culture, legal regulations, standards, processes and procedures. Similarly, the vision of managing the organisation and its mission, and even the expected goals may differ, thus resulting in misunderstandings. According to the survey carried out by Royal Dutch Shell 33% of entrepreneurs from the Fortune 500 list of 1970 disappeared from the ranking between 1970 and 1983. These companies lost their market share, were bankrupt or were acquired, despite proactive and vigorous actions which were meant to prevent this. The presented examples of logical reasoning and economic analysis tools are to make the readers reflect on the threats and causes of failures.

The suggested directions for further studies include

- a) an in-depth analysis of forms of cooperation between business entities,
- b) a selection of tools and strategic analysis of cooperation between entities characterised by various activity profiles e.g. foundations, joint ventures, commercial partnerships and companies, local government units or budgetary authorities,
- c) the role and the scope of expected cooperation in the field of mergers and acquisitions,
- d) supplementing this paper by additional logical reasoning tools (fishbone diagram, scenario methods, stakeholder analysis in change management, etc.)

Eisenhower once said: "Plans are worthless, but planning is everything". This demonstrates that a business strategy is a thought-out action which marks the direction of business development.

jako zmianę właściwości przedmiotu lub usługi, oraz w kontekście czynnościowym jako sam proces zmiany (Skalik, 1992, p. 158). Już w 1884 r. Henry Louis Le Chatelier, będący chemikiem i metalurgiem, sformułował rozpowszechnioną dziś także na nauki ekonomiczne „regułę przekory”. Zauważył, że jeżeli układ znajdujący się w stanie równowagi zostanie poddany działaniu nowego czynnika zewnętrznego, lub udział poszczególnych czynników zewnętrznych ulegnie zmianie - to układ będzie dążył do zmniejszenia wpływu czynnika zewnętrznego i osiągnięcia stanu równowagi, zbliżonego do stanu równowagi wyjściowej (Encyklopedia zarządzania...). W organizacji opór przed zmianą wynika z braku dostatecznej informacji, zagrożenia pozycji, lęku przed porażką, niedostrzeganiu korzyści ze zmiany, panującej w organizacji atmosfery nieufności, przywiązania do tradycji, utraty panowania nad własnym losem, rozluźnienia relacji w zespole oraz stresu (Clark, 1997, p. 139-140).

Każdy model biznesowy, strategia rozwoju firmy powinny być odpowiedzią na pytanie: Jak zaplanować zmianę organizacji w obszarze współpracy, wdrożyć ją i utrwalić nie pozwalając, aby organizacja cofnęła się do stanu początkowego. Wyjątkiem, kiedy reguła przekory nie ma miejsca, jest sytuacja, kiedy partnerzy w pełni akceptują nowy stan, na wszystkich szczeblach organizacji i sami do niego dążą w pełni popierając postawione cele. Nie jest to możliwe bez przeprowadzenia analizy stanu początkowego, otoczenia gospodarczego, uwarunkowania funkcjonowania organizacji, jej silnych i mocnych stron, kultury organizacyjnej, przepisów, norm, procesów, procedur. Podobnie wizja prowadzenia działalności, misja organizacji, a nawet zakładane cele mogą się od siebie różnić prowadząc do nieporozumień. Wg badania przeprowadzonego przez Royal Dutch Shell z listy Fortune 500 w latach 1970-1983 zniknęło 33% przedsiębiorstw, które widniało na tej liście w roku 1970. Firmy te straciły swój udział w rynku, zbankrutowały lub zostały przejęte, mimo aktywnych i energicznych działań, które miały temu zapobiec. Przedstawione przykłady narzędzi logicznego wnioskowania i analizy ekonomicznej mają skłonić do refleksji nad zagrożeniami i przyczynami niepowodzeń.

Sugerowanymi kierunkami dalszych badań są

- a) Pogłębiona analiza form współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi,
- b) Dobór narzędzi i analiza strategiczna współpracy podmiotów o różnych profilach działalności jak np. fundacje, spółki joint venture, spółki prawa handlowego, jednostki samorządowe czy jednostki budżetowe,
- c) Rola i zakres oczekiwanej współpracy w obszarze przejęć i połączeń,
- d) Rozszerzenie opracowania o dodatkowe przykłady narzędzi logicznego wnioskowania (fishbone diagram, metody scenariuszowe, analiza udziałowców w zarządzaniu zmianą itd).

„Plan jest niczym, planowanie jest wszystkim” cytata przypisywany Eisenhowerowi przedstawia strategię biznesową jako przemyślane działanie, które warunkuje kierunek rozwoju biznesu. Strategia, model biznesowy są fundamentalnym elementem zarzą-

Strategies and business models are fundamental elements of management. Without these two components it is not possible to gain competitive advantage, or possibilities for growth and operation in a "turbulent" environment.

dzania. Bez obu tych składowych zdobycie przewagi konkurencyjnej, możliwość rozwoju i funkcjonowanie w „turbulentnym” otoczeniu są niemożliwe.

References/ Literatura:

1. Clark, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner&Ska.
2. Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Licencja>, (dostęp: 10.02.2020).
3. Gasparski, W. (1988). *Projektoznawstwo. Elementy wiedzy o projektowaniu: WN-T*, Warszawa.
4. Gaughan, P.A. (2010). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, EBSCOhost resources. <https://doi.org/10.1002/9781118269077>
5. Gierszewska, G., Romanowska, M. (2009). *Analiza Strategiczna Przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
6. Gonzales-Meza, F. (2004). *Designing IT Governance for a growth-oriented business environment, document no 350*, MIT Sloan Center for Information Systems Research, Cambridge.
7. Kotarbiński, T. (1968). *Hasło dobrej roboty*, Wiedza Powszechna.
8. Partha, I. (2005). *State of Information and communication Technology Industry in India, sprawozdanie z badań G00126192*, Gartner, Stanford.
9. Porter, M.E. (1980). *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
10. Porter, M.E. (2000). *Strategia Konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: PWE.
11. Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
12. Ross, W., Weill, P., Robertson, D.C. (2010). *Architektura korporacyjna jako strategia, budowanie fundamentu w biznesie*, Warszawa: Studio Emka.
13. Skalik, J. (red.). (1992). *Projektowanie organizacji instytucji*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
14. Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix, A tool for simulation analysis, *Long Range Planning*, 2(15), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
15. Wiśniewski, M., Boruc, J. (2018). Dochodowe Partnerstwo, *Harvard Business Review Polska*, 183. <https://www.hbrp.pl/a/dochodowe-partnerstwo/D1BxYPzSW>
16. Zieleniewski, J. (1969), *Organizacja i Zarządzanie*, Warszawa: PWN.