

UNIwersytet Mikołaja Kopernika  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy

Rozprawa doktorska

**Transfery czasowe zawodników jako przejaw kooperencji  
polskich klubów piłkarskich**

mgr Michał Jagielski

Promotor:

dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK

Promotor pomocniczy:

dr Dorota Grego-Planer

Toruń 2023



## Spis treści

<b>Spis treści</b> .....	<b>3</b>
<b>Wstęp</b> .....	<b>7</b>
<b>Rozdział 1: Charakterystyka kooperencji i jej istota w ujęciu teoretycznym</b> .....	<b>15</b>
1.1 Definicja i charakterystyka kooperencji .....	15
1.1.1 Definicja kooperencji.....	15
1.1.2 Charakterystyka kooperencji .....	21
1.2 Kooperencja z perspektywy wybranych podejść teoretycznych.....	24
1.2.1 Teoria gier .....	24
1.2.2 Teoria zasobowa .....	27
1.2.3 Teoria kosztów transakcyjnych.....	29
1.2.4 Teoria sieciowa.....	31
1.2.5 Teoria kapitału społecznego .....	34
1.3 Typy relacji kooperencyjnych.....	36
1.3.1 Kooperencja ze względu na stopień intensywności kooperacji i konkurencji .....	36
1.3.2 Kooperencja ze względu na zakres i liczbę stron powiązania kooperacyjnego.....	41
1.3.3 Kooperencja ze względu na liczbę kooperentów i zasięg geograficzny .....	42
1.3.4 Kooperencja ze względu na poziom powiązań relacji.....	44
<b>Rozdział 2: Motywy, bariery, uwarunkowania oraz efekty kooperencji</b> .....	<b>49</b>
2.1 Motywy tworzenia relacji kooperencyjnych .....	49
2.2 Bariery kooperencji .....	54
2.3 Uwarunkowania podejmowania kooperencji .....	58
2.3.1 Zewnętrzne uwarunkowania kooperencji .....	58
2.3.2 Wewnętrzne uwarunkowania kooperencji.....	62
2.4 Efekty kooperencji dla organizacji .....	66
2.4.1 Korzyści wynikające z kooperencji.....	66
2.4.2 Zagrożenia wynikające z kooperencji .....	68
<b>Rozdział 3: Rola zarządzania relacjami przedsiębiorstwa w budowaniu związków kooperencyjnych</b> .....	<b>73</b>
3.1 Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa .....	73
3.1.1 Kapitał relacyjny w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.....	75
3.1.2 Leasing pracowniczy jako instrument zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji .....	78
3.2 Rola kompetencji relacyjnych w tworzeniu potencjału kooperacyjnego .....	80

3.3 Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw oraz sektora.....	82
3.3.1 Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw .....	82
3.3.2 Potencjał kooperacyjny sektora.....	87
3.3.3 Macierz kooperencji.....	92
<b>Rozdział 4: Zarządzanie relacjami współczesnego klubu piłkarskiego .....</b>	<b>95</b>
4.1 Rola piłki nożnej w gospodarce .....	96
4.2 Działalność klubów piłkarskich .....	98
4.2.1 Klub piłkarski jako podmiot zarządzania .....	98
4.2.2 Budowanie orientacji biznesowej i zarządzanie strategiczne w klubach piłkarskich .....	107
4.2.3 Globalizacja i umiędzynarodowianie piłki nożnej .....	112
4.2.4 Zasobowe podejście w zarządzaniu klubem piłkarskim.....	113
4.3 Kooperencja klubów piłkarskich.....	117
4.3.1 Wymiary kooperencji w klubach piłkarskich .....	117
4.3.2 Transfery czasowe jako kluczowy wymiar kooperencji klubów piłkarskich.....	121
4.4 Rozgrywki piłkarskie w Polsce – opis sektora .....	129
4.4.1 Charakterystyka polskich rozgrywek piłkarskich .....	130
4.4.2 Rynek transferowy w polskiej piłce nożnej.....	133
<b>Rozdział 5: Metodyka badania empirycznego.....</b>	<b>141</b>
5.1 Wprowadzenie i uzasadnienie wyboru problemu badawczego .....	141
5.2 Cel i zakres badania.....	142
5.3 Procedura, metody i narzędzia badawcze .....	144
5.4 Zakres badania i charakterystyka próby badawczej.....	155
<b>Rozdział 6: Determinanty transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich.....</b>	<b>165</b>
6.1 Potencjał kooperacyjny w polskiej piłce nożnej.....	165
6.1.1 Potencjał kooperacyjny sektora piłkarskiego w Polsce .....	165
6.1.2 Potencjał kooperacyjny polskich klubów piłkarskich.....	171
6.1.3 Macierz kooperencji w polskiej piłce nożnej.....	176
6.2 Motywy podejmowania działań o charakterze transferów czasowych zawodników .....	178
6.3 Uwarunkowania transferów czasowych w polskiej piłce nożnej.....	188
6.3.1 Zewnętrzne uwarunkowania transferów czasowych .....	188
6.3.2 Wewnętrzne uwarunkowania transferów czasowych.....	192
6.3.3 Kluczowe uwarunkowania transferów czasowych.....	195
6.4 Bariery transferów czasowych w klubach piłkarskich.....	199
6.5 Charakterystyka nawiązywanych relacji w ramach wypożyczeń zawodników.....	208
6.6 Korzyści, koszty i straty związane z transferami czasowymi zawodników .....	217
6.6.1 Korzyści kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników w badanej grupie organizacji.....	217
6.6.2 Koszty i straty kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników w badanej grupie organizacji .....	229
6.7 Ogólna ocena działań z zakresu wypożyczeń zawodników .....	236
<b>Rozdział 7: Wnioski i implikacje z badania .....</b>	<b>245</b>
7.1 Charakterystyka czynników tworzących relacje kooperacyjne .....	245
7.1.1 Potencjały kooperacyjne sektora oraz klubów piłkarskich .....	245
7.1.2 Motywy wypożyczeń czasowych zawodników .....	249
7.1.3 Uwarunkowania wypożyczeń zawodników.....	250
7.1.4 Bariery wypożyczeń zawodników .....	252
7.2 Charakterystyka relacji kooperacyjnych w wymiarze wypożyczeń zawodników .....	253
7.2.1 Czynniki charakteryzujące liczbę wypożyczeń przychodzących .....	253
7.2.2 Czynniki charakteryzujące liczbę wypożyczeń odchodzących.....	255

7.2.3 Czynniki charakteryzujące liczbę partnerów w ramach kooperencji.....	257
7.2.4 Identyfikacja determinant kooperencji w wymiarze wypożyczeń zawodników .....	258
7.3 Efekty wypożyczeń zawodników .....	260
7.3.1 Identyfikacja i ocena korzyści wypożyczeń zawodników .....	260
7.3.2 Identyfikacja i ocena kosztów oraz strat wynikających z wypożyczeń zawodników .....	264
7.3.3 Ocena ogólna wypożyczeń zawodników .....	267
7.4 Podsumowanie .....	268
<b>Zakończenie .....</b>	<b>275</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>283</b>
<b>Źródła internetowe .....</b>	<b>309</b>
<b>Lista tabel .....</b>	<b>315</b>
<b>Lista rysunków .....</b>	<b>319</b>
<b>Lista wykresów .....</b>	<b>321</b>
<b>Załączniki.....</b>	<b>323</b>



## Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z podejmowaniem szeregu wyzwań. Początkowo są one trudne do określenia i przewidzenia. Skuteczne konkurowanie na zmieniających się rynkach pociąga za sobą konieczność obserwacji i ciągłej analizy zarówno bliższego, jak i dalszego otoczenia organizacji. Niezwykle istotnym obszarem są w tym przypadku działania prowadzone przez konkurentów. To właśnie między innymi na ich podstawie, jednostki gospodarcze ustalają swoje strategie biznesowe.

W kapitalistycznym systemie gospodarczym konkurowanie utożsamiane jest z rywalizacją o dostępne na rynku zasoby. Te zaś są bezpośrednim czynnikiem wpływającym na pozycję konkurencyjną organizacji. Nie dziwi zatem fakt, że – w wielu przypadkach – nastawienie na konkurowanie jest strategią powszechnie stosowaną przez zarządzających polskimi przedsiębiorstwami. Pomimo tego, coraz częściej spotkać można w firmach realizację alternatywnych działań, ukierunkowanych na współpracę, również w przypadku organizacji funkcjonujących w tej samej branży. Rozwiązanie to bowiem może przynieść znacznie większe korzyści niż intensywna rywalizacja, na przykład o dostęp do kluczowych zasobów (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Jednym z takich niekonwencjonalnych działań jest wykorzystanie koncepcji kooperencji, utożsamianej ze współpracą konkurujących ze sobą podmiotów. Istotny jest fakt, że jest ona stosowana również w przypadku firm, które przejawiają podobieństwo strategii i zamierzonych celów rynkowych. Co więcej, zgodność partnerów w tych obszarach ułatwia tworzenie relacji kooperacyjnej, a to stanowi jeden z czynników sukcesów związków kooperacyjnych. Wspomniane rozwiązanie jest o tyle ciekawe, że pozwala zachować całkowitą odrębność i niezależność kooperujących podmiotów. Czyni to zatem kooperencję atrakcyjną alternatywą dla innych metod współpracy międzyorganizacyjnej.

Z uwagi na powyższe, relacje kooperacyjne stały się przedmiotem zainteresowania badaczy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości w ostatnich latach. Koncepcja kooperencji skupia się na wykorzystaniu spójnych kierunków działania i zbliżonej strategii współpracujących organizacji w celu osiągnięcia korzyści, których nie byłyby one w stanie osiągnąć działając w pojedynkę. Proces ten swoje fundamenty buduje wokół trwałych relacji, opartych na zaufaniu i długookresowej orientacji na osiągnięcie zamierzonych celów. Aspekt ten sprawia, że zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa stanowi jedno z najbardziej ambitnych wyzwań stojących przed menedżerami we współczesnych organizacjach.

Badania nad kooperencją, choć przeprowadzane dotychczas w sposób fragmentaryczny, doczekały się wielu publikacji naukowych. Przy tym, badania te prowadzone były w różnych obszarach gospodarczych. Do tej pory, zagadnienie to objęło między innymi firmy z sektorów: meblarskiego, opieki medycznej, transportu (w tym linii lotniczych) i komunikacji oraz turystyki. Najnowsze tego typu publikacje koncentrują się wokół współpracy rywali z sektora wysokich technologii (hi-tech) (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Kooperencja wykorzystywana może być przez organizacje w wielu wymiarach oraz na różnych poziomach. Współpraca rywali dotyczyć może wspólnych działań w obszarze badań i rozwoju, produkcji/usług, sprzedaży/dystrybucji, marketingu, logistyki, finansów, informatyki, czy wreszcie zasobów ludzkich. Co więcej, przejawia się ona nie tylko w relacjach międzyorganizacyjnych. Kooperencję wykorzystuje się również w kontekście wewnątrzorganizacyjnym. W takim przypadku do współpracy dochodzi między działami wchodzącymi w skład jednego przedsiębiorstwa. Zachodząca między poszczególnymi departamentami współpraca wynika ze zbieżności zakładanych celów względem całej organizacji. Obiektami konkurencji jednostek są zaś strategiczne zasoby finansowe oraz ludzkie (Mierzejewska, 2020). W konsekwencji, stale rosnące zainteresowanie prowadzeniem działań kooperacyjnych skutkuje wykorzystaniem kooperencji w kolejnych dziedzinach biznesu (Cygler, 2009a). Przykładem obszaru, w którym kooperencja nie została jeszcze dokładnie zbadana, jest sektor piłki nożnej.

Z uwagi na unikatowość relacji zachodzących między klubami piłkarskimi a ich otoczeniem, konieczne jest zidentyfikowanie charakterystyk opisujących tworzone przez te organizacje związki. Składają się na nie: wewnętrzny i zewnętrzny potencjał kooperacyjny, motywy, uwarunkowania oraz bariery kooperencji. W tak specyficznym i turbulentnym otoczeniu, jakim jest sektor piłki nożnej, zasobami o strategicznym znaczeniu okazują się nieraz posiadane przez kluby zasoby ludzkie. Spośród wskazanych wcześniej wymiarów kooperencji, to właśnie wymiar zasobów ludzkich uważany jest za kluczowy z perspektywy tworzenia relacji



kooperacyjnych w piłce nożnej. Co więcej, transfery czasowe zawodników, wpisując się w ideę leasingu pracowniczego, stanowią jeden z głównych motywów współpracy konkurujących ze sobą klubów piłkarskich (Szortyka, 2020).

Dążenie do głębszego zbadania zjawiska kooperacji klubów piłkarskich w wymiarze czasowych transferów zawodników zrodziło potrzebę przeprowadzenia badania opisanego w niniejszej pracy doktorskiej.

**Celem głównym dysertacji jest identyfikacja i ocena czynników determinujących transfery czasowe (tzw. wypożyczenia zawodników) w klubach piłkarskich w Polsce.**

Poruszonymi w badaniu obszarami charakteryzującymi relacje kooperacyjne w ramach wypożyczeń zawodników są: (1) potencjał kooperacyjny sektora; (2) potencjał kooperacyjny klubów; (3) uwarunkowania zewnętrzne kooperacji; (4) uwarunkowania wewnętrzne kooperacji; (5) motywy kooperacji; (6) bariery kooperacji.

W związku z powyższym, wskazany cel główny uzupełniony został następującymi **celami szczegółowymi**:

- ocena potencjału sektora do tworzenia przez kluby relacji kooperacyjnych w ramach czasowych transferów zawodników;
- ocena potencjału klubów do tworzenia relacji kooperacyjnych w ramach czasowych transferów zawodników;
- rozpoznanie zewnętrznych oraz wewnętrznych uwarunkowań sprzyjających transferom czasowym zawodników;
- rozpoznanie głównych motywów dokonywania przez kluby transferów czasowych zawodników;
- rozpoznanie głównych barier transferów czasowych zawodników;
- określenie wpływu relacji kooperacyjnych na osiągnięte przez kluby korzyści w ramach wypożyczeń zawodników;
- określenie wpływu relacji kooperacyjnych na osiągnięte przez kluby straty i ponoszone koszty w ramach wypożyczeń zawodników;
- dokonanie ogólnej oceny efektów wypożyczeń zawodników z perspektywy klubów.

**Sformułowane w taki sposób cel główny oraz cele szczegółowe, dały asumpt do opracowania ośmiu pytań badawczych:**

**Pytanie 1:** Czy polski sektor piłki nożnej dysponuje **potencjałem** do tworzenia relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych zawodników? Jaki jest poziom tego potencjału?

**Pytanie 2:** Jakim poziomem **potencjału** do tworzenia relacji kooperencji w ramach czasowych transferów zawodników, charakteryzują się polskie kluby piłkarskie?

**Pytanie 3:** Jakie są **kluczowe uwarunkowania zewnętrzne** oraz **wewnętrzne** podejmowania wypożyczeń zawodników w ramach relacji kooperacyjnych polskich klubów piłkarskich?

**Pytanie 4:** Jakie są **kluczowe motywy** dokonywania wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie?

**Pytanie 5:** Jakie są **kluczowe bariery** transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich?

**Pytanie 6:** Które z wyodrębnionych **kluczowych czynników** należy uznać za **determinanty** transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich?

**Pytanie 7:** Jakie są najczęściej definiowane **korzyści**, **straty** oraz **koszty** wypożyczeń czasowych zawodników osiągnane/ponoszone przez polskie kluby piłkarskie?

**Pytanie 8:** Jak decydenci w klubach piłkarskich oceniają dotychczasowe **efekty** związane z transferami czasowymi zawodników?

Weryfikacja istotności oraz kierunku zależności występujących między określonymi zmiennymi pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na wyżej przytoczone pytania badawcze.

Niniejsza rozprawa doktorska stanowi uzupełnienie dotychczasowej wiedzy dotyczącej kooperencji klubów piłkarskich, skupiając się jednocześnie na rozgrywkach odbywających się w Polsce. Na potrzeby dysertacji przeprowadzone zostało badanie nt. kooperencji polskich klubów piłkarskich w wymiarze wypożyczeń zawodników. Bazując na wykorzystanych we wcześniejszych badaniach skalach, dotyczących potencjału kooperacyjnego sektora oraz przedsiębiorstw w Polsce, autorstwa J. Cygler (2009a), a także uwarunkowań i determinant kooperencji polskich przedsiębiorstw sektora high-tech, autorstwa A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a), autor przeprowadził badanie własne, które pozwoliło scharakteryzować relacje kooperacyjne w ramach transferów czasowych zawodników w badanej próbie organizacji. Podmiot badania stanowiły polskie kluby piłkarskie. Dane do analizy uzyskano od przedstawicieli klubów odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji transferowych. W zależności od organizacji, byli to trenerzy, dyrektorzy sportowi, zarząd oraz właściciele.

Część teoretyczna pracy bazuje na studiach źródeł literaturowych krajowych oraz zagranicznych, dotyczących problematyki opisanej w dysertacji. Podejście to pozwoliło na zgromadzenie dotychczasowej wiedzy dotyczącej zjawiska kooperencji zawartej w literaturze. Dodatkowo, umożliwiło ocenę obecnego stanu wiedzy dotyczącego zarządzania relacjami w organizacjach, również tych funkcjonujących w sektorze piłkarskim. W efekcie możliwe

było scharakteryzowanie samych transferów czasowych zawodników oraz określenie roli, jaką pełni ten proces w budowaniu relacji międzyorganizacyjnych.

W celu precyzyjnego wykazania zależności występujących w procesie budowania relacji opartych o transfery czasowe zawodników, autor przeprowadził własne badanie empiryczne. Było to badanie ilościowe wykorzystujące metodę ankietową, przeprowadzone wśród polskich klubów piłkarskich. Uzyskane odpowiedzi (w liczbie 234 kwestionariuszy) pozwoliły na ocenę działań kooperacyjnych w ramach wypożyczeń czasowych zawodników, z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za transfery piłkarzy w klubach. Zrealizowane w postępowaniu badawczym analizy regresji pozwoliły na wykazanie zależności występujących między wykorzystanymi zmiennymi. Opis przeprowadzonego badania został zawarty w rozdziale piątym dysertacji.

Na strukturę pracy składają się: wstęp, cztery rozdziały teoretyczne, jeden metodyczny, jeden opisujący wyniki badania, jeden zawierający wnioski z badania oraz zakończenie.

Rozdział pierwszy skupia się na scharakteryzowaniu i zdefiniowaniu zjawiska kooperacji na gruncie teoretycznym. Poświęcono w nim również miejsce na zaprezentowanie kooperacji z perspektywy wybranych teorii naukowych. Zwieńczeniem rozdziału pierwszego jest prezentacja typów relacji kooperacyjnych wykorzystywanych w organizacjach.

W rozdziale drugim uwagę skupiono na motywach, barierach oraz uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych kooperacji. Zdefiniowanie powyższych czynników pozwoliło również na opisanie możliwych efektów kooperacji – korzyści oraz zagrożeń dla organizacji. Rozdział trzeci opisuje rolę zarządzania relacjami przedsiębiorstw w procesie budowania związków kooperacyjnych. Scharakteryzowano w nim, czego dotyczy zagadnienie zarządzania relacjami oraz wskazano rolę kapitału relacyjnego w zarządzaniu kapitałem intelektualnym współczesnych organizacji. Rozdział ten nawiązuje również do wykorzystania leasingu pracowniczego jako instrumentu zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstw. Zaprezentowane treści miały na celu przybliżyć zagadnienie potencjału kooperacyjnego, na który składają się m.in. kompetencje relacyjne jednostek gospodarczych. Rozdział kończy przedstawienie koncepcji potencjału kooperacyjnego sektora oraz potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw jako składowych macierzy kooperacji autorstwa J. Cygler (2009a).

W rozdziale czwartym scharakteryzowano na czym polega zarządzanie relacjami współczesnego klubu piłkarskiego, z uwzględnieniem roli piłki nożnej w światowej gospodarce. W tej części pracy zdefiniowane zostały również procesy komercjalizacji, globalizacji oraz umiędzynarodowienia klubów piłkarskich. To zaś umożliwiło

scharakteryzowanie, czym przejawia się kooperencja organizacji piłkarskich, ze szczególnym podkreśleniem roli transferów czasowych na budowanie relacji międzyorganizacyjnych. Ostatnim elementem zawartym w tym rozdziale jest opis polskich rozgrywek piłkarskich oraz prezentacja rynku transferowego w sektorze polskiej piłki nożnej.

W rozdziale piątym zaprezentowano metodykę badania empirycznego. Zawarte w nim uzasadnienie wyboru problemu badawczego pozwoliło na zdefiniowanie celu i zakresu badania. W tej części opisano również wykorzystaną metodę zbierania danych, scharakteryzowano próbę badawczą oraz szczegółowo omówiono budowę zastosowanego narzędzia badawczego.

Rozdział szósty prezentuje wyniki badania w obszarach: potencjału kooperacyjnego sektora oraz klubów, motywów, uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, barier, korzyści oraz strat i kosztów kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników. Elementy te pozwoliły na ogólną diagnozę zjawiska współpracy rywalizujących klubów we wspomnianym wymiarze.

Szczegółowa analiza treści zawartych w rozdziale szóstym poskutkowała przeprowadzeniem wnioskowania, którego rezultaty zostały ukazane w dedykowanej temu części dysertacji. Wyniki przeprowadzonego badania pozwoliły na identyfikację i ocenę determinant transferów czasowych w otrzymanej próbie polskich klubów piłkarskich. Na proces ten składały się analizy regresji, które umożliwiły wskazanie czynników mających dodatni i ujemny związek z liczbą tworzonych relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników.

Dzięki scharakteryzowaniu relacji kooperacyjnych możliwe było określenie obszarów, którym osoby odpowiedzialne za zarządzanie polskimi klubami powinny poświęcić szczególną uwagę, chcąc rozwijać tworzone przez siebie relacje ukierunkowane na wypożyczenia graczy. Ponadto, określone w wyniku badania poziomy potencjałów kooperacyjnych sektora oraz klubów, pozwoliły na wskazanie głównych czynników wpływających na przyjmowaną przez kluby strategię kooperacji. Zdefiniowano w ten sposób obszary, które w kluczowym stopniu decydują o wypożyczeniach zawodników. Umożliwiło to również wskazanie potencjalnych dalszych kierunków rozwoju relacji kooperacyjnych klubów.

Zakończenie dysertacji zawiera reasumpcję uzyskanych rezultatów badania. Poza wskazaniem głównych ograniczeń towarzyszących postępowaniu badawczemu, praca poszerzona została o refleksję dotyczącą interpretacji wyników oraz główne zagrożenia zidentyfikowane na etapie analizy źródeł wtórnych. Ostatecznie, w zakończeniu,

zawarto rekomendacje dotyczące sposobu, w jaki mogłyby zostać przeprowadzone kolejne postępowania badawcze nawiązujące do tematyki ujętej w niniejszej pracy doktorskiej.



# **Rozdział 1: Charakterystyka kooperencji i jej istota w ujęciu teoretycznym**

## **1.1 Definicja i charakterystyka kooperencji**

### **1.1.1 Definicja kooperencji**

Złożoność i dynamizm procesów zachodzących na rynkach sprawiają, że organizacje muszą poszukiwać coraz nowszych i bardziej innowacyjnych rozwiązań w kwestii zarządzania. Warunek ten dotyczy również kreowanych przez firmy relacji z otoczeniem, w tym z rywalami (Ford i in., 2011; Gallego-Álvarez i in., 2011; Gnyawali i Park, 2011; Autio i Thomas, 2014). Przez długie lata, w biznesie, dominowało przeświadczenie, że istnieją jedynie dwa rozwiązania w tym obszarze (Bengtsson i Kock, 2014; Tidström, 2014; Hannah i Eisenhardt, 2018). Organizacje w tym czasie zmuszone były dokonać podziału pozostałych uczestników rynku na konkurentów oraz partnerów (Lundgren-Henriksson i Kock, 2016; Gernsheimer i in., 2021). Wspomniana zmienność warunków, w których przychodzi funkcjonować dzisiejszym przedsiębiorstwom sprawia, że wyżej wymienione podejście jest coraz częściej porzucane na rzecz łączenia strategii konkurowania i współpracy (Wiener i Saunders, 2014; Zakrzewska-Bielawska, 2014b; Bagdoniene i Hopeniene, 2015; Bouncken i in., 2015; Cohen i Zhang, 2022). Efektem poszukiwania alternatywnych rozwiązań w obszarze budowania relacji międzyorganizacyjnych jest wyłonienie się kooperencji (Gnyawali i Charleton, 2018; Jámbor, 2018; Pant i Yu, 2018; Santos, 2021).

Kooperencja jest terminem, którego źródła należy doszukiwać się w języku angielskim (Bakonyi, 2011). Pochodzi ono bowiem ze zbitki słów „współpraca” (*ang. cooperation*) oraz

„rywalizacja” (*ang. competition*) (Rudny, 2015). W literaturze przedmiotu znaleźć można nie tylko szereg definicji pojęcia kooperencji, ale także spotkać można zamienne określenie wspomnianej koncepcji terminem „koopetycja” (*ang. coopetition/co-opetition*) (Bartkowiak i Koszel, 2013) czy nawet „konkuperacja” (Himpel, 2012).

Na potrzeby niniejszej rozprawy zunifikowano obecne w literaturze określenia wyżej wspomnianego zjawiska poprzez przyjęcie terminu „**kooperencja**” i zastosowanie w dysertacji wyłącznie tej formy. Celem zaprezentowania głównej idei powstania wspomnianej koncepcji, w rozdziale pierwszym rozprawy podjęto próbę zdefiniowania i scharakteryzowania pojęcia kooperencji. W tej części pracy opisano również teoretyczne fundamenty towarzyszące powstaniu tej koncepcji oraz zaprezentowano istniejące typy relacji kooperacyjnych. Rozdział ten został opracowany na podstawie przeglądu i analizy literatury obecnej w bazach publikacji naukowych. Przeprowadzona procedura pozwoliła stwierdzić, że opisywane zjawisko zyskało w ostatnich latach na popularności.

O rosnącym znaczeniu kooperencji w świecie nauki świadczyć może fakt pojawienia się coraz większej liczby publikacji z tej dziedziny. Dla przykładu, w książce autorstwa A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a) wskazano, że połowa istniejących publikacji poświęconych kooperencji do 2014 roku została opublikowana po 2009 roku (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

W bazie EBSCO odnaleźć można 2146 publikacji naukowych opisujących to zagadnienie powstałych między 2010 a 2017 rokiem. W samym tylko 2017 roku publikacji tych pojawiło się 373. W 2018 roku powstało już 629 publikacji na temat kooperencji. Kolejno, w 2019 roku było to 731, w 2020 roku 976, w 2021 roku 1069 i aż 1106 publikacji w 2022 roku. W sumie, w bazie EBSCO obecnie<sup>1</sup> znaleźć można przeszło 7,2 tysiąca artykułów i monografii naukowych dotyczących zjawiska kooperencji. Również baza ResearchGate pozwala na odnalezienie przeszło 1000 pozycji dotyczących kooperencji powstałych między 2010 a 2022 rokiem<sup>2</sup>.

Aktualnie, w sytuacji gdy opisywana koncepcja stała się znacznie lepiej rozpoznana, środowisko akademickie dąży do znalezienia i scharakteryzowania czynników determinujących nawiązywanie i rozwój relacji kooperacyjnych (Romaniuk, 2012; Czakon, 2013; Westra i in., 2017; Niu i in., 2021). W wielu przypadkach kooperencja wskazywana jest bowiem jako główne źródło rozwoju przedsiębiorstw, pozwalające na opracowanie

---

<sup>1</sup> Stan na 10.02.2023 r.

<sup>2</sup> Analiza oparta na słowach kluczowych prac, w których pojawił się termin „*coopetition*”. Na podstawie bazy EBSCO oraz ResearchGate, na dzień 10.02.2023 r.



długotrwałych przewag konkurencyjnych (Zakrzewska-Bielawska, 2013a; Zakrzewska-Bielawska, 2014c; Della Corte i Aria, 2016).

W licznych publikacjach dotyczących omawianego zjawiska, badacze zajmujący się kooperacją dokonali szeregu prób jej zdefiniowania (Devece i in., 2019). Wpływ na niejednorodne definiowanie kooperencji mają czynniki odpowiadające za tworzenie relacji o wskazanej charakterystyce. Jednym z tych elementów jest wielkość organizacji wchodzących w układy kooperacyjne. Motywy podejmowania relacji uzależnione są bowiem od wielkości kooperentów i w zależności od tego czynnika powody podejmowania relacji będą się w każdym przypadku od siebie różnić (Pietruszka-Ortyl, 2008).

Opisywana problematyka zyskała swoją popularność głównie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. W konsekwencji, to właśnie organizacje z sektora MŚP stały się głównym obiektem zainteresowań badaczy kooperencji, a współpraca rywali z sektora małych i średnich firm została dotychczas najdokładniej scharakteryzowana w literaturze (Bengtsson i in., 2016a). Aczkolwiek, w ostatnich latach zjawisko to zyskuje na powszechności również w innych sektorach. Spowodowało to, że coraz częściej dochodzi do prób opisanie kooperencji z nowych, wcześniej nieanalizowanych perspektyw.

Paradoksalnie, innowacyjność kooperencji opiera się na jej prostocie (Bengtsson i in., 2016b; Stadtler i van Wassenhove, 2016). Rozszerzenie myślenia o konkuroowaniu i współpracy sprawia, że dotychczas skomplikowane mechanizmy gospodarcze stają się łatwiejsze do przewidzenia, a możliwości reagowania na zmiany pojawiające się w otoczeniu organizacji ulegają zwiększeniu (Bernat, 2019; Trapp i in., 2020; Massari i Giannoccaro, 2021). W wyniku podejmowanej współpracy, podziałowi podlegają nie tylko wspólnie wypracowane zyski, ale również rozłożeniu ulega ryzyko niepowodzenia podejmowanej działalności (Lin i Huang, 2013; Porter i Heppelmann, 2014; Charleton i in., 2018; Sharma i in., 2021; Rafi-Ul-Shan i in., 2022). Wzięcie zbiorowej odpowiedzialności za wspólne inicjatywy sprawia, że w przypadku pojawienia się nieoczekiwanych negatywnych zjawisk, również ich skutki są dzielone między wszystkie organizacje pozostające w relacji partnerskiej (Zakrzewska-Bielawska, 2014d; Tan, 2016; Planko i in., 2019).

Termin „kooperencja” został po raz pierwszy użyty w literaturze w 1989 roku przez R. Noorda. Upowszechnienie tego zjawiska przebiegało jednak stopniowo, a wraz z upływem czasu zaczęło się ono pojawiać w kolejnych opracowaniach naukowych (Czakon i Mucha-Kuś, 2014; Dowling, 2020). Przełomowa w tym aspekcie okazała się być publikacja książki pt. „*Co-opetition*” autorstwa A. Brandenburgera i B. Nalebuffa w 1996 roku. Pozycja ta istotnie spopularyzowała koncepcję kooperencji, która już wówczas pojawiała się w wielu publikacjach

z zakresu zarządzania strategicznego, analizy łańcucha dostaw oraz badań nad przewagą konkurencyjną (Bengtsson i in., 2010; Stein, 2010; Kovacs i Spens, 2013; Kossyva i in., 2014). Mnogość opracowanych od tego czasu definicji kooperencji, analizowanej z wielu perspektyw, sprawia, że nie sposób przedstawić wszystkie dotychczasowe spojrzenia na opisywane zagadnienie. W najprostszym ujęciu, kooperencja występuje, gdy co najmniej dwóch konkurentów, celem osiągnięcia określonych korzyści, decyduje się na współdziałanie. Współpracujący rywale rezygnują lub ograniczają przy tym bezpośrednie konkutowanie w określonych obszarach. W wyniku tworzonej relacji, rozwój tych przedsiębiorstw zależny jest od stopnia, w jakim organizacje te ze sobą współpracują. Dzieje się tak, ponieważ opracowane w ten sposób modele biznesowe warunkują swoje powodzenie od poziomu zaangażowania włączonych w relację stron (Dagnino, 2009).

Jedną z najczęściej cytowanych w literaturze jest definicja kooperencji autorstwa M. Bengtssona i S. Kocka (2014). Zgodnie z propozycją wspomnianych autorów, aby można było mówić o kooperencji, w relacjach między co najmniej dwiema organizacjami, musi zaistnieć jednoczesna konkurencja i kooperacja w choćby jednym aspekcie tworzenia wartości (bez rozróżnienia, w której dokładnie dziedzinie ów proces się materializuje). Nieodłącznym elementem towarzyszącym kooperencji jest jedność czasu w relacji konkurencja-współpraca. Organizacje zatem wspólnie dochodzą do tego, w których obszarach opłaca im się współpracować oraz określają te sfery, które powierzają konkurencji. To właśnie elementy konkutowania cechują się strategicznym znaczeniem dla przedsiębiorstwa i są chronione wewnętrzną tajemnicą (Bengtsson i Kock, 2014). Równie popularną definicją kooperencji jest propozycja A. Brandenburgera i B. Nalebuffa (2011). Przywołani autorzy, zdefiniowali to zjawisko postrzegając je przez pryzmat teorii gier, omówionej szerzej w podrozdziale 1.2.1. W ich odczuciu, punktem wyjścia do prawidłowego scharakteryzowania kooperencji jest wskazanie wynikającej z niej współzależności kooperujących przedsiębiorstw. Owa współzależność polega na konkutowaniu i współpracy, które w zależności od kontekstu mogą przybierać formę pozytywną, bądź negatywną (Brandenburger i Nalebuff, 2011). Relacje te prowadzą do rozstrzygnięć na zasadzie *win-lose*, co skutkowało w późniejszym czasie krytyką tego podejścia. Ewolucja możliwych do obrania perspektyw doprowadziła do zrodzenia się kolejnych koncepcji bazujących na tym podejściu. Najbardziej popularnym scenariuszem relacji międzyorganizacyjnych, a zarazem uważanym za optymalne rozwiązanie, jest koncepcja *win-win*, której osiągnięcie gwarantuje jedynie strategia współpracy (Vanags i in., 2015; Lee i in., 2018; Mustikaningsih, 2019). Równowagą i wsparciem w zakresie osiągnięcia takiego stanu ma być wykorzystanie interakcji pozytywnych, będących

fundamentem powstałych partnerstw. Idea ta podkreśla istotność wzajemnych relacji na to co współpracujące organizacje otrzymują na wyjściu. Początkowo, rezultaty te miały być uzależnione przede wszystkim od zasobów, które przedsiębiorstwa oferowały w ramach zawieranej kooperacji. Istotne jest to, że z założenia zasoby te musiały być **komplementarne** i to właśnie ten aspekt był decydujący z perspektywy powstania danej współpracy międzyorganizacyjnej. Komplementarność zasobów umożliwia osiągnięcie efektu synergii, ponieważ organizacje są w stanie tworzyć wartości oraz korzyści, których nie mogłyby wykreować w pojedynkę (Balicka, 2014; Liu i in., 2014; Molnar i in., 2016; Moczala, 2017; Roels i Tang, 2017).

Strategiczna współpraca międzyorganizacyjna pozwoliła na zaobserwowanie zależności między łączeniem posiadanych zasobów materialnych, kompetencji doświadczenia i wiedzy a osiąganym przez partnerów wynikiem ekonomicznym (Fink i Kessler, 2010; Barney i in., 2016; Alvarez i in., 2020). Ta diametralna zmiana w rozumieniu konkurowania i współpracy powoduje, że chcąc uzyskać przewagi w obszarze konkurowania, organizacje decydują się na podejmowanie wspólnych inicjatyw poprzez budowanie silnych relacji. Dochodzi tu do powstania **renty relacyjnej**, a więc korzyści wynikającej z łączenia zasobów partnerów (Rose i in., 2010; Murray i in., 2011; Ritala i Sainio, 2014; Barney, 2015; Christ i in., 2017; Cygler i in., 2018; Ritala, 2018; Vanyushyn i in., 2018; Zacharia i in., 2019). Te argumenty stawały się kluczowe w podejmowaniu decyzji o budowaniu relacji opierających się na zaufaniu i lojalności, takich jak wskazana kooperencja (Czernek i Czakon, 2016; Chen, 2019; Lascaux, 2020). Problem wspomnianej renty relacyjnej został bliżej omówiony w podrozdziale 1.2.2, przy okazji prezentowania teorii zasobowej jako źródła powstania koncepcji kooperencji.

Jednakże, współpraca międzyorganizacyjna nie powinna ignorować innego kluczowego aspektu, jakim pozostaje **zorientowanie na klienta** (McQuaid, 2010; Dentoni i in., 2016). Kooperencja powinna zatem zawsze prowadzić do sytuacji, w której zarówno przedsiębiorstwa, jak i klienci uzyskują korzyści w wyniku prowadzonej współpracy (Khodabakhshian, 2019; Chang i in., 2020). Obrazuje to w sposób dosadny popularna we współczesnej literaturze sytuacja określana jako **win-win-win**, w przypadku której poza dwoma oczywistymi wygranymi relacji kooperencji – przedsiębiorstwami, pojawia się trzeci wygrany – konsument (Yami i in., 2010; Örsdemir i in., 2019).

Jedną z definicji kooperencji opracowanych przez polskich badaczy tego zjawiska jest propozycja autorstwa A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a). Zdaniem autorki, słowo „kooperencja” zawiera w sobie esencję prowadzenia działalności gospodarczej. Powstała ona bowiem ze zbitki dwóch słów określających złożoności rzeczywistości, w której funkcjonują

organizacje. Kooperencja wskazuje, że funkcjonowanie w realiach biznesowych polega w dużej mierze na współpracy i konkutowaniu z pozostałymi organizacjami. Zakrzewska-Bielawska (2014a) podkreśla również, że inne określenia nie definiują istoty prowadzenia działalności tak dobrze, jak właśnie kooperencja. Dzieje się tak, ponieważ rozłączne traktowanie współpracy i konkutowania nie odzwierciedla w całości tego, jak prowadzi się współcześnie biznes. Złożoność istniejących relacji międzyorganizacyjnych nie pozwala zatem na podzielenie pozostałych uczestników rynku jedynie na konkurentów i partnerów. Praktyka biznesowa pokazuje, że można mieć również do czynienia z jednostkami będącymi jednocześnie rywalami, jak i kooperantami w biznesie. To, co dodatkowo charakteryzuje kooperencję, to fakt, że jest ona ukierunkowana na rozwój organizacji. Innymi słowy, decydują się na nią organizacje chcące dokonywać progresu, zwiększając swoją konkurencyjność i innowacyjność względem jednostek będących poza relacją. Dzieje się tak, ponieważ związki kooperacyjne pozwalają na tworzenie określonych wartości. Stawia to kooperencję w uprzywilejowanej pozycji względem innych form współpracy rywali, takich jak zmywy konkurentów. W przypadku zmyw, bowiem, nie może być mowy o tworzeniu unikalnej wartości (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Przytoczone powyżej definicje zjawiska kooperencji obrazują podstawowe założenia przyświecające jej powstaniu. Inne przykłady rozumienia terminu „kooperencja” zostały zebrane i przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje kooperencji

<b>Definicja</b>	<b>Autor/Autorzy</b>
Tworzenie wartości oraz czerpanie z niej pożytku, a nie traktowanie jej wyłącznie jako stosunki międzyorganizacyjne.	W. Czakon
System aktorów działających w oparciu o częściową zgodność celów i interesów.	G. B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami i W. Czakon
Relacje o charakterze współpracy między firmami mającymi zbieżne cele kooperacyjne i rozbieżne cele konkurencyjne.	G. Hamel, Y. L. Doz i C. K. Prahalad
Układ jednoczesnych i współzależnych strumieni relacyjnych o charakterze kooperacyjnym i konkurencyjnym między konkurentami przy zachowaniu ich odrębności organizacyjnej.	J. Cygler
Jednoczesna kooperacja i konkurencja między co najmniej dwoma konkurentami, rywalizującymi na globalnym rynku.	Y. Luo
Wspólne wykorzystywanie potencjałów konkurencyjnych przez kooperentów oraz stała rywalizacja konkurencyjna opierająca się na przywództwie kosztowym, zróżnicowaniu udziałów w rynku i pobudzeniu zmian technologicznych w sektorze.	B. Jankowska
Formalna bądź nieformalna relacja między konkurentami o ścisłym charakterze współzależnościowym, cechująca się dwuwymiarowością działań oraz długoterminowością – nawiązywana w celu realizacji określonych działań, opiera się na wymianie ekonomicznej i pozaekonomicznej.	K. Romaniuk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Romaniuk (2016).

Poza samymi definicjami, w literaturze przedmiotu pojawiają się zestawy cech charakteryzujących relacje kooperacyjne. Aspekt ten został szczegółowo opisany w kolejnym podrozdziale pracy.

### 1.1.2 Charakterystyka kooperencji

Kooperencja cechuje się w głównej mierze **kompleksowością**, która objawia się w postaci wzajemnych powiązań, umów oraz przepływów pomiędzy partnerami. Oznacza to zatem, że w wielu aspektach kooperencji powinni być analizowani wspólnie, co wyraźnie definiuje strategia kooperencji. Przy jej realizacji dochodzi bowiem do **współzależności** podmiotów (Bartkowiak i Koszel, 2015). Wnosząc do relacji określone zasoby oraz umiejętności i dążąc do uzyskania synergii w wybranych obszarach, kooperenci godzą się zarazem na uzależnienie się od partnera w określonym stopniu. **Dynamiczny charakter** takich związków powoduje, że zachowanie równowagi pomiędzy strumieniem konkurencyjnym i kooperacyjnym wiąże się z ciągłym monitorowaniem relacji. Na tej podstawie dokonuje się oceny postępu rozwoju relacji. Pomocny w tym jest, podkreślony już poprzednio, element komplementarności zarówno celów indywidualnych, jak i wspólnych obu organizacji. Element ten minimalizuje negatywne skutki niestabilnego i szybko zmieniającego się otoczenia (Balicka, 2013). **Długotrwałość** relacji kooperacyjnych przejawia się liczbą umów zawieranych między stronami. W sytuacji wygaśnięcia jednej umowy, inne pozostające w mocy, sprawiają, że współpraca nie zostaje zakończona, a relacje pozostają utrzymane (Czakon i in., 2012). **Otwarty charakter** kooperencji oznacza, że nie musi być ona ograniczona obszarem geograficznym czy sektorem prowadzonej działalności. W efekcie, rozwojowi relacji podlega nie tylko strefa tematyczna współpracy, ale również podmiotowa (Nogalski, 2022). Otwarty charakter współpracy wpływa na opisaną wcześniej długotrwałość, ponieważ równoczesny rozwój relacji w wielu obszarach spaja organizacje na różnej płaszczyźnie (Kreft, 2013). Kooperencja posiada zatem określone cechy, które wyróżniają ją od innych relacji międzyorganizacyjnych.

Szereg relacji mogących występować między organizacjami powoduje, że łatwo jest pomylić lub nie dostrzec faktycznych związków zachodzących między nimi. Podstawowe rodzaje powiązań mogących zachodzić między konkurentami scharakteryzowane zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Rodzaje powiązań między konkurentami

Rodzaj powiązań	Częstotliwość powiązań	Siła powiązań	Forma powiązań	Poziom zaufania	Posiadane zasoby	Pozycja rynkowa
Koegzystencja	mała	słaba lub brak	nieformalna	wysoki	wystarczające	słaba
Kooperacja	duża	znaczna	formalna lub nieformalna	wysoki	niewystarczające	słaba
Konkurencja	duża	słaba	nieformalna	niski	wystarczające	silna
Kooperencja	duża	znaczna	formalna i/lub nieformalna	średni	niewystarczające	silna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bengtsson i in. (2003).

Kooperencję od koegzystencji odróżnia m.in. celowość podejmowanych działań. Oznacza to, że przedsiębiorstwa współpracują ze sobą w celu realizacji określonych celów, motywowane są potrzebą maksymalizacji zysków, bądź polepszeniem pozycji konkurencyjnej na określonym rynku (Dobrowolska, 2015). Koegzystencja cechuje się raczej nieregularną formą i brakiem ekonomicznego charakteru. Czynniki te sprawiają, że koegzystencję traktuje się jako najslabszy rodzaj relacji międzyorganizacyjnej (Aluchna i in., 2013).

Innym typem w tej klasyfikacji jest kooperacja. Charakteryzuje się ona występowaniem wyraźnych powiązań gospodarczych między organizacjami. Dodatkowo, kooperację wyróżnia częsta formalizacja relacji w postaci umowy (Pietruszka-Ortyl, 2017). Ten typ relacji pojawia się w przypadku organizacji, które darzą się wzajemnie silnym zaufaniem, jednak ich pozycja rynkowa jest słaba względem pozostałych konkurentów. Wspólne działanie w tym zakresie może spowodować, że kooperujące przedsiębiorstwa uzyskają lepszą pozycję rynkową, mierzoną wielkością udziałów w rynku lub wartością sprzedaży, niż w przypadku ich osobnego działania (Moczała, 2017).

Konkurencja zaś występuje w sytuacji, gdy działające w tej samej branży organizacje, odpowiadają na działania konkurenta. Reakcje te mogą przejawiać się przyjęciem roli naśladowcy lub innowatora, a charakter relacji jest raczej nieformalny (Romaniuk, 2012; Wilczyńska, 2018b).

Ostatnim rodzajem relacji międzyorganizacyjnych, będącym połączeniem powyższych, jest kooperencja. Cechuje się ona trwałym działaniem kooperacyjnym konkurujących przedsiębiorstw na gruncie ekonomicznym i pozaekonomicznym. Elementem różniącym ją od kooperacji jest silna pozycja rynkowa współpracujących organizacji oraz stosunkowo niższy poziom zaufania (Mierzejewska, 2018). Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa decydujące się na kooperencję muszą być liderami na rynku, wręcz przeciwnie. Powinny być one jednak

dostatecznie silne, aby oferować odpowiednie zasoby konieczne do wytworzenia wartości, stanowiących atrakcyjne zachęty dla partnerów do podjęcia współpracy (Jankowska, 2012). Skuteczne działanie w ramach kooperencji wymaga odpowiedniej koordynacji i zarządzania strumieniem kooperacyjnym oraz strumieniem konkurencyjnym (Przedworska, 2022).

Podsumowując, o istnieniu kooperencji można powiedzieć w sytuacji spełnienia następujących kryteriów:

- występowanie dużej liczby i częstotliwości wzajemnych kontaktów społecznych i informacyjnych (podstawowy warunek zaistnienia konkurencji), ale również gospodarczych (warunek zaistnienia współpracy);
- reaktywne działanie konkurentów (oznacza wzajemne reagowanie jednej strony na strategiczne decyzje drugiej);
- łączenie wymiaru ekonomicznego z pozaekonomicznym (Tundys, 2011; Bartkowiak i Koszel, 2016).

Zaprezentowane w tej części pracy treści dowodzą, że kooperencja w literaturze rozumiana jest i definiowana przez badaczy tego zjawiska w niejednoznaczny sposób. Pomimo istnienia szeregu definicji kooperencji, nie można stwierdzić, że któreś z nich są błędne i niewłaściwe albo jedynie poprawne i jednoznacznie prawdziwe. Posiadają one natomiast wspólne elementy, do których należy zaliczyć występowanie kooperentów, istnienie relacji kooperacyjnych, konkurowanie w ramach kooperencji oraz kooperację w ramach kooperencji.

Na potrzeby niniejszej pracy autor przyjął własne definicje opisywanych wyżej pojęć, wśród których stwierdził, że:

- **za kooperencję uważa się tworzone jednocześnie i wzajemne relacje o charakterze kooperacyjnym, jak i konkurencyjnym przez organizacje stanowiące odrębne podmioty gospodarcze, będące konkurentami w konkretnym sektorze, które współpracują w sposób długotrwały w celu osiągnięcia założonych celów strategicznych;**
- **kooperentami nazywa się podmioty będące w stałej relacji kooperacyjnej;**
- **relacją kooperacyjną określa się powiązanie co najmniej dwóch kooperentów, o charakterze kooperacyjnym oraz konkurencyjnym;**
- **konkurowanie w ramach kooperencji wskazuje na istnienie obszarów pozostających przedmiotem konkurowania wśród partnerów;**

- **kooperacja w ramach kooperencji oznacza konieczność sprecyzowania obszarów będących elementem współpracy rywalizujących organizacji, celem osiągnięcia założonych korzyści z partnerstwa.**

Kooperencja i jej istnienie uzasadnione jest w wielu koncepcjach teoretycznych powstałych na gruncie nauki o zarządzaniu. Stąd, w literaturze napotkać można na dwie szkoły traktujące o tym zjawisku. Pierwsza analizuje kooperencję z perspektywy teorii gier strategicznych (Okura i Carfi, 2014), druga odwołuje się do układów o charakterze sieciowo-kooperacyjnym (Corbo i in., 2022; Meena i in., 2023), upatrując genezy kooperencji w teorii kosztów transakcyjnych oraz koncepcji zasobowej (Bengtsson i Kock, 2014; Pathak i in., 2014). Trzy wspomniane teorie: teoria gier, teoria zasobowa oraz teoria kosztów transakcyjnych są w głównej mierze łączone z powstaniem koncepcji kooperencji.

Co więcej, kooperencja może być również analizowana na gruncie teorii sieciowej oraz teorii kapitału społecznego (Dubos, 2017). Teorie te stanowią istotne uzupełnienie podstawowych teorii, w oparciu o które ukształtowała się koncepcja kooperencji. Przedstawienie wymienionych wyżej perspektyw zawiera podrozdział 1.2 niniejszej pracy.

## **1.2 Kooperencja z perspektywy wybranych podejść teoretycznych**

### **1.2.1 Teoria gier**

Powstanie kooperencji łączone jest przede wszystkim z **teorią gier**, a opracowany w jej ramach model opisujący elementy sieci wartości nazwano modelem **PARTS** (Hsieh i in., 2013). Fundamentalne znaczenie teorii gier dla opracowania koncepcji kooperencji przejawia się określeniem i zdefiniowaniem zachowań tzw. graczy rynkowych w różnych typach gier (Lin i in., 2017). Ich interakcje i decyzje powodują określone konsekwencje będące wynikiem danej gry. Wśród czterech podstawowych typów gier nawiązujących do relacji kooperacyjnych wyróżnia się: gry niekooperacyjne, gry kooperacyjne, gry quasi-niekooperacyjne oraz gry quasi-kooperacyjne (Arthanari i in., 2015). Najistotniejsza z nich, z perspektywy relacji kooperacyjnych jest, gra niekooperacyjna, która charakteryzuje się częściową lub pełną rozbieżnością celów stron takich relacji. Jednostki pozostające w relacji współpracują, aby zrealizować określony cel, zachowując zarazem odrębność realizacji celów strategicznych (Loebecke i in., 1999; Rodrigues i in., 2011). Gry niekooperacyjne dzielą się na

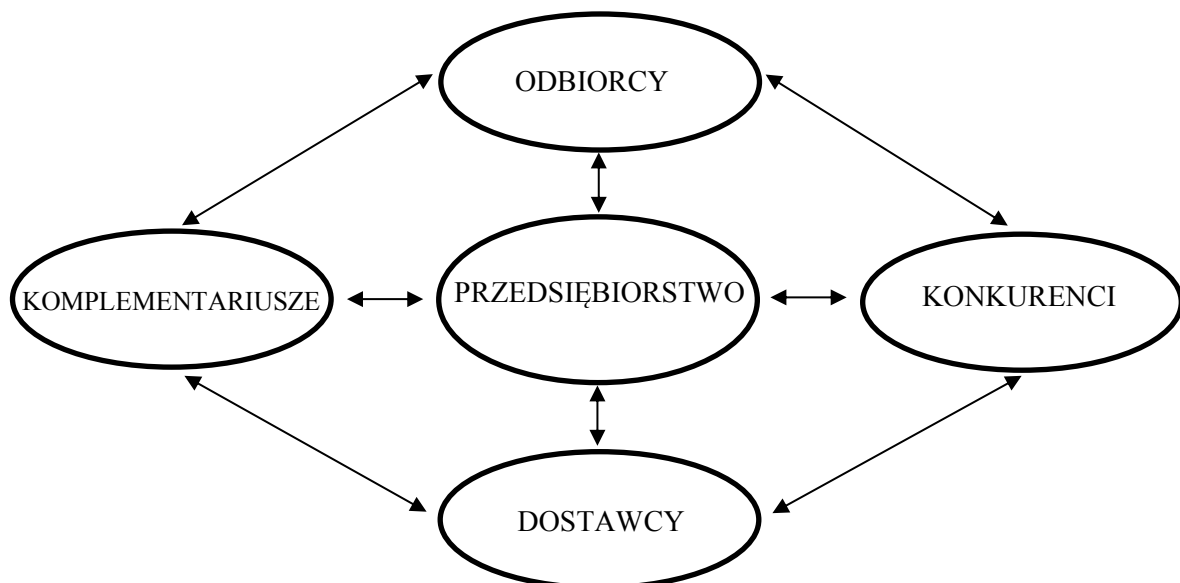


trzy rodzaje: gry o sumie zerowej, gry o stałej sumie oraz gry o sumie niezerowej (Dagnino i Rocco, 2009). Powyższe rodzaje gier, w dalszej kolejności, znajdują odzwierciedlenie w powstaniu kooperacyjnych relacji prokooperacyjnych oraz kooperacyjnych relacji prokonkurencyjnych (Januszewska, 2013; Jalali i in., 2022). O charakterze wspomnianych relacji decyduje wiele zmiennych. Zalicza się do nich m.in. czynniki otoczenia, w którym organizacje działają czy wspomniany wcześniej poziom zbieżności celów partnerów (Aluchna i in., 2013; Ejsmont, 2013). Kooperacyjne relacje prokooperacyjne oraz prokonkurencyjne zostały szerzej opisane w podrozdziale 1.3.1.

Istotne z perspektywy teorii gier jest to, że wśród graczy dojść musi do **co najmniej częściowej** zbieżności posiadanych przez nich celów. Każdy uczestnik gry wnosi określoną wartość dodaną do relacji z wybranymi partnerami. W efekcie dochodzi do utworzenia sieci wartości. Charakter istniejących między podmiotami relacji sprawia, że każda decyzja może wpływać na pozycję przedsiębiorstw i osiąganą przez nie przewagę konkurencyjną (Ritala i Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Takie założenia definiują kooperencję jako grę o sumie niezerowej, gdzie jeden z graczy nie generuje swoich efektów stanowiąc zarazem kosztu dla pozostałych graczy (Carfi i Schiliro, 2011; Shah i in., 2012).

Wspomniany wcześniej model PARTS wskazuje na teoretyczne uzasadnienie kooperencji w kontekście teorii gier. Model ten opisuje pięć elementów sieci wartości, do których zalicza się: **graczy** (players), **wartości dodane** (added value), **zasady** (rules), **taktyki działania** (tactics) oraz **zasięg działania** (scope) (Światowiec-Szczepańska, 2012a). Graficzną interpretację uczestników sieci wartości w modelu PARTS stanowi rysunek 1.

Rysunek 1. Model PARTS – uczestnicy sieci wartości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Brandenburger i Nalebuff (2011).

Model PARTS posiada dwa założenia wyjściowe. Po pierwsze, przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia maksymalnych korzyści wynikających z konkurencji ze sobą, a po drugie relacje między uczestnikami można opisać grą o sumie niezerowej. W efekcie takich ustaleń zarówno dostawcy, odbiorcy, konkurenci, jak i komplementariusze mogą współuczestniczyć w tworzeniu sieci wartości (Bengtsson i Raza-Ullah, 2016).

Stymulatorami generowania korzyści przez przedsiębiorstwo są dostawcy, odbiorcy oraz komplementariusze zwiększający wartość oferty przedsiębiorstwa wobec odbiorców ostatecznych. Z drugiej strony występują konkurenci, których działania ukierunkowane są na obniżanie wartości produktów lub usług swoich konkurentów (w tym przedsiębiorstwa) w percepcji klientów. Wymienione wyżej podmioty tworzą wspólnie grupę tzw. **graczy** (Hafezalkotob, 2017).

**Wartości dodane** tworzone są w efekcie powiązań pionowych oraz poziomych wkładów podmiotów. Uiszczają one określne zasoby na potrzeby prowadzonej współpracy. Gra kooperacyjna sprawia, że sieć wartości dodanych zmniejsza skłonność do rywalizacji. Osiągnięcie wyższej wartości dodanej stanowi bowiem większą motywację do współdziałania niż rywalizacja o dominującą pozycję (Chatain, 2011; Gwarda-Gruszczyńska, 2013).

Wielkość korzyści oraz ich struktura definiowana jest panującymi w grze **zasadami**, którymi kierują się poszczególni gracze. Zasady mogą przyjąć charakter zarówno formalny, jak i nieformalny. Zasady generują konkretne zachowania i reakcje członków gry na działania podejmowane przez pozostałych graczy. Zmiany w zasadach mogą być przyczyną do modyfikacji postępowania graczy będących w układzie sieci wartości (Sobolewska, 2016a).

**Taktyka działania graczy** wskazuje na sposób organizacji do przekonania konkurentów do wzajemnego współdziałania oraz definiuje metody, w jakie gracz zamierza osiągnąć zamierzone korzyści (Li i in., 2010).

Ostatnim elementem modelu PARTS jest **zasięg działania sieci wartości** w tworzonych relacjach kooperacyjnych. Zasięg jednak nie jest ograniczony sektorowo czy czasowo. Relacje często mają charakter wielostronny, a szerokie perspektywy korzyści sprawiają, że horyzont czasowy współpracy nierzadko zostaje wydłużony. Elementarnymi warunkami istnienia sieci wartości są pojawiające się wymierne efekty w postaci korzyści i ekonomiczna opłacalność obecności w sieci dla członków układu (Telser, 2017; Heiets i Oleshko, 2019).

Model PARTS prezentuje zatem, w jaki sposób odbywają się jednoczesne interakcje konkurencyjne oraz kooperacyjne w ramach określonej aktywności organizacji.

Powstałe na jego gruncie relacje partnerów tworzą specyficzne sieci wartości, które decydują o charakterze i opłacalności danej relacji kooperacyjnej (Brandenburger i Nalebuff, 2011).

### 1.2.2 Teoria zasobowa

Pomimo przypisania dużego znaczenia teorii gier w kwestii wyjaśnienia kooperacji na gruncie teoretycznym, to jednak **koncepcja zasobowa** stanowi najczęstszy motyw tworzenia relacji kooperacyjnych. Dzieje się tak z uwagi na fakt, że to właśnie zasoby i ich pozyskanie są powodem podejmowania znaczącej liczby relacji kooperacyjnych (Rusko i in., 2013).

W najprostszym ujęciu teoria zasobowa określa związek między rozwojem organizacji, a stopniem efektywności wykorzystania zasobów będących do dyspozycji firmy. Zgodnie z teorią zasobową, organizacje skutecznie rywalizują między sobą w oparciu o posiadaną przez siebie trwałą przewagę konkurencyjną. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw należy upatrywać, więc właśnie w zasobach (Davis i Simpson, 2017). Proces ten, w dalszej kolejności, decyduje o budowaniu względnie trwałej pozycji rynkowej organizacji. O tym, które zasoby stanowią źródło przewagi konkurencyjnej decydują kryteria **VRIN**. Określają one cechy zasobów kluczowych w tym aspekcie (Enriquez de la O, 2015). Według tych kryteriów zasoby organizacji powinny być:

- wartościowe z punktu widzenia poziomu efektywności organizacji (Valuable) (Mweru i Maina, 2016);
- rzadkie i trudno dostępne na rynku (Rare) (El Shafeey i Trott, 2014);
- niemożliwe do podrobienia przez konkurentów (Imperfectly imitable) (Talaja, 2012);
- niemożliwe do zastąpienia przez konkurentów (Not substitutable) (Wu, 2010).

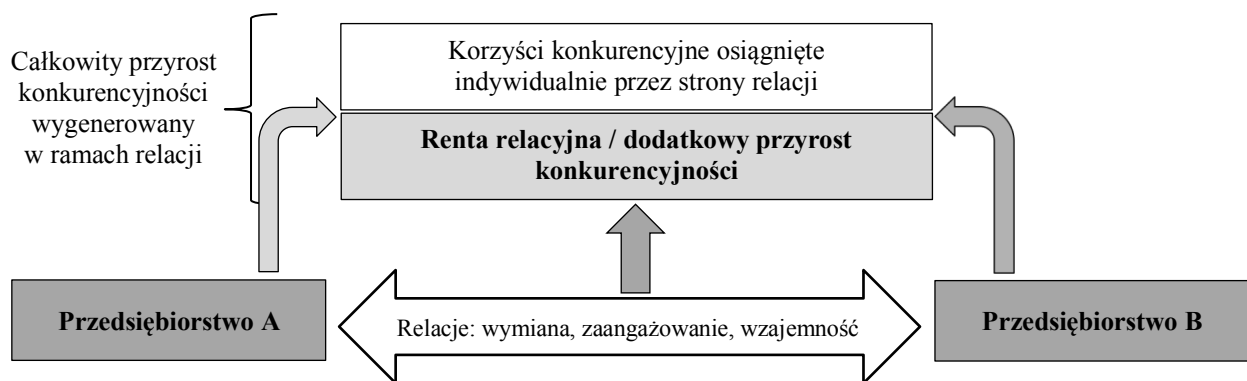
Samo posiadanie zasobów o wskazanych wyżej cechach nie jest równoznaczne posiadaniu przewagi konkurencyjnej. Kluczowe bowiem może okazać się unikalne połączenie zasobów niematerialnych i materialnych, którymi dysponuje organizacja (Warnier i in., 2013).

Teoria zasobowa odgrywa istotną rolę w koncepcji kooperacji, ponieważ organizacje posiadają różne i w różnej liczbie określone zasoby. Dodatkowo, nie wszystkie te zasoby spełniają wymóg mobilności międzyorganizacyjnej (Alexy i in., 2018). Teoria ta nie skupia się jednak jedynie na kwestii mobilności i transferu zasobów w ramach współpracy. Zakłada ona bowiem możliwość ich wspólnego wytwarzania, zarówno jeśli chodzi o zasoby materialne, jak i niematerialne. Stąd, coraz częściej relacje kooperacyjne nawiązywane są celem wspólnego

opracowania nowoczesnej technologii, zasobów wiedzy lub kompetencji (Mazur, 2013; Lin i Wu, 2014).

Wskutek wypracowanej przez organizacje relacji bazującej na wymianie zasobów, zaangażowaniu oraz wzajemności dochodzi do powstania indywidualnych korzyści wśród partnerów. Określane mianem **renty relacyjnej** efekty relacji utożsamiane są z dodatkowym przyrostem konkurencyjności. Renta relacyjna, w połączeniu z korzyściami indywidualnymi stron relacji, daje całkowity przyrost konkurencyjności wygenerowany w ramach relacji (rysunek 2).

Rysunek 2. Renta relacyjna jako dodatkowy przyrost konkurencyjności osiągnięty w wyniku relacji międzyorganizacyjnych



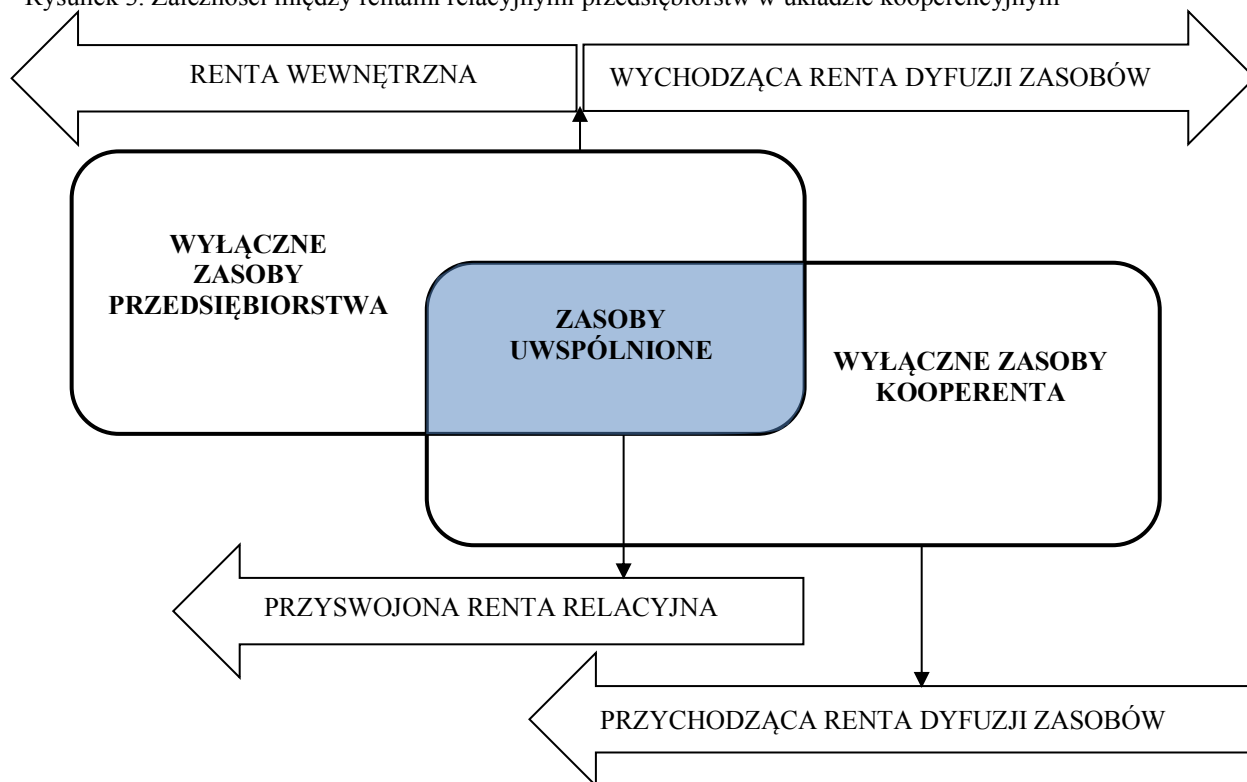
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Światowiec-Szczepańska (2012b).

Kooperenci, działając wspólnie, są w stanie wygenerować następujące typy rent relacyjnych:

- renta wewnętrzna – powstała w wyniku połączenia zasobów organizacji z zasobami uwspólnionymi dzięki współpracy, przy spełnieniu warunku komplementarności zasobów;
- przyswojona renta relacyjna – oznacza rozwój uwspólnionych zasobów. Rozwój ten zależy w dużej mierze od poziomu absorpcyjnego partnerów oraz komplementarności posiadanych przez nich zasobów;
- przychodząca renta dyfuzji zasobów – uwzględnia zbiór nieplanowanych korzyści wynikających z użytkowania uwspólnionych i wyłącznych zasobów partnera;
- wychodząca renta dyfuzji zasobów – wiąże się z wyciekiem zasobów wyłącznych organizacji na rzecz partnera. Stanowi symetryczny odpowiednik przychodzącej renty dyfuzji zasobów dla partnera (Balicka, 2014).

Zależności, jakie tworzą wymienione wyżej renty relacyjne zostały zaprezentowane na rysunku 3.

Rysunek 3. Zależności między rentami relacyjnymi przedsiębiorstw w układzie kooperacyjnym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Balicka (2014); Gulski (2016).

Powyższe rozważania nad teorią zasobową unaoczniają jej kluczowe znaczenie dla tworzenia i rozwijania relacji opartych na związkach kooperacyjnych. Wybór odpowiedniego partnera, dysponującego właściwymi zasobami oraz kompetencjami, posiadającymi walory komplementarności względem zasobów organizacji, okazują się często fundamentalne dla powodzenia współpracy. Spełnienie tego wymogu jest bowiem niezwykle istotne w perspektywie budowania i rozwijania przewagi konkurencyjnej na rynku względem konkurentów spoza relacji (Holdford, 2018).

### 1.2.3 Teoria kosztów transakcyjnych

Innym podejściem, na podstawie którego można wyjaśnić powstanie koncepcji kooperencji, jest **teoria kosztów transakcyjnych**. W myśl tej teorii, przedsiębiorstwa mogą być traktowane jako struktury oparte na regulacjach, których celem jest dążenie do minimalizacji kosztów transakcyjnych. Sprawia to, że kooperencja jako źródło redukcji tychże kosztów, może znaleźć swoje uzasadnienie do implementowania w organizacjach (Tadelis i Williamson, 2012; Marjosola, 2021). W ujęciu tej teorii organizacje mogą funkcjonować

w trzech podstawowych formach: transakcji rynkowych, struktur hierarchicznych oraz powiązań hybrydowych. Wybór typu organizacji wynika z analizy kosztów transakcyjnych ex ante oraz ex post (Lacoste, 2012). Do kosztów ex ante zalicza się: koszty pozyskania partnera, koszty negocjacji kontraktu i projektu, koszty szkiców oraz gwarancje umowy. Koszty ex post dotyczą adaptacji, utworzenia i utrzymania struktury zarządzania i kierowania transakcją oraz obejmują obowiązkowe koszty wynikające z przedstawionych zobowiązań gwarancyjnych. Obie kategorie kosztów objęte są pewnymi założeniami behawioralnymi, które uwzględniają ograniczoną racjonalność, podatność na oportunizm oraz neutralność w stosunku do ryzyka. W myśl teorii kosztów transakcyjnych, organizacje będą wybierać te formy funkcjonowania, które będą skutkować najniższymi kosztami transakcyjnymi. Źródła opisywanych kosztów wiążą się ze specyfiką aktywów, złożonością i niepewnością otoczenia, ciągłością transakcji, ograniczonym dostępem do informacji oraz biurokracją (Tadelis i Williamson, 2012; Banterle i Stranieri, 2013; Wynstra i in., 2018).

Wspomniany wyżej oportunizm jest skorelowany z koniecznością inwestycji w aktywa specyficzne. Jego redukcja uwarunkowana jest ciągłością transakcji, która jak wskazano, wpływa na zmniejszenie kosztów transakcyjnych. Rosnąca skala i zasięg działania odgrywają istotną rolę w kreowaniu zmniejszonych kosztów transakcyjnych (Wang i in., 2013; Cygler i in., 2018).

W przypadku, gdy koszty transakcyjne są zbyt wysokie, organizacje mogą szukać rozwiązania problemu w postaci tworzenia relacji kooperacyjnych. O tym jednak czy zawarcie takiej relacji będzie miało ekonomicznie uzasadnione podstawy decyduje, po pierwsze zależność między sumą korzyści wynikających z alternatywnych powiązań hybrydowych a korzyściami wynikającymi ze specyfiki danej relacji kooperacyjnej. Po drugie, warunkiem tego jest stosunek ogólnych kosztów transakcyjnych alternatywnych powiązań hybrydowych względem kosztów transakcyjnych będących rezultatem danej relacji kooperacji. Zgodnie z logiką, im wyższa wartość sumy korzyści nad kosztami po stronie kooperacji, tym większe prawdopodobieństwo, że organizacje zdecydują się na kooperację (Girth i in., 2012; Haucap i Heimeshoff, 2014).

Ogromną rolę w tym aspekcie pełni również **zaufanie**. Ten trudno mierzalny czynnik może okazać się kluczowy podczas podejmowania decyzji o podjęciu współpracy przez konkurentów (Czernek i Czakon, 2016). Poziom zaufania determinuje ogólną wartość kosztów transakcyjnych w relacji kooperacyjnej. W relacjach tych poziom zaufania musi być względnie wysoki, ponieważ wiąże się on z podejmowaniem długoterminowych transakcji. Biorąc pod uwagę, że relacje kooperacyjne wymagają zmniejszenia ryzyka na wszystkich

możliwych polach, warto wspomnieć, że to właśnie zaufanie pełni funkcję ograniczającą istotnie ryzyko niepowodzenia współpracy (Demary, 2015).

W utrzymaniu stabilności relacji kooperacyjnych ważną rolę odgrywają koszty transakcyjne ex post. Warunki prawno-organizacyjne, doświadczenie wynikające z wcześniejszych działań z konkurentami, kompatybilność struktur i kultur organizacyjnych, komplementarność aktywów, zasięg i zakres współpracy, ale również zaangażowanie partnerów w relację, to czynniki odpowiadające za stabilność relacji kooperacyjnych. Niebagatelne znaczenie dla stabilności relacji kooperacyjnych mają również warunki relacji i związane z nimi koszty transakcyjne, które następnie mogą zostać przełożone na potencjału kooperacyjny stron (Cygler, 2009a; Spagnolo, 2012; Aghion i in., 2018). Problemowi potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw został poświęcony podrozdział 3.3.1 niniejszej pracy.

Dynamiczny charakter relacji kooperacyjnych sprawia, że ryzyko wynikające z ponoszonych przez organizacje kosztów transakcyjnych w związku ze współpracą konkurentów może okazać się bardzo wysokie. Ryzyko to jest efektem konkurencyjnego charakteru partnerów, które jest często źródłem powstawania zachowań oportunistycznych. Niebezpieczna w tym przypadku okazać się może również ograniczona racjonalność postępowania stron. Wynika ona z działania w niepewnej relacji, która prowadzi do częstej wzajemnej kontroli (Fernandez i Chiambaretto, 2016). Kooperencja stanowi atrakcyjne rozwiązanie dla organizacji, dla których koszty transakcji rynkowych i struktur hierarchicznych są wysokie, a alternatywy kooperacji nie będą gwarantować osiągnięcia ustalonych celów. Spełnione zostaje w takim przypadku podstawowe założenie przewagi korzyści nad kosztami ze współpracy względem konkurowania i samodzielnego poszukiwania zasobów deficytowych (Foss i Weber, 2016; Marjosola, 2021). Przytoczone argumenty dowodzą, że ewaluacja kosztów transakcyjnych stanowi jedno z podstawowych działań ustalania potencjału kooperacyjnego, a więc szans na powodzenie danej relacji kooperacyjnej.

#### **1.2.4 Teoria sieciowa**

**Teoria sieciowa** wskazuje na tworzone przez organizacje relacje biznesowe jako interakcje o charakterze sieciowym. Koncepcja ta ukazuje również skutki tworzenia relacji kooperacyjnych, wśród których dostrzec można internacjonalizację przedsiębiorstw (Johanson i Mattsson, 2015).

Wyłonienie się podejścia sieciowego było w dużej mierze związane z analizą zachodzących w przestrzeni gospodarczej związków wynikających ze współpracy przedsiębiorstw. Dużą rolę w tym obszarze odegrała intensyfikacja działań o charakterze konkurencyjnym, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i w środowisku międzynarodowym. Podejście sieciowe bierze pod uwagę znaczenie relacji organizacji z otoczeniem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz uwzględnia procesy tworzenia sieci powiązań między obiema stronami (Hu i Zheng, 2014).

Sieciami biznesowymi określa się zespół związków mających długoterminowe cechy partnerskie pomiędzy dwiema lub wieloma organizacjami gospodarczymi, uwzględniając w tym relacje zawierane między konkurentami. Sieci biznesowe powstają w procesie tworzenia nowych i rozwoju dotychczasowych relacji, podczas którego występują liczne interakcje w ramach długotrwałej współpracy podmiotów gospodarczych w różnych obszarach ich aktywności biznesowej (Bouncken i in., 2015). Sieci te cechują się określonymi czynnikami, które warunkują ich charakter.

Wśród cech sieci biznesowych wyróżnia się równoczesną **stabilność**, **trwałość** i **zmiennność**. Cechy te nie są jednak ze sobą sprzeczne. Zmiennność sieci opiera się na adaptacji przedsiębiorstw do dynamiki otoczenia oraz powstałych w jej wyniku zagrożeń i/lub szans do rozwoju firmy. Sprawia to, że sieć może w elastyczny sposób reagować na zmiany pojawiające się w otoczeniu. Efektem takiego podejścia jest wygaszanie nieefektywnych powiązań i tworzenie nowych relacji, które mają większy potencjał rozwojowy. Stabilność sieci uwarunkowana jest ograniczeniem kosztów związanych ze zmianą partnerów i wynikającym z niej dostosowaniem się do nowych partnerstw. Od powyższych czynników zależy zatem trwałość tworzonych relacji (Ratajczak-Mrozek, 2010).

Z uwagi na swoją złożoność, wynikającą z wielostronnych powiązań między organizacjami, struktury sieciowe są trudne do utrzymania i koordynowania. Pozwalają one jednak na pozyskanie zasobów, wiedzy oraz umiejętności od większego grona konkurentów, co przekłada się również na dostęp do informacji w znacznie szerszej skali. Podejście to jest również rozpatrywane pod kątem **internacjonalizacji** w ramach sieci biznesowej, która wskazywana jest w literaturze jako możliwa do osiągnięcia właśnie poprzez zastosowanie kooperencji przez firmy (Forsgren, 2016; Wilczyńska, 2018b).

Internacjonalizacja przedsiębiorstw, będąca efektem tworzenia przez organizacje związków kooperacyjnych, możliwa jest dzięki dynamizacji procesów globalizacyjnych. Organizacje uzyskują w ten sposób dostęp do nowych rynków i dokonują ekspansji na rynki zagraniczne. Umieździarodowienie przedsiębiorstwa jest procesem tworzenia i rozwijania powiązań z rynkami oraz przedsiębiorstwami zagranicznymi, w poszczególnych elementach



łańcucha wartości. Rosnące zaangażowanie firmy w działania na rynkach zagranicznych sprawia, że potencjał organizacji ulega znacznemu zwiększeniu (Szymura-Tyc, 2015). Wejście na nowe rynki uzależnione jest od wypełnienia określonych sekwencji założeń, m.in. pozyskanie niezbędnej wiedzy, zasobów oraz środków finansowych. Działania te mają na celu umożliwić zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania na danym rynku zagranicznym przy możliwie jak największym ograniczeniu ryzyka prowadzonej działalności. Podejście to nazwano **modelem sekwencyjnym** (Nowicki i Adamik, 2017).

Inne zaś założenie, związane z wchodzeniem przedsiębiorstw na nowe rynki, wymusza na organizacjach konieczność podejmowania przez nie szybkich decyzji i działań spowodowanych dynamicznymi zmianami w otoczeniu konkurencyjnym. Sytuacja ta konfrontuje możliwości organizacji z okolicznościami i przesłankami przemawiającymi za podjęciem decyzji do wejścia na nowy rynek. Wspomniana dynamika sprawia, że warunki rynkowe w danym kraju czy tendencje wzrostowe rynku mogą ulec zmianie przed osiągnięciem przez organizację założonych kamieni milowych. Alternatywę dla modelu sekwencyjnego nazwano **modelem symultanicznym**. Jego głównym założeniem jest decentralizacja struktur organizacji, która umożliwia elastyczność w działaniu i podejmowaniu decyzji przed przedsiębiorstwem (Bartkowiak i Koszel, 2016).

Niezależnie jednak od prezentowanego podejścia (proaktywnego i formalnego czy też spontanicznego i reaktywnego w swoich decyzjach), internacjonalizacja w relacjach sieciowych opiera się na ciągłym nawiązywaniu i rozwijaniu relacji z pozostałymi jednostkami należącymi do sieci. W ten sposób organizacja buduje swój wizerunek oraz reputację na kolejnych rynkach, ukazując siebie w oczach potencjalnych przyszłych partnerów jako firmę godną zaufania, rzetelną i otwartą na współpracę. Rzecz jasna rozwiązanie to poza istnieniem oczywistych korzyści, kryje za sobą pewne zagrożenia (Hauke-Lopes, 2010). Przykładem zagrożeń w tym aspekcie jest większa konkurencja, która może stanowić z jednej strony duży bodziec do rozwoju organizacji, z drugiej wzmacnia ryzyko i niepewność prowadzonej przez firmę działalności. Zgodnie jednak z podejściem sieciowym organizacje decydujące się tworzyć relacje międzyorganizacyjne, ograniczają powyższe ryzyka. Współdziałanie w tym przypadku sprawia, że dochodzi do optymalnego wykorzystania zasobów partnerów, zamiast ich konfrontowania. Realizowana w ten sposób wymiana doświadczeń sprawia, że dochodzi do generowania wiedzy na wysokim poziomie (Giütz i Jankowska, 2014).

Jak udowadniają powyższe treści, kooperacja zyskuje coraz większe znaczenie na światowych rynkach. Korzyści z nich wynikające przejawiają się szybszym rozwojem i internacjonalizacją

przedsiębiorstw poprzez obniżenie barier wejścia oraz pozyskanie niezbędnych zasobów. Te zaś skutkują poprawą pozycji konkurencyjnej firm na arenie międzynarodowej. Rozwój kooperencji sprawił, że o sukcesie w umiędzynarodowieniu organizacji decyduje jej zdolność do współdziałania z rywalami. Efektem tego jest rozrost prostych relacji kooperacyjnych w złożone formy sieci biznesowych, gdzie liczba zaangażowanych podmiotów oraz generowane przez nie wartości stale rośnie (Drabik, 2015; Szymura-Tyc, 2015; Gregorczyk i Urbanek, 2020).

### 1.2.5 Teoria kapitału społecznego

Teoria **kapitału społecznego** skupia się na tym, że poza efektem ekonomicznym, przesłanki do tworzenia partnerstw mogą mieć również charakter społeczny. Idealnie w ten sposób myślenia wpisuje się kooperencja bazująca de facto na relacjach społecznych (Yami i Nemeh, 2014).

Za kapitał społeczny uważa się zespół wartości, wśród których niewątpliwe znaczenie odgrywają zaufanie, wzajemne normy czy autorytet, na którym owe relacje społeczne się opierają. Odpowiednio wysoka jakość relacji społecznych rzutuje na wartość produktów, które się za nimi kryją (Baruch i Lin, 2012).

Kapitał społeczny ma jednak swoich przeciwników, którzy zrównując go do rangi zasobu, klasyfikują równocześnie kapitał społeczny jako element teorii zasobowej. Do grupy tej należą reprezentanci podejścia mikroekonomicznego, dla których kapitał społeczny jest zasobem powstałym w wyniku obecności organizacji w sieci lub członkostwa w określonej grupie przedsiębiorstw. Takie traktowanie tego zasobu powoduje, że utożsamia się go z kapitałem społecznym inkluzywnym, który w długim horyzoncie czasowym nie prowadzi do rozwoju, co jest podstawowym zaprzeczeniem budowania relacji partnerskich. Wynika z tego, że bardziej odpowiednim podejściem byłoby spojrzenie mezoekonomiczne i makroekonomiczne, gdzie kapitał społeczny nie jest traktowany jako zasób, ale jako czynnik ułatwiający współpracę i źródło pozaekonomicznego rozwoju społecznego i międzyorganizacyjnego (Randolph i in., 2020). W konsekwencji, podejście zgodne, z którym pojedyncze organizacje nie są w stanie zebrać i przetworzyć całej wiedzy niezbędnej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, w długim okresie stawia relacje składające się na kapitał społeczny na samym szczycie czynników odpowiedzialnych za sukces organizacji (Felzensztein i in., 2018).

Wszystkie opisane wyżej teorie traktujące o kooperencji zostały zebrane w tabeli 3, ze wskazaniem kluczowych implikacji do osadzenia kooperencji właśnie we wskazanej teorii. Zgromadzona w ten sposób wiedza dotycząca źródeł powstania kooperencji sprawia, że możliwe jest wskazanie głównych motywów i korzyści, dla których organizacje tworzą relacje o charakterze kooperacyjnym.

Tabela 3. Teorie stanowiące teoretyczne źródła nawiązujące do powstania koncepcji kooperencji

<b>Nazwa teorii</b>	<b>Założenia</b>
Teoria gier	kooperencja jako gra o sumie niezerowej; przewaga wartości dodanej w ramach sieci nad wartością tworzoną przez pojedyncze podmioty; model PARTS; współpraca, jako rozwiązanie dające największe szanse na osiągnięcie korzyści
Teoria zasobowa	kooperacja jako szansa na zdobycie zasobów, do których dostęp jest niemożliwy w pojedynkę; utworzenie renty relacyjnej, która daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej nad organizacjami spoza relacji
Teoria kosztów transakcyjnych	kooperencja związana z wysokimi kosztami transakcyjnymi funkcjonowania organizacji w obrębie struktur hierarchicznych lub transakcji rynkowych względem niższych korzyści, która wpływa pozytywnie na potrzebę współpracy w zakresie pośrednich powiązań relacyjnych organizacji
Teoria sieciowa	intensywne działania przedsiębiorstw sprawiają, że dochodzi do powstawania sieci o charakterze kooperacyjnym i konkurencyjnym; kooperencja jako sposób na wejście na nowe rynki oraz internacjonalizację przedsiębiorstw
Teoria kapitału społecznego	w ramach powiązań międzyorganizacyjnych dochodzi do powstania wartości w postaci kapitału społecznego organizacji, który wpływa na istniejące relacje, podnosi ich efektywność oraz wspiera nawiązywanie nowych relacji międzyorganizacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cygler (2009a); Jankowska (2012); Aluchna i in. (2013); Ratajczak-Mrozek (2013); Bouncken i in. (2015); Devece i in. (2019).

Powyższe rozważania nad naturą koncepcji kooperencji sprawiają, że w literaturze spotkać można szereg typów relacji kooperacyjnych, w zależności od przyjętych warunków klasyfikacji. Wybrane propozycje podziału relacji kooperacyjnych zostały opisane w podrozdziale 1.3 niniejszej pracy.

## 1.3 Typy relacji kooperacyjnych

### 1.3.1 Kooperencja ze względu na stopień intensywności kooperacji i konkurencji

Ukazana do tej pory w pracy niejednorodność kooperencji sprawia, że można wyłonić różne typy kooperencji, w zależności od przyjętych kryteriów (Stanienda, 2012). Jednym z nich jest stopień intensywności kooperacji i konkurencji między kooperentami. Trzy podstawowe kategorie wyróżnione w literaturze przedmiotu w ramach prezentowanego kryterium, to: relacje prokooperacyjne, prokonkurencyjne oraz stabilne (Januszewska, 2013).

W kooperacyjnych relacjach prokooperacyjnych dominują związki o charakterze współpracy nad działaniami konkurencyjnymi. W takim zestawieniu w dłuższej perspektywie oczekiwać można przejść lub fuzji partnerów. Kooperacyjne relacje prokonkurencyjne posiadają w swojej naturze dominację działań o charakterze konkurencyjnym (rywalizacji) nad współdziałaniem. Tego typu układy wiążą się z krótkotrwałością powiązań i niejednokrotnie prowadzą do powstania sytuacji konfliktowych między stronami relacji. W takich przypadkach partnerzy dużo częściej skłonni są do rezygnacji ze współpracy, co nieraz skutkuje zaistnieniem wrogich przejść. Relacje stabilne cechuje tworzenie równowagi w działaniach konkurencyjnych i kooperacyjnych wewnątrz relacji partnerstwa. Osiągnięcie równowagi kooperacyjnej powinno więc być stanem pożądanym wśród kooperentów (Januszewska i Januszewski, 2017). Współpracujące organizacje są w stanie osiągać założone cele dzięki sprecyzowaniu warunków współpracy, przy jednoczesnym częściowym zaniechaniu zachowań oportunistycznych. Ograniczenia te gwarantują wystarczającą samodzielność oraz niezależność umożliwiającą przyjęcie stabilnych warunków relacji kooperacyjnej (Bouncken i Fredrich, 2016).

W literaturze znaleźć można również inny podział kooperencji ze względu na opisywane kryterium. W tym przypadku poziom relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych będzie wymuszał na organizacjach przyjęcie odpowiedniej strategii kooperacyjnej. W ramach tego podejścia zdefiniowano cztery typy kooperencji, wśród których wyróżnia się: strategię wojownika, strategię samotnika, strategię integratora oraz strategię partnera. Graficzna interpretacja tego podejścia została zaprezentowana na rysunku 4.

Rysunek 4. Typy kooperencji ze względu na panujący w nich poziom kooperacji i konkurencji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cygler (2009a).

Pierwszym typem relacji są **strategie samotników**. Charakteryzują się one niskim poziomem podejmowanej konkurencji i kooperacji, a praktykowane są w firmach bardzo wąsko wyspecjalizowanych. Dominująca pozycja firmy w zajmowanym segmencie rynku powoduje, że organizacje wybierające strategię samotnika nie są skłonne do nawiązywania szerokiej współpracy. Ich wysoka pozycja i stabilność rynkowa stwarzają warunki do kreowania dodatkowych barier wejścia dla konkurentów. W takim przypadku pozostali konkurenci bardzo często decydują się na wdrożenie strategii naśladowców. Głównymi czynnikami sukcesu strategii samotnika są wysokospecjalistyczna wiedza z zakresu produkcji, zarządzania oraz działań marketingowych. Podejmowane przez samotników inicjatywy są w stanie umocnić ich pozycję na rynku sprawiając, że oferowany przez nich produkt jest wyjątkowy. Przy tym, oferta produktowa i rynkowa staje się trudna do naśladowania przez konkurentów. Dodatkowym atutem w przypadku stosowania strategii samotnika może okazać się korzyść skali dzięki internacjonalizacji działań. Polega ona na zastosowaniu podobnej strategii działania na różnych segmentach rynku w kilku krajach. Ze względu na swoją złożoność i unikatowość, istotnym czynnikiem decydującym o powodzeniu strategii samotnika jest zorientowanie na uzyskiwanie korzyści wynikających z integracji pionowej. Integrację pionową bowiem cechuje nastawienie na ochronę unikatowej wiedzy oraz know-how przy minimalizowaniu kosztów koordynacji działań organizacji (Gorzelań-Dziadkowiec, 2018).

Kolejnym typem strategii ze względu na poziom w relacji konkurencja-kooperacja jest **strategia wojownika**. Jej główną cechą charakterystyczną jest silna orientacja konkurencyjna oraz znikome nastawienie na kooperację. Jest ona powszechnie stosowana w sektorach o oligopolistycznej naturze, słabych regulacjach przemysłowych czy specyficznym popycie. Strategia wojownika jest szczególnie powszechna i wykorzystywana, gdy na rynku dochodzi do ograniczeń w zróżnicowaniu produktów, działaniach rynkowych i dostępnych zasobach.

Organizacje, które decydują się na przyjęcie strategii wojownika muszą wykazać się posiadaniem wyjątkowych kompetencji, które trudno skopiować lub pozyskać. Tego typu podejście ma również istotne znaczenie w przypadku firm, które są w stanie pozyskiwać i przetwarzać rzadkie zasoby efektywniej niż pozostali uczestnicy rynku (Balicka, 2014). Strategia ta stosowana jest zatem w wyspecjalizowanych branżach, takich jak sektor konstrukcji samolotów czy produkcji sprzętu wojskowego. Należy być tutaj jednak uważnym, ponieważ ograniczenia w dostępie do zasobów komplementarnych sprawiają, że dochodzi do obniżenia efektu synergii, co ma bezpośredni wpływ na obniżenie skłonności partnerów do zacieśnienia współpracy. Pomimo istnienia wyraźnych i silnych skłonności konkurencyjnych, wojownicy dążą do zwiększenia efektywności produkcji poprzez dystrybucję oraz wprowadzenie innowacji produktowych, procesowych, jak również do zastosowania dotychczas posiadanych zasobów w nowym, bardziej innowacyjnym przeznaczeniu. Fakt ten sprawia, że na znaczeniu w tym przypadku zyskuje próba pogłębionej segmentacji, poszukiwanie lub tworzenie nowych nisz rynkowych. W strategii wojownika duży nacisk kładzie się na unifikację kanałów dystrybucji (tworzenia sieci dystrybucji), systemu logistycznego, tworzenia standardów technicznych i jakościowych, a ostatecznie osiągnięcie optymalizacji kosztowej. O sukcesie strategii wojownika decyduje często dogłębna i całościowa analiza otoczenia, która wymaga uwzględnienia planów i strategii konkurentów. O powodzeniu tej strategii decyduje również możliwość i stopień adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków funkcjonowania, a także umiejętność elastycznego podejmowania działań. Organizacje obierające taką strategię bacznie obserwują swoich konkurentów i reagują na ich działania. Dochodzi w tym przypadku do swego rodzaju gry wojennej. Umożliwia to wyodrębnienie pewnych elementów mających swoje odzwierciedlenie w teorii gier, w tym: dążenie przedsiębiorstwa do gry o sumie zerowej, dążenia do przejęcia kontroli nad kooperentem, generowanie barier w relacjach kooperacyjnych, tworzenie zachowań oportunistycznych, czego konsekwencją jest stopniowe obniżenie wzajemnego zaufania między partnerami, a często jego całkowite zatracenie (Zakrzewska-Bielawska, 2014e).

Trzecią strategią kooperencji w tej klasyfikacji jest **strategia integratora**, której cechą charakterystyczną stanowi wysoki stopień konkurencyjności i kooperacji między organizacjami. Jest ona wykorzystywana w przypadku, gdy przedsiębiorstwa współpracują ze sobą w obrębie jednej funkcji łańcucha wartości przy jednoczesnym konkurowaniu w ramach pozostałych funkcji łańcucha wartości. W takim przypadku organizacje mogą np. współpracować w dziedzinie opracowywanych technologii i badań rozwojowych,

a jednocześnie oferować produkty przy wykorzystywaniu wypracowanych samodzielnie kanałów dystrybucyjnych i przy użyciu swoich własnych instrumentów marketingowych (Śmietanka, 2022). Z uwagi na powyższe, współpracujące przedsiębiorstwa mogą nie decydować się na bezpośrednią rywalizację o klienta na tym samym rynku. W zamian za to oferują swoje produkty różnym segmentom odbiorców, na różnych rynkach geograficznych. Jeśli jednak organizacje nie mają możliwości wyodrębnienia konkretnych segmentów odbiorców, istnieje możliwość określenia obszarów współpracy, która będzie przynosiła stronom określone korzyści. W takim przypadku firmy nastawiają się na szybkie wzajemne uczenie się. Jest to strategia szczególnie powszechna w sektorach o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego, w tym biotechnologii, półprzewodników czy telekomunikacji i elektroniki użytkowej. Korzyść, która jest tu szczególnie zauważalna, to wzrost konkurencyjności, nierzadko wynikający z obniżenia kosztów badania oraz rozwoju, mniejszych kosztów logistycznych, możliwością dojścia do zasobów, zminimalizowania ryzyka operacyjnego, czy zwiększenia innowacyjności. Z założenia strategia integratora polega na stworzeniu odpowiednich proporcji w relacji konkurencyjnej względem działań kooperacyjnych, czego efektem ma być osiągnięcie zakładanych celów strategicznych. Strategia integratora, w przeciwieństwie do strategii wojownika, nie posiada walorów gry o sumie zerowej. Niebagatelne znaczenie ma tutaj umiejętność właściwego wykorzystania dostępnych zasobów, rozproszenie ryzyka, wykorzystanie efektywnych kanałów informacji oraz projektowanie działań operacyjnych i konkurencyjnych. Pomimo wymienionych wcześniej zalet strategia integratora nie jest pozbawiona zagrożeń. Głównym niebezpieczeństwem w stosowaniu tego typu strategii jest możliwość wykorzystania działań oportunistycznych, pojawienie się wysokich kosztów transakcyjnych, spowodowanych wysokim poziomem rywalizacji i współdziałania, a także asymetrii korzyści będących efektem wzajemnego uczenia się oraz wymiany unikatowych zasobów (Bartkowiak i Koszel, 2017). Ostatnią strategią opisywaną w ramach tej klasyfikacji jest **strategia partnera**. Jest ona chętnie stosowana przez organizacje, których poziom kooperacji jest wysoki, a zapędy konkurencyjne znacznie obniżone. Do głównych czynników decydujących o wyborze strategii partnera zalicza się stopień komplementarności zasobów oraz zdolności wytwórcze współpracujących organizacji. Im większy stopień komplementarności i specjalizacji zasobów partnerów tym większe możliwości do implementacji strategii partnera. Tego typu strategię cechują się bardzo wysokim stopniem zacieśnienia związków kooperacyjnych, a możliwa do zastosowania rozdzielność rynkowa decyduje o osłabieniu zachowań konkurencyjnych. Dochodzi tutaj zatem do powstania renty będącej konsekwencją wykorzystania efektu synergii oraz efektu skali.

Partnerstwo dodatkowo zyskuje na znaczeniu w momencie, gdy w wyniku początkowej współpracy, strony są ukierunkowane na wzmocnienie powiązań oraz poszerzenia zakresu współpracy. Możliwość współpracy z partnerem, z którym wcześniejsze projekty zostały pozytywnie zrealizowane powodują, że podjęcie kolejnych inicjatyw z tym samym partnerem jest obciążone mniejszym ryzykiem niż stworzenie współpracy z nowym rywalem. Dzieje się tak, ponieważ dochodzi do ograniczenia kosztów wynikających z negocjacji warunków umowy czy pozyskiwania i dostosowania systemów zarządzania oraz kontroli relacji z nowymi partnerami. Nie bez znaczenia są również kwestie związane ze stworzeniem relacji o wysokim stopniu zaufania, które stanowią podstawę udanego układu partnerskiego. Opracowanie trwałych i stabilnych relacji kooperacyjnych opiera się również na ukształtowaniu wspólnych wartości i kultury organizacyjnej między stronami. Współpraca z partnerem, którego filozofia działania, misja oraz wartości są znane jest obciążona mniejszym ryzykiem niż podejmowanie współpracy z organizacją, której wartości trzeba dopiero poznać. Z tego powodu, w przypadku wielu relacji dochodzi do przenikania się kultur organizacyjnych oraz wymiany wartości i filozofii działania, tak aby odnaleźć wspólne cele gwarantujące powodzenie podejmowanych działań. Zespolecie organizacji również w tym wymiarze coraz częściej wymienia się w gronie determinant sukcesu strategii partnerstwa. Wypracowane w ten sposób wzajemne zaufanie wpływa na obniżenie kosztów transakcyjnych, minimalizuje ryzyko podejmowania zachowań oportunistycznych oraz sprawia że strony dążą do wzmocnienia współpracy i obustronnego rozwijania partnerstwa. Bezpośrednią konsekwencją takich działań jest wydłużenie horyzontu czasowego podejmowanej współpracy. Należy być tutaj jednak uważnym, ponieważ zbyt bliska współpraca może powodować utratę elastyczności w indywidualnych zdolnościach produkcyjnych partnerów, obniżyć czujność i umiejętność reagowania na zmiany oraz sprawić, że współpraca zdominuje zorientowanie na ciągły rozwój przedsiębiorstwa. Stagnacja w tym przypadku oznacza, że zbyt duża pewność stabilności pozycji rynkowej tworzy szanse rozwojowe dla pozostałych uczestników rynku (Zakrzewska-Bielawska, 2014b).

Inne klasyfikacje typów kooperencji uzależnione są od zakresu relacji oraz liczby stron, które zaangażowane są w relacje partnerskie. W tym przypadku dochodzi do podziału relacji na działania kooperacyjne w sensie przedmiotowy oraz geograficzny. Omówienie tego typu kooperencji zostało ujęte w podrozdziale 1.3.2.



### 1.3.2 Kooperencja ze względu na zakres i liczbę stron powiązania kooperacyjnego

Związki kooperacyjne mogą przyjmować różne formy w zależności od stopnia złożoności powiązań oraz liczby uczestniczących w relacji stron. Można w tym przypadku wyróżnić **kooperencję dwustronną (bilateralną)** i **wielostronną (sieciową)**. W ich obrębie dodatkowo dochodzi do podziału na kooperencję **prostą** oraz kooperencję **złożoną** (Balicka, 2014). Graficzna interpretacje opisywanego typu kooperencji została przedstawiona na rysunku 5.

Rysunek 5. Typy relacji kooperacyjnych ze względu na liczbę kooperentów i zakres relacji

		Liczba organizacji w relacji	
		Dwie organizacje (N=2)	Więcej niż dwie organizacje (N>2)
Liczba elementów łańcucha wartości	Jeden (N=1)	Prosta kooperencja dwustronna (bilateralna)	Prosta kooperencja wielostronna (sieciowa)
	Kilka (N>1)	Złożona kooperencja dwustronna (bilateralna)	Złożona kooperencja wielostronna (sieciowa)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dagnino i Padula (2002).

Prosta kooperencja dwustronna ma miejsce w przypadku, gdy w relacje konkurencyjno-kooperacyjne angażują się wyłącznie dwa przedsiębiorstwa w obrębie jednego wyodrębnionego łańcucha wartości. Powszechnie stosuje się ją w przypadku współpracy w ramach działań badawczo-rozwojowych. Podejmowana jest zatem w sytuacji realizacji określonego projektu, zazwyczaj badawczego, w celu osiągnięcia obniżenia jego kosztów. Tego typu relacje kooperacyjne cechują się wysokim stopniem ograniczoności jeśli chodzi o zakres funkcji łańcucha wartości oraz sprecyzowany, krótki horyzont czasowy. Złożona kooperencja dwustronna ma miejsce w przypadku, gdy dwie organizacje tworzą relacje kooperacyjne w oparciu o kilka obszarów łańcucha wartości (Czernek, 2018). Doskonałym przykładem występowania złożonej kooperencji dwustronnej są działania podejmowane w globalnym sektorze motoryzacyjnym, gdzie organizacje wspólnie działają przy realizacji zadań w zakresie badawczo-rozwojowym lub produkcji półproduktów. Konkurencja tych przedsiębiorstw ma miejsce w zakresie dystrybucji oferowanych na rynku marek samochodów (Aluchna i in., 2013).

Prosta kooperencja wielostronna jest bardziej rozbudowanym typem relacji, o charakterze sieciowym. Sieć jest efektem zaangażowania kilku przedsiębiorstw we współpracę w obrębie jednego obszaru łańcucha wartości (Dziurski, 2019).

Złożona kooperencja wielostronna jest najbardziej skomplikowanym typem kooperencji spośród wymienionych wyżej propozycji. W jej przypadku dochodzi do kooperencji kilku organizacji w wielu obszarach łańcucha wartości. Wymaga ona silnej formalizacji tworzonych relacji z uwagi na zawiłą koordynację wielu podmiotów, w kilku obszarach, w jednym czasie. Sytuacja ta sprawia, że funkcjonowanie w wielostronnej złożonej kooperencji obarczone jest dużym ryzykiem niepowodzenia (Klimontowicz, 2014; Romaniuk, 2016).

Kolejnym zaprezentowanym w pracy typem kooperencji jest jej podział ze względu na liczbę partnerów oraz kryterium zasięgu relacji, w której działają partnerzy.

### 1.3.3 Kooperencja ze względu na liczbę kooperentów i zasięg geograficzny

Kryterium zasięgu relacji ma znaczenie w kontekście obszaru geograficznego obejmującego daną kooperencję. Wyróżnia się w tym przypadku kooperencję rozproszoną, sieciową, separacyjną oraz geocentryczną (Aluchna i in., 2013). Typy relacji kooperencji w podanym wyżej układzie zostały zaprezentowane na rysunku 6.

Rysunek 6. Typy relacji kooperacyjnych ze względu na liczbę kooperentów i zasięg geograficzny kooperencji

<b>Liczba rynków</b>	<b>duża</b>	Kooperencja rozproszona	Kooperencja sieciowa
	<b>mała</b>	Kooperencja separacyjna	Kooperencja geocentryczna
		<b>mała</b>	<b>duża</b>
		<b>Liczba kooperentów w relacji</b>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Luo (2007).

**Kooperencja rozproszona** cechuje się małą liczbą konkurujących ze sobą korporacji transnarodowych, zaś zasięg geograficzny takiej współpracy jest szeroki, ponieważ obejmuje swoim oddziaływaniem kilka krajów. Przedsiębiorstwa wybierają ten rodzaj kooperencji, jeśli dysponują globalnymi łańcuchami wartości lub efekt ich wspólnej działalności będzie rzutował na funkcjonowanie organizacji na wielu rynkach (Kreft i Leja, 2020).

**Kooperencja sieciowa** przejawia się dużą liczbą jednocześnie kooperujących stron oraz szerokim zasięgiem geograficznym. Zdywersyfikowane działania kooperentów oraz heterogeniczność pozostających w ich dyspozycji zasobów stanowi główne źródło istnienia relacji. Możliwość i umiejętność wykorzystania uzupełniających się wzajemnie zasobów konkurentów stanowi główny czynnik wielostronnych relacji kooperacyjnych. Kooperencja sieciowa dominuje głównie w sektorach mocno zglobalizowanych, gdzie konkurencja ma charakter oligopolistyczny oraz występują znamiona hiperkonkurencji, jak na przykład w sektorze biotechnologicznym, telekomunikacyjnym czy wojskowym (Nogalski i in., 2018).

**Kooperencja separacyjna** stanowi formę współpracy jedynie kilku konkurentów, o zasięgu obejmującym od jednego do kilku rynków geograficznych. Ten rodzaj relacji praktykuje się głównie na rynkach wschodzących. Separacyjny typ kooperencji tworzony jest przez konkurentów, z których co najmniej jeden działa lokalnie (na obszarze kraju) lub operuje na kilku rynkach krajowych. Dodatkowo, zakres geograficzny współpracy kooperentów posiada komplementarny charakter. Przykładem takiej kooperencji jest wspólne działanie korporacji transnarodowych z lokalnym konkurentem, czego efektem ma być wejście na określony rynek (Koszel, 2016).

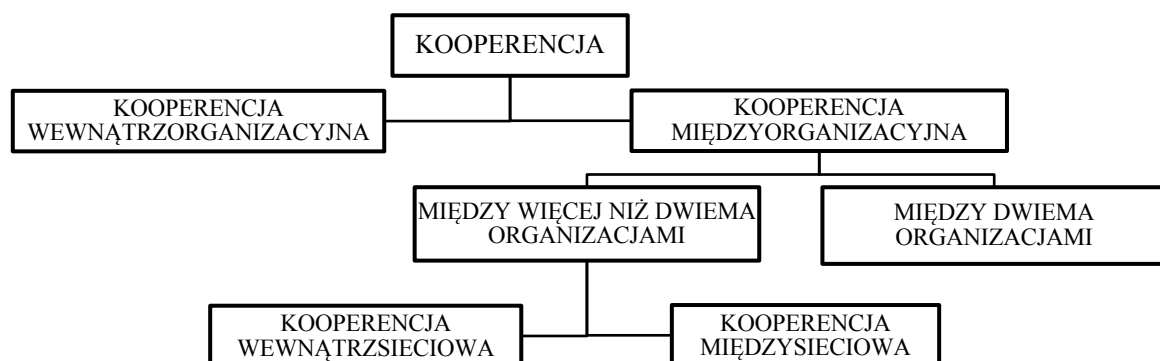
**Kooperencja geocentryczna** obejmuje relacje tworzone przez dużą liczbę współpracujących jednostek na stosunkowo niewielkim obszarze geograficznym. Stanowi ona typ kooperencji popularny na rynkach krajów Triady (Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, Japonia oraz kraje Unii Europejskiej). Dzieje się tak, ponieważ w krajach tych zauważalny jest wysoki popyt konsumpcyjny (również w obszarze zaawansowanych technologii), a także wysoki stopień rywalizacji przedsiębiorstw. Dominującymi sektorami, gdzie wykorzystuje się kooperencję geocentryczną są produkcja aut luksusowych, odzieży, biżuterii oraz telewizorów plazmowych (Bakonyi, 2011; Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Opisując typy kooperencji warto również zwrócić uwagę na scharakteryzowane w jej obrębie poziomy. Wśród złożonych relacji kooperacyjnych wyróżnia się **wewnątrzorganizacyjne relacje kooperacyjne** oraz **międzyorganizacyjne relacje kooperacyjne** (Mierzejewska, 2020). Zostały one zatem opisane w kolejnym podrozdziale rozprawy.

### 1.3.4 Kooperencja ze względu na poziom powiązań relacji

Kooperencja nie występuje wyłącznie między przedsiębiorstwami. Często wykorzystywana jest również w obrębie jednej organizacji. **Kooperencja wewnątrzorganizacyjna** pojawia się w przedsiębiorstwach dużych, których zakres działania obejmuje różne sektory oraz więcej niż jeden rynek geograficzny. Z kolei, **kooperencja międzyorganizacyjna** może przybierać różny charakter, który zależy jest od stopnia złożoności zjawisk oraz procesów wchodzących w skład współpracy. O ich zakresie decyduje współzależność relacji kooperacyjnych oraz konkurencyjnych, liczba zaangażowanych w relację stron oraz pozycja kooperentów względem siebie. W efekcie możliwe jest wyodrębnienie dwóch rodzajów kooperencji międzyorganizacyjnej: kooperencji między dwoma konkurującymi organizacjami oraz kooperencji sieciowej. Kooperencja między więcej niż dwiema organizacjami może dodatkowo mieć miejsce wewnątrz stworzonej sieci, ale również pojawia się między sieciami współpracy kooperacyjnej (Stankiewicz i Moczulska, 2016). Opisany wyżej podział został zaprezentowany na rysunku 7.

Rysunek 7. Poziomy relacji kooperacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cygler (2009a).

Relacje nawiązujące do kooperencji wewnątrzorganizacyjnej mają miejsce w organizacjach zdywersyfikowanych, gdzie struktury organizacyjne są złożone. Wyodrębnione w ramach przedsiębiorstwa jednostki powiązane są poziomymi relacjami organizacyjnymi oraz podlegają pod centralę (zarząd). Kooperencja wewnątrzorganizacyjna może występować zarówno na poziomie filii, oddziału, jak i korporacji. Poszczególne jednostki zobligowane są do prowadzenia współpracy, co w wielu przypadkach powoduje pojawienie się wewnętrznych konfliktów. Wśród obszarów wchodzących w skład współpracy wymienia się zasoby, których efektywność jest proporcjonalna do osiąganych korzyści skali i zasięgu.

Zasoby te wykorzystywane są do nawiązywania współpracy o charakterze: technologicznym, operacyjnym, organizacyjnym oraz finansowym (Nogalski, 2022).

**Technologiczna współpraca** jednostek oparta jest w dużej mierze na transferze wiedzy z zakresu innowacji produktowych, procesów zarządzania oraz produkcji. Włączając się w proces wymiany doświadczeń i umiejętności, strony angażują się i aktywnie partycypują w realizowane wspólnie projekty. Są one odpowiednio zaplanowane, tworzone, nadzorowane i koordynowane z pozycji centrali. Relacje te mieszczą się zazwyczaj w działaniach z zakresu implementacji i realizacji strategii organizacji, poprzez wykorzystanie współdzielonej infrastruktury (np. specjalistycznego sprzętu) oraz łączenie dostępnych zasobów kadrowych (np. kadry ekspertów oraz specjalistów, w tym naukowców) (Moczulska i in., 2019).

**Zakres operacyjny danej współpracy** dotyczy wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych mających operacyjne znaczenie z perspektywy danej organizacji. Wśród nich wyróżnia się m.in.: globalne kanały dystrybucji, łańcuchy dostaw, zdolności marketingowe i wykorzystywane strategie cenowe, gwarancyjne oraz jakościowe. O sukcesie takich relacji decyduje często długofalowy charakter współpracy. Wykorzystana na ich potrzeby standaryzacja procesów, użycie wspólnych funkcji łańcucha wartości oraz zastosowanie podobnych mierników rynkowych powodują, że jednostki organizacyjne są w stanie osiągnąć korzyści w kategorii kosztów i strategii, co przekłada się na wzrost pozycji konkurencyjnej całej organizacji (Gregorczyk i Urbanek, 2020).

O **organizacyjnej współpracy** mowa jest w sytuacji, kiedy jednostki dzielą się szeroko rozumianym doświadczeniem z zakresu zarządzania oraz zdolnościami organizacyjnymi. Działania te mogą w szczególności dotyczyć: wymiany doświadczenia i praktyk związanych ze współpracą z lokalnym biznesem, wzrostu integracji przedsiębiorstwa z otoczeniem prawnym, społecznym oraz kulturowym, umiejętności wykorzystania lokalnych uwarunkowań w koordynowaniu działań z podmiotami zależnymi. Dodatkowo, wymiana wiedzy w tym obszarze dotyczy dzielenia się informacyjnymi systemami zarządzania, ewaluacji wyników, opracowywania i wdrażania procedur, kwestii administracyjnych oraz pozostałych obszarów, które mogą wymagać standaryzacji wewnątrz organizacji (Stańczyk-Hugiet, 2011).

**Finansowy** aspekt kooperacji wewnątrzorganizacyjnej dotyczy opracowywania cen transferowych, wymiany walut, przepływów finansowych wewnątrz firmy, wzajemnego kredytowania oraz opracowywania polityki podatkowej. Z uwagi na swój charakter, relacje w zakresie finansowym skutkują osiągnięciem korzyści zarówno przez jednostki wchodzące w skład współpracy, ale przede wszystkim poprawie ulega pozycja finansowa całej organizacji. Przejawem wykorzystania kooperacji finansowej jest znaczna redukcja kosztów, uzyskanie

finansowej przewagi konkurencyjnej i komparatywnej na objętych działaniem rynkach, efektywniejszym użyciu zasobów finansowych pojedynczych jednostek i całej organizacji, co skutkuje uzyskaniem bardziej korzystnej struktury kapitałowej przez przedsiębiorstwo (Dobrowolska, 2015).

Wspomniane wyżej korzyści pociągają za sobą również pojawienie się istotnych konsekwencji w postaci wzmożonej konkurencji między jednostkami organizacyjnymi w obrębie przedsiębiorstwa. Do rywalizacji może dojść w zakresie: dostępności do ograniczonych zasobów, posiadanej pozycji w strukturze organizacji, wykorzystywanych działań rynkowych, ubiegania się o wsparcie zarządu (Mierzejewska, 2020).

Konkurując o zasoby pozostające do dyspozycji centrali, jednostki starają się ograniczyć swoją zależność od zasobów lokalnych oraz polepszyć swoją pozycję konkurencyjną na rynku lokalnym. Im większa kontrola lokalnych właścicieli, tym mogą wystąpić bardziej skoncentrowane działania konkurencyjne wewnątrz organizacji. Konieczność pozyskania zasobów z wewnątrz organizacji może wynikać z chociażby wyższych kosztów transakcyjnych w przypadku pozyskania zasobów z zewnątrz. Składa się na to na przykład zwiększona niepewność. Ze względu jednak na ograniczenia wynikające z liczby oraz jakości posiadanych zasobów, jednostki przejawiają zachowania konkurencyjne względem siebie. Rywalizacja w kwestii wsparcia zarządu objawia się w zakresie szkolenia, dzielenia się wiedzą, doświadczeniem oraz udostępniania zasobów finansowych w procesie realizacji strategii innowacji rynkowej oraz produktowej. Rywalizacja w wymienionych wyżej obszarach powoduje, że jednostki organizacyjne konkurują o pozycję w ogólnej strukturze przedsiębiorstwa. Kluczowa w ramach istnienia konkurencji wewnątrzorganizacyjnej jest rywalizacja jednostek organizacyjnych w kwestii prowadzenia działań rynkowych. Często bowiem zdarza się tak, że jednostki działające w ramach jednej organizacji rywalizują o pozyskanie tych samych klientów lub realizację zbliżonych projektów (Machel, 2013; Nogalski, 2022).

Odnosząc się natomiast do **kooperencji międzyorganizacyjnej**, jej forma uzależniona jest od struktury relacji zawartych w ramach współpracy. Wyróżnia się wśród nich wcześniej wspomniane relacje między dwiema organizacjami oraz relacje między wieloma zaangażowanymi stronami (struktury sieciowe). Te ostatnie dzielą się dodatkowo na relacje wewnątrzsieciowe oraz międzysieciowe (Aluchna i in., 2013). Zakres relacji kooperacyjnych z dwiema organizacjami jest szerszy niż zakres występujący w kooperencji wewnątrzorganizacyjnej. W relacje angażują się bowiem wszystkie podmioty zależne obu przedsiębiorstw, zwłaszcza jeśli działania konkurencyjne oraz kooperacyjne prowadzone są na

kilku rynkach geograficznych lub obejmują wiele funkcji łańcuchów wartości partnerów (Romaniuk, 2012).

Do **kooperencji sieciowej** dochodzi zaś w sytuacji, gdy osiągnięcie zakładanych celów i korzyści uzależnione jest od jednoczesnej współpracy z więcej niż jednym konkurentem. W wielostronnych układach współpracujące ze sobą organizacje tworzą wspólnie określoną wartość, jednak zdarza się, że dochodzi między nimi do konkurowania w podziale wykreowanej wartości (Zakrzewska-Bielawska, 2014e). Powoduje to, że wielostronne relacje sieciowe wymagają większego zaangażowania w ich utrzymanie i koordynowanie niż w przypadku relacji dwustronnych. Niewątpliwą zaletą kooperencji sieciowej jest uzyskanie dostępu do zasobów, wiedzy i umiejętności z większej liczby podmiotów. Sprawia to, że dostęp i wymiana informacji odbywa się również w większej grupie partnerów (Citkowski, 2016). Stwarza to dodatkowe szanse do kreowania innowacyjnych rozwiązań. Tworzone przez organizacje sieci są również podatne na decyzje i działania dwustronne, które partnerzy mogą podejmować współpracując ze sobą. W konsekwencji dochodzi również do rozwoju całej sieci, a nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw. Dzieje się tak, ponieważ wraz ze wzrostem dostępu przedsiębiorstwa do zasobów rośnie również potencjał kooperacyjny organizacji, co przekłada się bezpośrednio na wzrost potencjału kooperacyjnego całej sieci biznesowej (Drabik, 2015). Sieci dwustronne są często wstępem do rozwoju relacji, a więc do powstawania wielostronnych sieci kooperacyjnych. Rozwój relacji i powstawanie kolejnych sieci w danej branży prowadzi do stopniowej integracji relacji pomiędzy całymimi sieciami biznesowymi, aby ostatecznie doszło do internacjonalizacji branży. Odwołując się do treści z podrozdziału 1.2.4, internacjonalizacja w ramach sieci biznesowej wymieniana jest jako jeden z efektów prowadzenia działań kooperacyjnych (Kreft, 2013).

Podsumowując, w rozdziale pierwszym przedstawiono główne założenia teoretyczne przyświecające powstaniu koncepcji kooperencji, jej przykładowe definicje oraz podstawowe klasyfikacje tego pojęcia. Kontynuację rozważań nad kooperacją z perspektywy współczesnych organizacjach stanowi rozdział drugi, w którym przedstawiono główne motywy, bariery, zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania oraz efekty, które są nierozdzielnie związane z kooperacją współczesnych organizacji.





## **Rozdział 2: Motywy, bariery, uwarunkowania oraz efekty kooperencji**

### **2.1 Motywy tworzenia relacji kooperacyjnych**

W głównej mierze, związki kooperacyjne podejmowane są w oparciu o zasadę intencjonalności. Zakłada ona, że decyzje oraz działania partnerów w relacji motywowane są osiągnięciem oczekiwanych rezultatów (Zakrzewska-Bielawska, 2014c). W przypadku relacji zawieranych w ramach kooperencji, kluczowe w tym aspekcie, wydają się być składowe procesy tworzenia wartości. Uwzględnia się w nim bowiem wkład (*input*) poszczególnych partnerów w generowanie efektu (*output*). Na tej podstawie decyduje się o stosownym podziale powstałych wyników. Oczekiwania związane z tworzeniem określonych wartości powodują, że rywale współdziałają ze sobą w obrębie nawiązanej relacji. Jednocześnie występująca presja, związana z podziałem przyszłej wartości, zmusza sojuszników do konkurowania. Tak scharakteryzowane warunki towarzyszące relacji kooperacyjnej sprawiają, że istotne jest zdefiniowanie motywów, które decydują o podejmowaniu współpracy o charakterze kooperacyjnym (Czakoń i Czernek, 2016).

Przesłanki do tworzenia więzi międzyorganizacyjnych zostały określone w obrębie podstawowych funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa. Dotyczą one zatem obszarów związanych z efektywnością działania organizacji, ponoszonymi przez nią kosztami transakcyjnymi, dysponowanymi przez firmę zasobami, procesami obejmującymi uczenie się oraz niepewnością prowadzenia działalności. Jako motyw aktywności przedsiębiorstw na wspomnianych polach, w literaturze przedmiotu, pojawia się często chęć wzrostu efektywności działania (Zakrzewska-Bielawska, 2014c). Korzyścią osiąganą przez partnerów ma w tym

przypadku być osiągnięcie wyższej zdolności wytwórczej niż w przypadku samodzielnego działania kooperentów (Adamska-Chudzińska, 2014; Lemańska-Majdzik i Tomski, 2014). Tego typu podejście zostało już wcześniej opisane w teorii organizacji – konkretnie w postaci efektu synergii (Jackson, 2014). Na uwagę zasługują również zagrożenia mogące towarzyszyć współpracy. Przykładem takich działań jest m.in. oportunistyczny partnera czy wyciek know-how (Moczała, 2017). Zebrane korzyści i zagrożenia wynikające z podejmowania działań kooperacyjnych zostały szerzej scharakteryzowane w podrozdziale 2.4. O motywach kreowania relacji kooperacyjnych przez organizacje, w dużej mierze decydują czynniki tworzące środowisko wewnętrzne oraz zewnętrzne podmiotu. Uwarunkowania te w kontekście kooperacji zostały szczegółowo omówione w podrozdziale 2.3.

Z definicji kooperacji wynika, że motywy tworzenia relacji o tym charakterze bazują na możliwości wykorzystania jednoczesnej kooperacji oraz konkurencji jednostek działających w określonej przestrzeni biznesowej (Zakrzewska-Bielawska, 2014c; Westhoff, 2022). Z uwagi na dualność tego podejścia, w literaturze przedmiotu, pojawiają się listy czynników wspierających tworzenie i utrzymywanie relacji kooperacyjnych. Wśród nich jako kluczowe wskazuje się posiadanie przez organizację elastyczności decyzyjnej oraz operacyjnej. Spełnienie tego warunku sprawia, że interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami mogą przynosić częstsze, efektywniejsze i trwalsze rezultaty. Wspomniana elastyczność, wsparta innowacyjnością, powoduje, że zdolności do tworzenia relacji kooperacyjnych w organizacji wzrastają. Elementy te odpowiedzialne są za budowanie wspomnianego już wielokrotnie, a opisanego dokładniej w podrozdziale 3.3.1, potencjału kooperacyjnego organizacji. Dysponowanie przez organizację odpowiednim zestawem cech wpływających na zdolności kooperacyjne oddziałuje zatem pozytywnie na decyzje o tworzeniu relacji kooperacyjnych (Cygler, 2009a; Golnam i in., 2014). Chcąc wykorzystać potencjał tkwiący w kooperacji, przedsiębiorstwa mogą dążyć do jej kreowania kierując się, m.in.:

- potrzebą zbudowania lub utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku;
- potrzebą obniżenia kosztów transakcyjnych;
- koniecznością uzyskania dostępu do specyficznych zasobów lub rynków;
- chęcią zwiększenia skali swojej działalności;
- potrzebą zwiększenia wartości oferty produktowej przedsiębiorstwa;
- osiągnięciem efektu synergii;
- ograniczeniem niepewności rynkowej (Yami i Nemeh, 2014; Fonseca i Meneses, 2020).

Pełen obraz przesłanek tworzenia więzi międzyorganizacyjnych, z uwzględnieniem odpowiadającego mu obszaru, zaprezentowany został w tabeli 4.

Tabela 4. Obszary i motywy tworzenia relacji międzyorganizacyjnych

Obszar	Przesłanki	Uszczegółowienie przesłanek
Efektywność	Obniżenie kosztów	uprzywilejowane warunki wymiany; niższe ceny nabycia; niższe koszty produkcji
	Efekt synergii	ekonomia skali i zakresu; specjalizacja; koncentracja
	Wzrost wartości	dopasowanie do potrzeb klientów; lepszy dostęp do informacji; większa elastyczność
Koszty transakcyjne	Obniżenie	ryzyka zachowań oportunistycznych; kosztów przygotowania, realizacji i rozliczenia wymiany
	Usprawnienie koordynacji	lepsza wymiana informacji; uwspólnianie podejmowania decyzji; zabezpieczenie realizacji decyzji
Zasoby	Pozyskanie niezbędnych zasobów	zwiększenie zdolności wytwórczych; pozyskanie środków finansowych; dostęp do rynku; dostęp do wiedzy, pracowników i rozwiązań organizacyjnych; utworzenie kapitału relacyjnego; wzrost prestiżu
	Ograniczenie dostępu konkurentów	blokowanie aliantów; standardy technologiczne; zmowy cenowe; blokowanie kanałów dystrybucji
Uczenie się	Pozyskiwanie wiedzy	transfer technologii i wiedzy partnera; tworzenie innowacji; tworzenie kompetencji relacyjnych
	Wykorzystanie wiedzy	dostęp do wiedzy zewnętrznej; monitoring rozwoju technologii
	Doskonalenie procesu	skracanie cyklu innowacji; wykorzystanie technologii komplementarnych; skokowy rozwój technologii
	Wymóg	specyfiki badań podstawowych; globalizacji, konkurencji i umiejętności; rozwoju technologicznego
Niepewność	Ograniczenie	poprzez adaptację do turbulentnego otoczenia; dostęp do informacji; opcje strategiczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Czakon (2007).

Z przedstawionych wyżej rozważań wynika, że w **obszarze efektywności** organizacje wykorzystują kooperencję, aby ponosić niższe koszty prowadzonej działalności. Pozwala to jednostkom osiągnąć efekty skali i zakresu, związane ze specjalizacją oraz koncentracją działań, co w rezultacie skutkuje podniesieniem wartości samej organizacji. Poza tym, kooperujące przedsiębiorstwa dokonują redukcji kosztów transakcyjnych, zmniejszając ryzyko zachowań oportunistycznych, usprawniając relacje z partnerami oraz poprawiając koordynację działań, związaną z wymianą informacji. Efektem tego jest optymalizacja procesów decyzyjnych w obrębie relacji. W obszarze zasobów, kooperencja pozwala organizacjom dotrzeć do niezbędnych zasobów materialnych i niematerialnych, ograniczając jednocześnie ich dostęp pozostałym konkurentom. Ważnym obszarem działań kooperacyjnych jest również uczenie się. Dzięki relacjom z konkurentami, organizacje są w stanie pozyskać nowoczesną wiedzę technologiczną, a następnie wykorzystać ją, aby doskonalić i dostosowywać swoje działania względem pozostałych uczestników rynku.

Ogromne znaczenie ma w tym elemencie nieprzerwany rozwój technologii, postępująca globalizacja oraz presja wynikająca z ich wzrostu. Kooperencja dodatkowo pozwala przedsiębiorstwom ograniczać niepewność prowadzenia działalności. Jej zmniejszenie wynika z wyższych możliwości adaptacyjnych do zmian w otoczeniu, dzięki dostępowi do informacji oraz nowych opcji strategicznych (Cygler, 2009a; Zakrzewska-Bielawska, 2014c).

Motywy związane z **pozyskaniem odpowiednich zasobów** stanowią lwią część opisywanych w literaturze powodów tworzenia relacji kooperacyjnych. Dzieje się tak, ponieważ to właśnie zasoby są często obiektem zainteresowania partnerów relacji. Prawdopodobieństwo podjęcia współpracy ze względu na chęć wymiany cennych zasobów i kompetencji będących w dyspozycji partnera jest z reguły największe. Potrzeba ta przejawia się wielokrotnie koniecznością sprostania identycznym wyzwaniom otoczenia co rywal. Istotą takiej relacji jest zatem uzyskanie dostępu do komplementarnych zasobów, a dodatkową korzyścią jest możliwość jednoczesnego blokowania pozostałych konkurentów w uzyskaniu dostępu do wyżej wspomnianych dóbr (Ritala, 2012).

Drugim istotnym motywem tworzenia relacji kooperacyjnych w wymiarze zasobowym jest **możliwość nabywania wiedzy** w wyniku jej transferu z wnętrza organizacji do sfery międzyorganizacyjnej. Zbieżność stojących przed organizacjami wyzwań i podobny poziom wiedzy bazowej stanowią kryterium wyboru partnera do tworzenia relacji. Podobne cele i ciągłe dążenie do pozyskania wiedzy sprawiają, że w wielu obszarach przedsiębiorstwa w naturalny sposób konkurują o dostęp do informacji. Chęć pozyskania cudzej wiedzy, możliwość jej wykorzystania na indywidualny lub wspólny użytek, mogą być zatem kluczowe przy podejmowaniu decyzji o współpracy rywali (Bacon i in., 2020).

**Ograniczenie niepewności** potrafi być przesłanką do tworzenia kooperencji dzięki umożliwieniu lepszej adaptacji do otoczenia. Zwiększenie dostępnych opcji strategicznych czy dostęp do informacji o kierunkach rozwoju sektora sprawia, że przedsiębiorstwa sprawniej mogą poruszać się w danym otoczeniu gospodarczym (Bouncken i in., 2018).

Poza powyższymi motywami podejmowania relacji kooperacyjnych, istotna jest również **presja konkurencyjna** (Dahl, 2014), której niewątpliwe znaczenie w tym aspekcie zostało podkreślone w późniejszej części pracy.

Sukces działań kooperacyjnych uzależniony jest w dużej mierze od charakteru relacji. Jednym z czynników wpływających na relację jest jej trwałość. Najważniejsze motywy tworzenia związków kooperacyjnych, z uwzględnieniem najistotniejszych czynników decydujących o ich trwałości i sukcesie, zostały zaprezentowane w tabeli 5.

Tabela 5. Najczęstsze motywy, warunki trwałości i sukcesu kooperencji

Motywy tworzenia kooperencji	Warunki trwałości kooperencji	Warunki sukcesu kooperencji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrzeba uzyskania dostępu do określonych zasobów lub ich wytwarzania;</li> <li>• możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych;</li> <li>• potrzeba wzrostu konkurencyjności;</li> <li>• chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku;</li> <li>• niskie tempo wzrostu popytu w sektorze;</li> <li>• ograniczenie niepewności działania w otoczeniu konkurencyjnym;</li> <li>• chęć wykorzystania zbieżnych celów i strategii z wybranymi konkurentami;</li> <li>• chęć wykorzystania zbieżnej wielkości obu podmiotów;</li> <li>• nasilenie walki konkurencyjnej na rynku;</li> <li>• ułatwienie dostępu do wybranego rynku rodzimego lub zagranicznego poprzez obniżenie barier wejścia;</li> <li>• chęć uzyskania większej kontroli i obserwacji posunięć konkurenta;</li> <li>• chęć skorzystania z silnej pozycji rynkowej i ugruntowanej reputacji konkurenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niewielka liczba podmiotów w relacji;</li> <li>• wysoka komplementarność zasobów kooperentów (materialnych i niematerialnych);</li> <li>• duży zasięg geograficzny lub popytowy współpracy;</li> <li>• sprzyjające warunki prawno-organizacyjne ustalone między stronami;</li> <li>• wysoki poziom zaangażowania stron w utrzymanie relacji;</li> <li>• wysokie doświadczenie kooperentów w poprzednich relacjach z konkurentami;</li> <li>• niekolidujące oddziaływanie otoczenia konkurencyjnego przy jednoczesnym wysokim poziomie natężenia konkurencji poza relacją;</li> <li>• wysoka kompatybilność struktur i kultur organizacyjnych;</li> <li>• stosunkowo obszerny zakres współpracy kooperentów;</li> <li>• wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia korzyści z relacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akceptacja podobnych norm i zachowań przez partnerów;</li> <li>• umiejętne zdefiniowanie realnych celów strategicznych ze współpracy;</li> <li>• umiejętność efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów;</li> <li>• wysoki poziom zdolności absorpcji wiedzy i wysoka zdolność uczenia się;</li> <li>• odpowiednie wzajemne zarządzanie zaufaniem kooperentów;</li> <li>• jasno określone granice strumienia kooperacji i konkurencji w relacji;</li> <li>• właściwa ochrona tajemnicy obu organizacji;</li> <li>• racjonalnie zaplanowane w czasie zadania w ramach rozwoju relacji;</li> <li>• umiejętność szybkiego reagowania na posunięcia pozostałych rywali spoza relacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wilczyńska (2018a).

Przedstawione w niniejszym podrozdziale treści wskazują, że kooperacja opiera się w głównej mierze na świadomych decyzjach strategicznych partnerów, oczekujących osiągnięcia w jej wyniku określonych korzyści (Dagnino i Rocco, 2009; Zakrzewska-Bielawska, 2014c). Decydując się na długotrwałą współpracę, bezpośredni konkurenci zmuszeni są do okazania dużego zaufania względem drugiej strony. Niejednokrotnie wymusza to na kooperentach akceptację norm i zachowań drugiej strony czy zdefiniowania realnych celów, zbieżnych dla zaangażowanych w relację podmiotów. Trwałość tych relacji zależy od tego, jaką wartość w oczach organizacji ma dany partner. Wpływ ma na to m.in. komplementarność zasobów

kooperentów, poziom zaangażowania stron w relację czy liczba rywali w sektorze będących alternatywą dla obecnej współpracy. O stopniu trudności w nawiązaniu współpracy decyduje w dużej mierze natężenie czynników ograniczających kooperencję. Czynniki te przesądzają również istotnie o trwałości powstałych relacji (Thomason i in., 2013). Prezentacja barier kooperencji, będących istotnym czynnikiem hamującym podejmowanie decyzji o współpracy konkurentów, została zawarta w kolejnym podrozdziale pracy.

## 2.2 Bariery kooperencji

Przez wiele organizacji, kooperencja postrzegana jest jako ryzykowne przedsięwzięcie. Dzieje się tak, ponieważ nawiązaniu tego typu relacji zawsze towarzyszy potrzeba realizacji celów indywidualnych partnerów (Gorzelany-Dziadkowiec, 2018). Takie, choć zapewne niebezzasadne, podejście do poruszanej w pracy problematyki, może przyczynić się do powstania istotnych barier psychologicznych ograniczających współpracę. Te zaś, nawet w przypadku wysokiego potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstwa i braku innych przesłanek ograniczających skłonność do współpracy, decydować będą o braku podjęcia decyzji o tworzeniu relacji kooperacyjnych (Zakrzewska-Bielawska, 2013a).

Wynika z tego zatem, że bariery tworzenia relacji kooperacyjnych można sklasyfikować na dwie podstawowe grupy. Pierwsza grupa czynników odnosi się do faktów, druga zaś do obaw i negatywnych doświadczeń z przeszłej aktywności na tym polu. Fakty stanowią bariery związane z m.in. **brakiem możliwości znalezienia odpowiedniego partnera do stworzenia relacji**. Kluczową rolę w zaistnieniu tej bariery stanowi liczba podmiotów gospodarczych w sektorze, ponieważ im jest ich mniej, tym mniej możliwości na wybór partnera ma organizacja (Dobrowolska, 2015). Innym przykładem bariery kooperencji w obszarze faktów jest **trudność w przepływie informacji i komunikacji** z drugim przedsiębiorstwem. Pojawienie się problemów o wspomnianym charakterze powodować będą utrudnienia w opracowaniu m.in. warunków współpracy. Kolejną barierą w ramach wspomnianej kategorii jest **brak wystarczających zasobów i umiejętności** do wejścia w relację kooperacyjną. Organizacja powinna bowiem również być postrzegana jako atrakcyjny partner w oczach innych uczestników rynku. Bez możliwości zaoferowania określonej wartości dodanej, żadne przedsiębiorstwo nie może uważać się za interesującego partnera do przyszłych wspólnych przedsięwzięć biznesowych. Do tej grupy zalicza się również **większe ryzyko związane ze**

**współpracą z konkurentem** niż samodzielne koordynowanie działań. Stąd w przypadku takich relacji często organizacje zabezpieczają się przy pomocy licznych zapisów formalnych. Poza wspomnianymi czynnikami, utrudnienia w działalności kooperacyjnej przedsiębiorstw wynikać mogą z **braku zbieżności celów stron współpracy** czy **zbyt wyraźne różnice w strategii działania organizacji** (Gorzelański-Dziadkowiec, 2018). Aspekty związane ze zbieżnością celów i strategii organizacji już wcześniej zostały opisane w dysertacji jako istotne w kwestii budowania trwałych relacji kooperacyjnych.

W kategorii barier spowodowanych obawami związanymi ze współpracą, pojawia się **strach przed nieuczciwymi praktykami drugiej strony**, w tym lęk związany z wrogim wykorzystaniem informacji niejawnych. Strach ten jest silnie skorelowany z **negatywnymi doświadczeniami** organizacji w przeszłości. Konsekwencją takiego podejścia może być **obawa przed utratą samodzielności i kontroli nad przedsiębiorstwem**, a zatem wizja utraty niezależności decyzyjnej przez organizację (Zakrzewska-Bielawska, 2014d).

Dla przewycięzania obaw związanych z kooperacją kluczowe może okazać się **wsparcie ze strony władz kraju, instytucji badawczych oraz jednostek naukowych**, które swoją aktywnością mogłyby promować postawy prokooperacyjne. Przełożyć się to może na niwelowanie **lęku dotyczącego łamania praw własności intelektualnej** i innych nieuczciwych praktyk przez strony współpracy. Pośrednio pomoże to również ochronić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Elementy te są o tyle kluczowe, że przyjęło się, że właśnie te czynniki sprawiają, że w wielu branżach w Polsce kooperacja jest słabo rozwinięta i rzadko stosowana. W konsekwencji potencjał kooperacyjny polskich organizacji pozostaje na niskim poziomie (Cygler, 2009a; Klimas, 2016).

Innym podziałem barier relacji kooperacyjnych jest ich rozróżnienie na bariery **organizacyjne, infrastrukturalne, informacyjne, prawne, ekonomiczno-finansowe** oraz **mentalne**. Bariery organizacyjne pojawiają się, gdy relacje pomiędzy ośrodkami badawczymi i naukowymi, a przedsiębiorstwem są słabo rozwinięte lub cechuje je niska jakość (Kowalski, 2010). Wynikają one z **braku zaangażowania instytucji wsparcia biznesu we współpracę z organizacjami**. Słabo rozwinięta infrastruktura informatyczna, telekomunikacyjna i transportowa stanowi kolejny czynnik barier w relacjach kooperacyjnych. **Słaba kondycja infrastruktury** w kraju lub regionie powoduje liczne problemy z terminowością realizacji procesów logistycznych, dystrybucją dóbr lub powoduje ograniczenia w procesach komunikacyjnych pomiędzy partnerami (Kraus i in., 2017). Czynniki te często dodatkowo prowadzi do powstania **barier informacyjnych**, które powodują obniżenie skłonności do kooperowania stron, zwłaszcza w słabo rozwiniętych sektorach, gdzie wymiana wiedzy

i doświadczeń między uczestnikami sektora nie jest wsparta silnymi mechanizmami dyfuzji. Inną barierę mogą stanowić uwarunkowania prawne w danym kraju. **Skomplikowane regulacje prawne**, cechujące się niską jakością nie działają korzystnie na rozwój otoczenia biznesowego i nie gwarantują niskiej zmienności (wysokiej stabilności) w czasie. W konsekwencji organizacjom trudniej jest spełnić warunki prawne działalności, a ryzyko utraty bezpieczeństwa funkcjonowania na rynku ulega zwiększeniu. Ograniczenia ekonomiczno-finansowe sprawiają, że **dostęp do kapitału jest utrudniony** lub **koszty jego pozyskania są bardzo wysokie**. Bariery o charakterze mentalnym związane są z **niskim poziomem zaufania względem potencjalnych partnerów**. Trudność w ustaleniu wizji współpracy w krótkim okresie przekłada się na brak możliwości osiągnięcia rezultatów w długim terminie. Jeszcze innym przykładem barier o charakterze mentalnym może być wizja pojawienia się tzw. **“myślenia grupowego”** podczas trwania relacji kooperacyjnej. Skutkiem takiego zjawiska jest ograniczona różnorodność powstawania nowych pomysłów rozwojowych i działanie irracjonalne w obszarze układu. W przypadku myślenia grupowego często dochodzi do braku rozwoju relacji, a w skrajnych przypadkach do ich regresu. Konsekwencją tego jest utrata możliwości dostrzegania szans, obniżenie sprawności i skuteczności procesu decyzyjnego w wyniku utraty czujności partnerów (Ratajczak-Mrozek, 2013; Dobrowolska, 2015). Tabela 6 zawiera zestawienie barier powstawania i rozwoju kooperencji z uwzględnieniem ich występowania wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji.

Tabela 6. Zewnętrzne i wewnętrzne bariery kooperencji

Rodzaj bariery kooperencji	Charakter zewnętrzny	Charakter wewnętrzny
Ograniczona liczba potencjalnych partnerów na rynku	X	
Ograniczony przepływ informacji i komunikacji między partnerami	X	
Brak wystarczających zasobów i umiejętności		X
Większe ryzyko współpracy z konkurentem niż z innym partnerem	X	
Brak zbieżności celów i strategii partnerów		X
Strach przed nieuczciwymi praktykami drugiej strony		X
Strach przed utratą samodzielności decyzyjnej		X
Strach przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem		X
Niska jakość powiązań pomiędzy ośrodkami badawczymi, a przedsiębiorstwami	X	



Brak mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń	X	
Słabo rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna, informatyczna oraz transportowa	X	
Niesprzyjające uwarunkowania prawne	X	
Brak dostępu do kapitału i wyzwania ekonomiczno-finansowe	X	
Brak zaufania		X
Ryzyko utraty czujności i brak rozwoju spowodowany tzw. „myśleniem grupowym”		X
Trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji	X	X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dobrowolska (2015); Wilczyńska (2018b).

Występujące w organizacji i jej otoczeniu bariery często stają się powodem porzucenia inicjatyw skłaniających organizację do tworzenia związków o charakterze kooperacyjnym. Z drugiej strony, wiele organizacji jest w stanie przełamać stojące przed nimi bariery celem osiągnięcia korzyści towarzyszących relacjom kooperacyjnym. Wszelkie przejawy zachowań prokooperacyjnych przedsiębiorstw, pozytywne postawy względem partnerów, szczerze intencje i wzbudzanie zaufania są czynnikami ograniczającymi bariery współpracy konkurentów (Jankowska, 2010; Bisaga, 2014).

Relacje kooperacyjne często nawiązywane są celem odnotowania wzrostu innowacyjności i konkurencyjności partnerów względem konkurentów będących poza relacją. Umiejętnie wdrożone pozwalają obniżyć ponoszone przez organizację koszty transakcyjne, zwiększyć skalę działalności i pozyskać zasoby oraz umiejętności dotychczas dla nich niedostępne. Wspomniane korzyści, pokrywające się zarazem z motywami podejmowania relacji kooperacyjnych, wymagają zaistnienia odpowiednich uwarunkowań wewnątrz (zwanym korporacyjnymi) i poza organizacją (określanym jako sektorowe). Przedsiębiorstwa chcące współpracować ze swoimi konkurentami muszą dokładnie przeanalizować główne aspekty korporacyjne oraz sektorowe, ponieważ to właśnie one decydują o tworzeniu relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw. Kluczowe uwarunkowania i wyłonione z nich determinanty, wskazują organizacjom, na co powinny zwrócić uwagę przy opracowywaniu strategii kooperacji, tak aby ich wybory strategiczne niwelowały bariery, które mogą pojawić się już na etapie wyboru konkurenta do współpracy (Bonel i in., 2008; Cygler, 2009a).

Możliwe do osiągnięcia efekty relacji kooperacyjnych zostały bliżej przedstawione w podrozdziale 2.4 niniejszej pracy. Zanim jednak omówione zostaną korzyści i straty wynikające z kooperacji, w podrozdziale 2.3 ukazano uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne kooperacji, również w kontekście czynników odpowiedzialnych za natężenie barier scharakteryzowanych w tej części pracy.

## 2.3 Uwarunkowania podejmowania kooperacji

### 2.3.1 Zewnętrzne uwarunkowania kooperacji

Z uwagi na swoje znaczenie w tworzeniu i rozwijaniu relacji kooperacyjnych, uwarunkowania sektorowe muszą być brane pod uwagę podczas podejmowania decyzji o zawieraniu związków opartych na kooperacji (Klimas i in., 2022). Najistotniejsze, znane w publikacjach, czynniki zewnętrzne kooperacji zostały opisane w poniższej części pracy. Pierwszym uwarunkowaniem sektorowym, poruszonym w dysertacji, jest **zaawansowanie technologiczne sektora**. Poziom technologiczny sektora stanowi czynnik mający fundamentalne znaczenie dla tworzenia relacji kooperacyjnych (Cygler, 2009a). Prowadzenie działalności w wielu przypadkach oznacza ponoszenie wysokich wydatków finansowych, rzeczowych, a nawet ludzkich, nieraz dalece wykraczających poza możliwości pojedynczych organizacji (Klimas i Czakon, 2012). Poziom zaawansowania technologicznego w sektorze jest skorelowany ze skłonnością do kooperacji przedsiębiorstw w nim działających. Koszty działalności badawczo-rozwojowej są szczególnie wysokie w sektorach charakteryzujących się wysokim poziomem innowacyjności (Shu i in., 2017). Wynika to w dużej mierze z krótkiego czasu wprowadzania nowych technologii i ograniczonego cyklu ich życia. Konsekwencją wspomnianych działań jest ciągłe doskonalenie stosowanych technologii oraz konieczność powiększania skali działania przedsiębiorstwa, aby mogło ono uzyskać zwrot z inwestycji w możliwie jak najkrótszym czasie. Kooperacja umożliwia realizację powyższych zadań, ponieważ wymiana komplementarnej wiedzy i rozwiązań technologicznych powoduje, że organizacje wspólnie generują nowe produkty, dążąc do uzyskania pozycji lidera innowacji w danej branży. Efektem tych prac jest budowanie przewagi konkurencyjnej szybciej i niższym kosztem, niż podczas działania w pojedynkę (Yami i Neme, 2014).

Innym istotnym czynnikiem zewnętrznym kooperencji jest **podatność sektora na globalizację**. W sektorach, gdzie podatność na globalizację jest wysoka wymaga się wręcz, aby organizacje uwzględniły współpracę z konkurentami w stosowanej przez siebie strategii. Ograniczenia, które występują w przedsiębiorstwach sprawiają, że samodzielne odpowiadanie na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, również na te wynikające z postępującej globalizacji, jest zwyczajnie niemożliwe. Sama globalizacja w sektorze jest mocno wspierana przez powstające w jej obrębie międzynarodowe relacje kooperacyjne. Tworzące się między oboma czynnikami sprzężenie zwrotne powoduje, że globalizacja sektora prowadzi do powstawania relacji kooperacyjnych, które z kolei powodują dalszy rozwój procesów globalizacji w sektorze (Mierzejewska i Górska, 2022).

Nie mniej ważny dla rozwijania relacji kooperacyjnych jest również stopień **nasilenia konkurencji w sektorze**. Podobnie jak w przypadku procesów globalizacji, konkurencja i jej intensywność występowania w danym sektorze stanowić może istotny czynnik skłaniający organizacje do podejmowania decyzji o tworzeniu związków kooperacyjnych (Xu i in., 2021). W wyniku intensyfikacji działań konkurencyjnych przez wielu rywali, organizacje często decydują się na współpracę z konkurentami posiadającymi zbieżne cele strategiczne. Ma to im pomóc w utrzymaniu posiadanej przez siebie pozycji rynkowej. Niepewność spowodowana rosnącą konkurencją sprawia, że dotychczasowi rywale bardzo często decydują się zaniechać konkurowania w celu poszukiwania obszarów, w których kooperacja pozwoli osiągnąć większe korzyści niż konkurowanie ze sobą (Chim-Miki i Batista-Canino, 2017).

Sama **struktura sektora** potrafi również wpływać na skłonność do podejmowania decyzji o kooperencji. Struktura sektora charakteryzowana jest przez liczbę przedsiębiorstw oraz odległość grup strategicznych organizacji obecnych w jednym sektorze. Wskazywana jest ona często jako element wspierający inne czynniki kooperencji. W przypadku wielu sektorów główną ich cechą charakterystyczną jest niejednorodna struktura, na którą składają się różne grupy strategiczne (Frisio i in., 2011). Relacje kooperacyjne mogą zachodzić pomiędzy samymi organizacjami, jak i grupami strategicznymi tworzonymi przez przedsiębiorstwa. Działania te mogą mieć wpływ na podział udziałów w sektorze oraz na wielkość i pozycjonowanie obecnych w sektorze grup strategicznych. Współpraca przedsiębiorstw wewnątrz grup jest wyrazem kumulacji umiejętności ukierunkowanych na podnoszenie barier mobilności dla pozostałych grup, co skutkuje osiągnięciem przez grupę przewagi konkurencyjnej. Pojawiające się również przejawy kooperencji między grupami strategicznymi, poza chęcią obniżenia ryzyka prowadzonej działalności są również umotywowane potrzebą zwiększenia skali oraz zasięgu działania (Simoni i Caiazza, 2012).

Wśród czynników zewnętrznych kooperencji istotną rolę odgrywa również **stopień koncentracji sektora**. Jego niski współczynnik sprawia, że organizacje nie są skłonne do podejmowania kooperencji i decydują się na prowadzenie działań z zakresu konkurowania. Wzrost koncentracji sektora wymusza na organizacjach nawiązywania relacji o charakterze kooperacyjnym. W pierwszej kolejności potrzebę taką identyfikują przedsiębiorstwa małe, którym zależy na zwiększeniu ich pozycji rynkowej. Najbardziej korzystnym do tworzenia związków kooperacyjnych jest średni stopień koncentracji sektora. Wysoki stopień koncentracji sprawia natomiast, że przedsiębiorstwa decydują się na silniejsze formy integracji, w postaci fuzji i przejęć. Duża koncentracja sektora powoduje, że koszty koordynacji i kontroli działań są wysokie. W takim przypadku kooperencja wymaga od partnerów włożenia dużego wysiłku przy względnie wysokim ryzyku niepowodzenia współpracy (Cygler, 2009b).

Kolejnym czynnikiem sektorowym, wpływającym na kooperencję, jest **tempo wzrostu sektora**. Wzrost popytu w sektorze może okazać się czynnikiem ograniczającym tworzenie relacji kooperacyjnych. Wynika to z łatwości w identyfikowaniu i docieraniu do rynków zbytu. Przy wysokim popycie, przedsiębiorstwa nie odczuwają potrzeby poszukiwania alternatywnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednakże, gdy liczba nowo pojawiających się konkurentów sprawi, że popyt zostanie zaspokojony przez większą liczbę podmiotów, organizacje muszą wykorzystywać inne metody związane z konkurowaniem o klienta. W takiej sytuacji zainteresowanie rozwiązaniami z zakresu kooperencji zyskuje na znaczeniu. Doskonale obrazuje to cykl życia sektora. Dojrzała faza rozwoju charakteryzuje się spowolnionym tempem wzrostu i to właśnie w tej fazie odnotowuje się największe zainteresowanie kooperacją wśród przedsiębiorstw (Wilczyńska, 2018b).

Czynnikiem zewnętrznym wpływającym na pojawienie się kooperencji jest również **rentowność sektora**. W zależności od poziomu rentowności sektora, kooperencja może być nawiązywana w celu osiągnięcia różnych efektów. W sektorach o niskiej rentowności kooperencja jest stosowana celem przetrwania organizacji w branży. Umożliwia ona bowiem rozwój lub zapewnia dostęp do nowych rynków geograficznych, bądź nowych grup odbiorców. Sektory o wysokim poziomie rentowności sprawiają, że kooperencja realizowana jest w celu uzyskania dostępu do zasobów stanowiących źródła kreowania przewagi konkurencyjnej (Machel, 2013).

Również **charakter i wysokość barier wejścia do sektora** warunkują relacje kooperacyjne. Bariery wejścia determinowane są ograniczeniami rynkowymi, regulacjami prawnymi oraz przepisami administracyjnymi. Większe bariery wejścia do sektora równoznaczne są wyższej skłonności podmiotów do uczestniczenia w relacjach kooperacyjnych. Kooperencja sprawia,

że skomplikowane regulacje prawne i administracyjne stają się możliwe do spełnienia. Dodatkowo, koszty i czas pokonania barier wejścia ulegają zmniejszeniu. Po przełamaniu barier wejścia, kooperencja przybiera formę współpracy polegającej na podnoszeniu rentowności partnerów oraz poprawie ich przewagi konkurencyjnej (Mucha-Kuś i in., 2017).

**Pewność zaopatrzenia w zasoby**, jako czynnik warunkujący relacje kooperacyjne oznacza konieczność dostępności i mnogości źródeł zaopatrzenia w zasoby. Przy niskiej pewności zaopatrzenia w zasoby i niewielkiej możliwości zmiany dostawców organizacje narażone są na wysokie koszty dyktowane przez dostawców, opóźnienia i braki w zaopatrzeniu. Sprawia to, że organizacje skłonne są do wspólnego poszukiwania zasobów i ograniczania dostępu do nich innym konkurentom. Przewaga konkurencyjna będzie przejawiać się w tym przypadku niższymi kosztami zaopatrzenia w surowce. To zaś skutkować może większymi możliwościami rozwojowymi względem innych przedsiębiorstw. Sytuacja ta prowadzi do nawiązania współpracy w ramach integracji pionowej z wybranymi dostawcami operującymi w sektorze (Cygler, 2009a).

Również **groźba pojawienia się substytutów** w sektorze może wpływać na tworzone relacje kooperacyjne. Broniąc się przed produktami konkurentów, organizacje decydują się na kooperację, aby ograniczyć działalność producentów substytutów. Stwarza to bowiem szanse na innowacyjne wykorzystanie potencjału produkcyjnego oraz sprzedażowego firm poprzez modyfikację ich oferty rynkowej (Dziurski, 2019).

Wreszcie, ostatnim czynnikiem zewnętrznym kooperencji jest **wiek sektora**. Jak wspomniano wcześniej, relacje kooperacyjne mogą być tworzone w różnych fazach cyklu życia sektora, a przyczyny pojawienia się tychże relacji są odmienne w różnych etapach cyklu (Wilczyńska, 2018b). Intensywność występowania tego zjawiska jest też różna w poszczególnych fazach rozwoju. We wczesnej fazie rozwoju wśród motywów współpracy konkurentów identyfikuje się współdzielenie kosztów prac badawczo-rozwojowych i chęć obrony przed innymi konkurentami. Faza wzrostu charakteryzuje się skłonnością do zawierania długoterminowych relacji oraz wzmożonego zaangażowania zasobów w relacje. Pozwala to na szybszą penetrację rynku, zdobycie kluczowych kompetencji, dalszy rozwój oraz obniżenie ryzyka prowadzonej działalności. Kooperencja w fazie wzrostu koncentruje się na zwiększaniu potencjału wytwórczego przedsiębiorstw oraz wypracowywaniu standardów w różnych obszarach działania organizacji. Faza dojrzałości sektora wymusza na przedsiębiorstwach współpracę wynikającą z wysokiej koncentracji sektora i rosnących działań konkurencyjnych pozostałych rywali. Intensyfikacja działań konkurencyjnych powoduje problemy z utrzymaniem przewagi konkurencyjnej wypracowanej we wcześniejszej fazie. Faza schyłkowa charakteryzuje się tym,

że kooperacja jest stosowana tylko, gdy wymagają tego okoliczności i ograniczają się w głównej mierze do redukcji kosztów funkcjonowania kooperentów lub wycofania się z działania w sektorze (Cygler, 2009a; Wilczyńska, 2018b).

Zdefiniowane przez A. Zakrzewską-Bielawską (2014a) uwarunkowania zewnętrzne stanowią niejako dopełnienia powyższego zestawu czynników. Dodatkowymi elementami zidentyfikowanymi przez badaczkę są: krajowy potencjał badawczo-rozwojowy, stan infrastruktury badawczo-rozwojowej, system finansowania działań z zakresu badań i rozwoju, regulacje prawne, polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej, **stopień globalizacji gospodarki**, stan gospodarki (zdefiniowany jako kryzys finansowy), **tempo rozwoju technologii**, **intensywność konkurencji**<sup>3</sup>, wymagania klientów oraz cykl życia technologii. W przeciwieństwie do wcześniej wymienionego pakietu czynników, uwarunkowań wymienionych przez Zakrzewską-Bielawską nie można sklasyfikować jako czynniki sektorowe, ponieważ zostały one ujęte w perspektywie całej gospodarki (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Zaprezentowane w tej części pracy czynniki ukazują szerokie spektrum elementów tworzących zewnętrzne uwarunkowania kooperacji. Czynniki te, oddziałując w różny sposób, mogą stymulować lub ograniczać podjęcie decyzji o działaniach kooperacyjnych organizacji. Stabilność sektora, a więc możliwości przewidzenia zachodzących w nim zmian czy poziom zaufania społecznego stanowią główne elementy decydujące o liczbie, jakości oraz trwałości relacji kooperacyjnych.

### 2.3.2 Wewnętrzne uwarunkowania kooperacji

Uwarunkowania wewnętrzne kooperacji dotyczą charakterystyk przedsiębiorstw i zasobów pozostających w ich dyspozycji. Czynniki te nazywane są w literaturze czynnikami korporacyjnymi (Cygler, 2009a). Przed podjęciem współpracy, potencjalni kooperenci oceniają swoje zasoby oraz zdolności pod kątem korzyści, które mogą zostać osiągnięte w toku trwającej współpracy. Niezwykle istotne w tym przypadku, poza samymi zasobami, są również cechy przyszłego partnera oraz ustalenia dotyczące zakresu działań konkurencyjnych z przyszłym partnerem. Ważny jest zatem wymóg opłacalności, a więc założenie, że współpraca przyniesie

---

<sup>3</sup> Wytłuszczone zostały uwarunkowania pojawiające się jednoznacznie w obu przedstawionych klasyfikacjach.

więcej korzyści lub wygeneruje mniejsze koszty niż działanie firmy w pojedynkę (Klimas i in., 2022).

Badania empiryczne prowadzone przez badaczy pozwoliły na identyfikację szeregu czynników korporacyjnych mających wpływ na podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa działania z zakresu kooperencji (Cygler, 2009a). Jako jeden z najistotniejszych czynników wewnętrznych sprzyjających kooperencji wskazuje się **komplementarność zasobów** materialnych i niematerialnych (Kim, 2014; Moczala, 2017).

Zasoby organizacji są komplementarne, gdy wzajemnie się uzupełniają oraz możliwe jest ich efektywne łączenie w celu wykreowania korzyści dla obu podmiotów. Stopień komplementarności zasobów definiuje zatem zakres, w jakim posiadane zasoby i umiejętności przedsiębiorstw pozwalają na wykreowanie korzyści i tworzenie wartości większej niż w przypadku ich działań indywidualnych (Nowak, 2012; Balicka, 2014). Im wyższy stopień komplementarności zasobów przedsiębiorstw, tym większy potencjał i chęci do wzajemnej współpracy i jej utrzymania organizacje powinny odnotowywać (Kreft, 2013; Zakrzewska-Bielawska, 2013b; Kim, 2014).

Za nie mniej ważny czynnik powstania relacji kooperacyjnych uznaje się **zbieżność celów współpracujących** konkurentów. Warto jednak podkreślić, że w przypadku konkurujących organizacji bardzo trudno jest osiągnąć całkowitą zbieżność celów. Jednakże, już ich częściowe podobieństwo celów wystarczy, aby organizacje wskazały obszary, w których ich działania się pokrywają (Romaniuk, 2012). Im więcej wspólnych obszarów i celów działania, tym nawiązywana relacja będzie trwalsza i korzystniejsza (Tundys, 2011).

Kolejnym istotnym czynnikiem określa się **zbieżność strategii** współpracujących organizacji. Podobieństwo strategii wpływa na stabilność relacji kooperacyjnej, ponieważ dzięki niej organizacje często osiągają podobną przewagę konkurencyjną (Cygler, 2009a; Wilczyńska, 2018b).

Za stabilność i trwałość relacji kooperacyjnych odpowiedzialny jest również czynnik wzajemnego **dopasowania struktur organizacyjnych** przedsiębiorstw. Większe dopasowanie struktur kooperentów oznacza również zwiększoną szansę na realizację założonych celów współpracy oraz możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych. Firmy posiadające podobne struktury mogą osiągać efekty wspólnie podejmowanych przedsięwzięć szybciej poprzez np. skrócenie procesów negocjacyjnych czy optymalizację procesu decyzyjnego (Cygler, 2009a).

Nie bez znaczenia jest również **schemat powiązań partnera z innymi konkurentami będącymi poza układem kooperacyjnym** oraz **doświadczenie przedsiębiorstw** w relacjach z innymi rywalami. Wyższa skłonność do podejmowania nowych działań w zakresie

kooperencji cechuje organizacje partycypujące już w relacjach tego typu. Dzieje się tak, ponieważ doświadczenie zdobyte w wyniku uczestnictwa w relacjach kooperacyjnych pozwala uniknąć podstawowych błędów towarzyszących współpracy. Umiejętności oraz posiadana wiedza w tym zakresie wpływają na minimalizowanie barier kooperencji. Z uwagi na to, w rozbudowanych układach wielostronnych, obserwuje się występowanie mniejszej liczby działań niepożądanych, takich jak zachowania oportunistyczne (Sobolewska, 2016b).

Bardzo istotna jest również **umiejętność współpracy** firmy z konkurentami (Kusa, 2020). Decydująca będzie w tym przypadku nie tylko liczba nawiązywanych relacji, ale również ich jakość. Umiejętność współpracy wspomaga bowiem procesy komunikacyjne, obniża koszty transakcyjne oraz wydłuża horyzont czasowy trwania relacji (Götz, 2012).

Kolejny czynnik korporacyjny stanowi **zbieżność kultur organizacyjnych** przedsiębiorstw (Sobolewska, 2016b). Kultura organizacyjna rozumiana jest jako system powszechnie akceptowanych znaczeń, zachowań, postaw oraz emocji prezentowanych w organizacji zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zbiorowym. Podobieństwo reprezentowanych przez partnerów wartości jest czynnikiem ułatwiającym realizację strategii kooperencji. Zdarzyć się jednak może, że organizacje będą zmuszone do adaptacji kultur celem urzeczywistnienia współpracy (Cygler, 2009a).

Ważnym czynnikiem wewnętrznym kooperencji jest również **reputacja przedsiębiorstwa** (Wilczyńska, 2018b). Lepsza reputacja firmy oznacza wyższą skłonność potencjalnych partnerów do nawiązywania współpracy. Wzorowa reputacja jest bowiem czynnikiem zmniejszającym ryzyka związane z nieuczciwymi praktykami i wystąpieniem nieakceptowanych zachowań (Bhasin, 2009).

Kooperencja uwarunkowana jest również **wielkością przedsiębiorstw** oraz **ich symetrią** (Götz, 2012; Czakon i Machel, 2014). Choć **wielkość przedsiębiorstwa** nie determinuje bezpośrednio powstania relacji kooperacyjnych, stanowi ona istotny czynnik w kształtowaniu kierunku rozwoju relacji kooperacyjnej (Wilczyńska, 2018b). Relacje kooperacyjne tworzone są bowiem w różny sposób w zależności od wielkości przedsiębiorstw będących w układzie. Potrzeby firm małych i średnich różnią się od oczekiwań firm dużych. Przedsiębiorstwa małe i średnie bazują często na współpracy organizacji zbliżonych wielkością do siebie, aby wspólnie konkurować z większymi podmiotami opierając swoje działania na wymianie zasobów i doświadczeń. Duże przedsiębiorstwa **korzystają z posiadanej przez MŚP elastyczności i innowacyjności** (będącej rezultatem dużej konkurencyjności), celem otrzymania szybkiego dostępu do nowych dóbr lub usług. Małe i średnie przedsiębiorstwa będące dostawcami przełomowych innowacji na rynek stają się atrakcyjnym partnerem dla



dużego biocy innowacji (Pieruska-Ortyl, 2008; Tomaszewski, 2013; Zakrzewska-Bielawska, 2013b; Wilczyńska, 2018b). Szczegółowa prezentacja powiązań kooperacyjnych ze względu na wielkość przedsiębiorstw została zaprezentowana w tabeli 7.

Tabela 7. Typy powiązań kooperacyjnych z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw

Typ powiązania kooperacyjnego	Główne przyczyny kooperacji	Korzyści ze współpracy	Wady i zagrożenia wynikające ze współpracy
MŚP – MŚP	brak dostępu do zasobów; brak wystarczających mocy produkcyjnych; potrzeba zbudowania przewagi konkurencyjnej; potrzeba obniżenia kosztów prowadzenia działalności	możliwość skorzystania z zasobów partnera; zwiększenie zdolności produkcyjnych i osiągnięcie korzyści skali; redukcja kosztów; zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa; przyspieszenie możliwości internacjonalizacji	bariery kulturowe; ograniczony i spowolniony proces decyzyjny
duże przedsiębiorstwo – duże przedsiębiorstwo	potrzeba szybkiego wprowadzenia nowej technologii; obniżenie kosztów B+R w wyniku ich współdzielenia	redukcja kosztów i ryzyka działania; zwiększenie siły przetargowej w branży lub sektorze; rozwój sektora w wyniku zwiększenia innowacyjności dużych podmiotów; zwiększenie zdolności obsługi popytu	ryzyko utraty kluczowej wiedzy i stosowania nieuczciwych praktyk przez partnera; ograniczony i wolniejszy proces decyzyjny
MŚP – duże przedsiębiorstwo	potrzeba uzyskania dostępu do określonych zasobów; uzyskanie większej specjalizacji produkcji lub jej poszerzenie; potrzeba uzyskania dostępu do określonych elementów łańcucha wartości	zwiększenie poziomu innowacyjności; zwiększenie kompetencji poprzez współdzielenie doświadczeń; zwiększenie rozpoznawalności i wiarygodności MŚP; wykorzystanie elastyczności MŚP przez dużego partnera; uzyskanie dostępu do kapitału przez MŚP	ryzyko asymetrii władzy; ograniczony i spowolniony proces decyzyjny; ryzyko utraty samodzielności i niezależności przez MŚP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bengtsson i Johansson (2012); Wilczyńska (2018b).

Treści przedstawione w tabeli 7 wskazują na istnienie podobieństw w zakresie przyczyn, korzyści oraz zagrożeń pomiędzy typami kooperacji przedsiębiorstw z uwagi na wielkość organizacji i symetrię relacji. Niemniej, zauważyć można również różnice, które mogą okazać się kluczowe w ocenie potencjalnego partnera. Różnice te bowiem wpływają na charakter relacji kooperacyjnej (Davies i in., 2007; Gnyawali i Park, 2011; Bengtsson i Johansson, 2012; Ujda-Dyńska, 2013; Szlęzak, 2017).

Dopełnieniem zestawu powyższych czynników korporacyjnych jest propozycja A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a), która w wyniku przeprowadzonego badania zdefiniowała czynniki istotne dla tworzenia związków kooperacyjnych. Autorka podkreśla znaczenie następujących uwarunkowań wewnętrznych dla tworzenia relacji kooperacyjnych w postaci: **posiadanych zasobów**, redundancji zasobów, zdolności firmy do dostrzegania okazji, elastyczności przedsiębiorstwa, **kultury organizacyjnej**, **reputacji firmy**, pozycji rynkowej, systemu zarządzania wiedzą, marki produktu firmy, **wielkości przedsiębiorstwa**<sup>4</sup> oraz wieku organizacji (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Kooperacja z założenia pozwala organizacjom realizować przedsięwzięcia, z których wynikają rozmaite korzyści. Jednocześnie układy współpracy konkurentów nie są wolne od pewnych kosztów. Problematyka ta została zaprezentowana w kolejnych podrozdziałach dysertacji.

## 2.4 Efekty kooperencji dla organizacji

### 2.4.1 Korzyści wynikające z kooperencji

Ukazane we wcześniejszych częściach pracy treści dowodzą, że przedsiębiorstwa decydują się na nawiązywanie relacji kooperacyjnych w celu osiągnięcia określonych rezultatów. W wielu przypadkach wiąże się to z koniecznością spełnienia konkretnych wymogów i przełamania barier. Jeśli jednak organizacja uzna, że możliwe do osiągnięcia korzyści przeważają nad koniecznymi do spełniania wymaganiami, pojawia się decyzja o współpracy konkurentów. O tym jednak czy dana relacja kooperacyjna zostanie uznana za opłacalną, w dużej mierze odpowiadają jej efekty, a więc pozyskiwane korzyści oraz ponoszone koszty i straty (Kreft, 2013; Banasik, 2015; Zakrzewska-Bielawska i Fisiak, 2018). W dysertacji wielokrotnie wymieniano korzyści płynące z kooperencji. Wspomniane benefity kooperencji zostały zebrane i krótko scharakteryzowane w niniejszej części pracy.

Dzięki kooperencji organizacje **pozyskują do swojej dyspozycji zasoby**, których samodzielne zdobycie jest niemożliwe lub zbyt kosztowne. W efekcie, przedsiębiorstwa zyskują możliwość wymiany i/lub łączenia zasobów (Gawroński i Otręba, 2020).

---

<sup>4</sup> Wytłuszczone zostały uwarunkowania pojawiające się jednoznacznie w obu przedstawionych klasyfikacjach.

Wykorzystując **efekt synergii**, organizacje osiągają wyższą efektywność operacyjną (Jelonek, 2011). Wspomniana wymiana odbywa się zarówno na poziomie zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, w perspektywie uzyskiwania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej sprawia, że zasoby z tej kategorii (tj. umiejętności, kompetencje oraz know-how) stanowią coraz częściej przedmiot współpracy kooperentów. Nie umniejsza to zarazem roli i wagi zasobów materialnych w relacjach kooperacyjnych. Do współpracy o tym charakterze dochodzi na przykład w przypadku transferu nowoczesnych technologii czy zasobów ludzkich (Leja, 2011; Balicka, 2014; Bernat, 2019).

Wynikiem relacji kooperacyjnych wielokrotnie jest **wymiana wiedzy i wzajemne uczenie się** partnerów (Mierzejewska, 2018). Do kluczowych efektów takiej wymiany zalicza się **ograniczenie kosztów i skrócenie czasu procesu uczenia się** (Czakon i in., 2012). Korzyścią bezpośrednio związaną z powyższymi zjawiskami jest wygenerowanie nowych źródeł **przewagi konkurencyjnej** kooperentów. Charakteryzująca ją trwałość i trudność w powielaniu przez innych konkurentów, sprawia, że współpraca traktowana jest przez partnerów jako cenne, a często nawet kluczowe. W efekcie dochodzi bowiem do **wzmocnienia pozycji kooperujących firm** wobec konkurentów będących poza układem kooperacyjnym (Dobrowolska, 2015).

Nie bez znaczenia pozostaje również korzyść w postaci **obniżenia kosztów transakcyjnych** prowadzonej działalności. W wyniku współpracy i związanej z nią wymiany doświadczeń partnerów, dochodzi do zmniejszenia kosztów koordynacji działań organizacji. Korzysta na tym ta organizacja, która rozwinię się sprawniej niż w sytuacji działania indywidualnego (Mucha-Kuś, 2012).

Specjalizując się w konkretnych obszarach współpracy, organizacje są w stanie osiągnąć **korzyści skali**. Związane są one z pojawieniem się szans na **prowadzenie działalności na nowych rynkach**. W efekcie przedsiębiorstwa są w stanie oferować swoje wyroby oraz usługi większej liczbie klientów, na różnych segmentach rynku oraz na wielu obszarach geograficznych. Działania z zakresu kooperacji pozwalają bowiem pokonać bariery wejścia na nowe rynki (Cygler, 2009a; Mucha-Kuś i in., 2017).

Kolejną istotną korzyścią kooperacji jest możliwość **ograniczenia ryzyka funkcjonowania** (Kusa, 2020). Kooperacja zmniejsza bowiem ryzyko związane z realizacją kosztownych projektów inwestycyjnych oraz ogranicza początkowe problemy z wdrożenia nowych technologii (Staszewska, 2016).

Oszczędność jednego z najcenniejszych zasobów – **czasu** – stanowi kolejną korzyść możliwą do uzyskania w wyniku kooperencji. Sprawniejsze przekraczanie barier wzrostu w wyniku zwiększenia zdolności innowacyjnych organizacji, efektywniejsze wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych oraz **optymalna ekspansja rynkowa**, pozwalają na zaoszczędzenie czasu związanego z zaadoptowaniem się do zmieniających się warunków funkcjonowania (Czakon i Rogalski, 2012; Cygler, 2009a). Powstała w ten sposób **renta pierwszeństwa** z góry plasuje organizacje w uprzywilejowanej pozycji względem pozostałych konkurentów. Również skrócenie dystansu strategicznego względem lidera rynku jest możliwe szybciej poprzez połączenie sił konkurujących organizacji (Kreft i Leja, 2020).

Współpracujące ze sobą organizacje zwiększają swoją **siłę przetargową** w pertraktacjach z dostawcami oraz instytucjami, z którymi przychodzi im współdziałać (Zakrzewska-Bielawska i Fisiak, 2018). Realizowane przez kooperentów wspólne zakupy możliwe są nierzadko dzięki posiadanej przez partnerów pozycji przetargowej. Kooperenci są w stanie składać oferty zakupowe na niezbędne zasoby, które nieraz stanowią cenę zaporową dla pozostałych konkurentów. Co więcej, sprzedając swoje produkty, kooperenci mogą stawiać określone warunki w kwestii ceny, terminów płatności, dostaw oraz reklamacji (Gołaszewska-Kaczan, 2016).

Powyższe rozważania nad korzyściami wynikającymi z zastosowania kooperencji prowadzą do wskazania, iż główne motywy jej wykorzystania wiążą się z uzyskaniem lepszych **wyników finansowych, wzrostem wartości firmy** oraz **pełniejszym wykorzystaniem okazji rynkowych** w porównaniu do rezultatów możliwych do osiągnięcia w pojedynkę przez przedsiębiorstwa (Zakrzewska-Bielawska, 2013c; Dobrowolska, 2015). Wystąpienie opisanych w tej części pracy korzyści, płynących z kooperencji, nie stanowi gwarancji powodzenia współpracy konkurentów. Możliwe jest bowiem pojawienie się efektów niepożądanych, dodatkowego ryzyka i niepowodzeń współpracy. Zagrożenia towarzyszące kooperencji zostały zaprezentowane w podrozdziale 2.4.2.

#### **2.4.2 Zagrożenia wynikające z kooperencji**

Pomimo licznych korzyści wynikających ze współpracy, kooperenci narażeni są na wystąpienie szkodliwych zjawisk, takich jak pojawienie się **zachowań oportunistycznych** jednej organizacji względem partnera lub partnerów (Gąsiorowska-Mącznik i in., 2019). Strony współpracy mogą podstępem pozyskać zasoby od swojego partnera (na przykład

wymagając dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych będących poza zakresem współpracy). Otwartość na partnerów, stanowiąca rezultat współpracy, sprawia, że organizacje narażone są na niekontrolowany **wyciek informacji oraz know-how** (Waśkowski, 2017). Czynnikiem ten ma znaczenie w procesie wyboru partnera do współpracy. Ścisła i bardziej intensywna współpraca sprawia, że dyfuzja informacji oraz wiedzy jest większa. Jak łatwo zauważyć, prostsza i szybsza wymiana informacji wskazywane były we wcześniejszej części pracy jako korzyści. Oznacza to zatem, że o charakterze tego zjawiska decyduje, to jakiego typu i jakiej rangi informacje zostają poddane rozpowszechnieniu. Opracowanie systemu obronnego, uniemożliwienie wydostania się informacji niepożądanych oraz stworzenie procedur w przypadku wycieku danych, stanowi istotny aspekt zawierania związków biznesowych o opisywanym charakterze. Zdarza się jednak, że organizacje bagatelizują krytyczne znaczenie tego zjawiska, albo w wielu przypadkach stosują nieskuteczne zabezpieczenia z zakresu ochrony danych (Cygler, 2009a; Wilczyńska, 2018b). W takiej sytuacji osiągnięte przez organizacje straty mogą być nieporównywalnie wyższe w stosunku do zakładanych korzyści. Ostatecznie mogą one prowadzić nawet do **utraty kontroli nad posiadaną technologią czy zasobem** (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Zagrożenia dla kooperencji mogą wynikać również z obecnych w danym układzie **asymetrii**. Nierówności te są o tyle groźne dla współpracy, że pojawić się mogą nie tylko na samym początku nawiązywania kooperencji. W wielu przypadkach uwidaczniają się one w trakcie trwania relacji (Götz, 2012). Asymetria relacji kooperacyjnych przejawia się powstawaniem **dysproporcji w obszarze osiągniętych korzyści przez partnerów w stosunku do wkładu**, jaki oferują jako element ich udziału w partnerstwie (Kawa, 2017). Co więcej, różnice te mogą powstawać w sposób świadomy, w wyniku nieproporcjonalnych warunków podziału praw i obowiązków, czy **niekorzystnego oddziaływania partnerstwa na realizację podstawowych elementów strategii firmy (utrata niezależności organizacyjnej i decyzyjnej na skutek działań silniejszego partnera)** (Zakrzewska-Bielawska, 2014a). Odpowiednie przygotowanie organizacji przed nawiązaniem współpracy minimalizuje wspomniane ryzyko. Jest to zatem zagrożenie możliwe do przewidzenia i ocenienia na wczesnym etapie działania. Znacznie trudniejsza do skoordynowania może okazać się predykcja asymetrii układu w trakcie obowiązywania związku kooperacyjnego między organizacjami. Niebezpieczeństwa w takim przypadku dotyczyć mogą dysproporcji w szybkości i jakości transferu oraz przyswajania wiedzy przez partnerów (Wilczyńska, 2018b). Różne tempo oraz zakres procesu uczenia może prowadzić do **nierównomiernego osiągnięcia korzyści z relacji** przez organizacje, co wpływa niekorzystnie na stabilność całego

układu (Zakrzewska-Bielawska, 2014a). Przykładem takiej sytuacji jest współpraca rywali z branży motoryzacyjnej – General Motors i Toyota. Spółki te, w 1984 roku nawiązały partnerstwo na zasadzie aliansu nazwanego „NUMMI”. W tym przypadku japońska korporacja wykazała się znacznie szybszą i efektywniejszą zdolnością do pozyskiwania wiedzy niż jej partner. Widoczna asymetria osiąganych przez firmy korzyści sprawiła, że nastąpiło nasilenie działań konkurencyjnych ze strony Toyoty względem General Motors, co przełożyło się bezpośrednio na zachwianie stabilności układu kooperacyjnego między obiema stronami (Cygler, 2009a).

Niespełnienie podstawowego warunku udanego układu kooperacyjnego, jakim jest kompatybilność działania we współpracy, rodzi kolejne niebezpieczeństwa wobec relacji. Brak skoordynowania organizacyjnego i pojawiające się rozbieżności kulturowe wynikają głównie z różnic, jakie mają miejsce w przedsiębiorstwach. Różne zwyczaje, procedury czy inaczej skonstruowana struktura organizacyjna mogą doprowadzić do **konfliktów i nieporozumień między partnerami**, te zaś potrafią skutecznie sparaliżować współpracę (Stańczyk-Hugiet, 2014). Równie szkodliwa może okazać się **rozbieżność celów strategicznych** oraz **inna wizja prowadzenia biznesu**. Im większa dyferencja między organizacjami w tych obszarach, tym większe są trudności w opracowaniu skutecznej strategii współpracy (Zaborniak, 2019). W efekcie często dochodzi do sytuacji, gdzie w początkowej fazie współpracy organizacje znacznie ograniczają poziom współdziałania, decydując się na strategię **kooperencji prokonkurencyjnej**. Czasem prowadzi to nawet do rezygnacji ze współpracy i koncentracji wyłącznie na działaniach konkurencyjnych (Cygler, 2009a).

Błędy w organizacji relacji kooperacyjnej mogą również skutkować **niską efektywnością wspólnie realizowanych procesów** oraz **brakiem osiągnięcia zakładanych celów**. W sytuacji, gdy rezultaty współpracy są mniejsze niż wyniki pojedynczych działań prowadzonych przez organizację należy zadać sobie pytanie na temat opłacalności prowadzenia takiej relacji (Wilczyńska, 2018b). Brak korzyści współpracy wyklucza jej fundamentalne znaczenie i sprawia, że nie spełnia ona podstawowego założenia ekonomicznego relacji, czyli jej opłacalności. Powoduje to bowiem stagnację lub regres przy angażowaniu stosunkowo wysokich nakładów finansowych oraz czasu (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Umowy kooperacyjne często traktują jedynie o wybranych obszarach wchodzących w zakres współpracy. Niezwykle istotne jest zatem odpowiednie skoordynowanie działań objętych partnerstwem. Kooperencja wymusza na partnerach precyzyjne określenie obszarów będących przedmiotem współpracy oraz tych, które mogą być objęte działalnością konkurencyjną. Samo skoordynowanie działań zależne jest od posiadanych przez przedsiębiorstwa umiejętności

dostosowania się do zmieniających się okoliczności (elastyczności organizacyjnej) oraz dokładnego opracowania procedur składowania i transferu zasobów w przedsiębiorstwie (Bernat, 2019). Niedopełnienie wymogu koordynacji działań i elastyczności organizacyjnej istotnie obniża zdolność organizacji do absorpcji pozyskanej wiedzy, co skutkuje **brakiem możliwości odpowiedniego wykorzystania posiadanych zasobów**. Z logicznego punktu widzenia sytuacja ta powoduje brak opłacalności współpracy poprzez pojawienie się strat wynikających z **utrąty kluczowych zasobów oraz umiejętności** (Cygler, 2009a). Opłacalność związków kooperacyjnych postrzegana jest przez konkurentów z perspektywy korzyści, jakie mogą osiągnąć w wyniku współpracy. W przypadku braku pozytywów z relacji nie istnieją racjonalne przesłanki do tworzenia partnerstw. Zaangażowanie zasobów we współpracę z jednym partnerem może stanowić **utrącenie możliwości współpracy z innym konkurentem**, chociażby ze względu na klauzulę wyłączności (Wilczyńska, 2018b). Fakt ten może okazać się istotnym problemem, zwłaszcza w przypadku mało efektywnej współpracy, ponieważ zaangażowane w relację zasoby, nie tylko nie przynoszą zakładanych rezultatów, ale nawet powodują straty (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

O tym, że decyzje o podjęciu działań kooperacyjnych przez konkurentów powinny być odpowiednio przemyślane i opracowane, decyduje złożoność i wielowątkowość powstałego układu. Dodatkowe komplikacje mogą wynikać z trudności w opracowaniu relatywnie stabilnych relacji między konkurencją a współpracą. Wymaga to od partnerów monitorowania działań pozostałych uczestników relacji, aby móc przewidywać pojawienie się niebezpieczeństw wynikających ze współpracy. Takie podejście do poruszanej problematyki gwarantuje, że zawierane układy tworzone i realizowane są zgodnie z ich zamysłem, stając się stymulatorem rozwoju strategicznego partnerów (Cygler, 2009a). Podczas analizowania wszystkich przesłanek za i przeciw podejmowania współpracy, należy mieć te wszystkie aspekty na uwadze, ponieważ błędy popełnione w tworzeniu i rozwijaniu relacji kooperacyjnych prowadzić mogą do **osłabienia wizerunku przedsiębiorstwa oraz osłabienia jego pozycji rynkowej** (Zakrzewska-Bielawska, 2014a).

Zaprezentowane w rozdziale drugim motywy, bariery, uwarunkowania oraz korzyści i zagrożenia kooperacji uzupełniają treści ukazane w rozdziale pierwszym. Wskazują one łącznie, że opracowanie oraz implementacja strategii kooperacji wymaga od organizacji szeregu umiejętności, w tym posiadania kompetentnych kadr kierowniczych. To od nich bowiem zależy, w jaki sposób tworzone i egzekwowane będą relacje zachodzące między organizacjami. Problematyka zarządzania relacjami przedsiębiorstwa,

wraz z omówieniem zagadnień kapitału relacyjnego oraz potencjału relacyjnego, zostały ujęte w rozdziale trzecim niniejszej pracy.



## **Rozdział 3: Rola zarządzania relacjami przedsiębiorstwa w budowaniu związków kooperacyjnych**

### **3.1 Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa**

Zagadnieniem, które należy poruszyć podczas pochylenia się nad problematyką kooperencji jest zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa, w tym szczególnie zarządzanie relacjami kooperacyjnymi. Relacje bowiem stają się coraz częściej przedmiotem zainteresowań współczesnych menedżerów. Dzieje się tak, ponieważ są one mocno powiązane z procesami tworzenia i pozyskiwania zasobów (w tym wiedzy) oraz uczenia się w organizacjach. Te zaś bezpośrednio wpływają na budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw (Alegre i in., 2013; Chomiak-Orsa, 2016; Gaviria-Marin i in., 2019).

Problematyka relacji w organizacji często dotyczy ich rozwoju i korzyści, dla których są one tworzone między podmiotami. Rozwój i uzyskanie korzyści z relacji wymagają od organizacji opracowania odpowiedniej infrastruktury, która zapewnia działania podtrzymujące relacje. Na formalny i nieformalny proces wymiany między stronami składają się: pojedyncze i powtarzające się transakcje, relacje miękkie oraz twarde, alianse strategiczne oraz sieci partnerskie. W procesach relacyjnych, partnerzy porozumiewają się między sobą i dzielą się informacjami odnośnie do potrzeb, celów i preferencji współpracy. Istotne przy tym jest także wspólne podejmowanie działań ukierunkowanych na osiągnięcie zbieżnych celów. Aktywności te powinny mieć charakter ciągły i usystematyzowany. Oznacza to, że działania te powinny być trwale wpisane w systemy, metody i praktyki formalne partnerów (Lenart-Gansiniec, 2016). Tabela 8 zawiera opis etapów zarządzania relacjami ze wskazaniem przebiegu poszczególnych czynności, których owe etapy dotyczą.

Tabela 8. Etapy zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi

Etapy zarządzania relacjami	Przebieg
<b>Planowanie</b>	Określenie roli relacji
	Rozpoznanie i wybór partnera
	Analiza potencjału organizacji w zakresie budowania relacji
	Określenie możliwości zarządzania relacjami
	Uzgodnienia wewnątrz- i międzyorganizacyjne w zakresie potencjału relacyjnego
	Ustalenie uwarunkowań aktywizacji relacji
	Ewaluacja wydajności nawiązywania relacji
<b>Organizowanie</b>	Wybór podmiotów i form współpracy
	Nawiązywanie współpracy
	Przygotowanie do długotrwałej relacji
	Wybór systemów informacyjno-decyzyjnych
	Koordynacja w zakresie procedur, struktur, strategii oraz mechanizmów utrwalania relacji
	Ewaluacja podejmowanych działań związanych z kształtowaniem relacji
<b>Motywowanie</b>	Opracowanie systemu motywacyjnego
	Identyfikacja bodźców motywacyjnych
	Ustalenie systemu wartości i norm relacyjnych
	Dzielenie się wiedzą oraz dobrymi praktykami
	Ewaluacja działań motywacyjnych
<b>Kontrolowanie</b>	Ustalenie oczekiwanego stanu relacji
	Opracowanie wskaźników oceny relacji
	Opracowanie scenariuszy możliwych zdarzeń
	Bieżąca kontrola i ocena stanu relacji
	Analiza odchyleń w zakresie budowania relacji
	Doskonalenie rozwiązań w zakresie budowania relacji
	Ewaluacja dokonanych działań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska (2014f); Chomiak-Orsa (2016); Lenart-Gansiniec (2016).

Przedsiębiorstwo funkcjonując w określonym środowisku podlega jego wpływowi, czerpiąc z niego zasoby ludzkie, informacje, technologie oraz środki finansowe. Bez tych interakcji, przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie istnieć oraz rozwijać się. Efektywne zarządzanie relacjami przez organizację to także możliwość polepszenia wizerunku, poprawy reputacji przedsiębiorstwa oraz skutecznego pozyskiwania zasobów podnoszących konkurencyjność (Chomiak-Orsa, 2016). Natura kooperencji istotnie kształtuje strategię w oparciu, o które organizacje zarządzają kreowanymi przez siebie relacjami.

Pojawiający się w przypadku kooperencji charakter nacechowany paradoksalnie powoduje, że zarządzanie relacjami kooperacyjnymi stanowi zarazem spore wyzwanie dla menedżerów. Z jednej strony mamy do czynienia z kooperacją i konkurencją, z drugiej zaś mowa o rozdzielności tworzonych w jej ramach strumieni (Marciszewska, 2014). Co więcej, relacje zachodzące w ramach partnerstw często są od siebie zależne. Element ten sprawia, że współcześnie relacje traktowane są wraz z innymi kluczowymi zasobami w kategoriach **kapitału organizacyjnego**. Odpowiednie zdefiniowanie i ulokowanie relacji z konkurentami w ogólnej strukturze relacji przedsiębiorstwa może okazać się pomocne w zarządzaniu nimi.

Wspomniana rozdzielność strumieni przejawia się jasnym określeniem zakresu i obszaru konkurencji w ramach partnerstwa (Doorley i Garcia; 2015; Kwiecień, 2018).

Zarządzanie relacjami obejmuje zasięgiem swoich zainteresowań szereg aktywności, które przyczyniają się do tworzenia odpowiedniego **portfela relacji**, niezbędnego do prawidłowego funkcjonowania organizacji w jej otoczeniu. Oznacza to zatem, że wszelkiego rodzaju aktywność przedsiębiorstw na tym polu nie ma charakteru przypadkowego i ukierunkowana jest na otrzymanie przez organizację jak największych benefitów dla siebie samej, jak i dla jej interesariuszy. Zarządzanie relacjami polega zatem na opracowaniu takiej strategii, która pozwoli organizacji realizować jej cele rozwojowe dzięki powiązaniom z innymi podmiotami na rynku (Lenart-Gansiniec, 2016). Odpowiednie relacje, chociażby z konkurentami, powodują, że dochodzi do popularyzacji zachowań stanowiących o wzajemnym szacunku między konkurującymi stronami, przestrzegania praw własności intelektualnej oraz materialnej oraz promowaniu postaw etycznych na gruncie działań konkurencyjnych (Gryz-Gos, 2022).

Tworzony w ten sposób **kapitał relacyjny** opiera się na stosunkach organizacji z jej otoczeniem oraz tworzony jest na bazie wewnętrznych relacji firmy. Oznacza to zatem, że organizacje o silnej i stabilnej wewnętrznej strukturze relacyjnej mają również większe szanse na zbudowanie trwałych relacji partnerskich (Chomiak-Orsa, 2016). Co ważne, kapitał relacyjny jest istotną składową kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, który odpowiednio zarządzany decyduje w dużym stopniu o potencjale rozwojowym organizacji.

### **3.1.1 Kapitał relacyjny w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa**

W niniejszej pracy, wielokrotnie podkreślano, że otoczenie gospodarcze wymaga od osób zarządzających współczesnymi organizacjami nowatorskiego i innowacyjnego podejścia do operowania posiadanymi przez nie zasobami. Element ten ma niebagatelne znaczenie, zwłaszcza w perspektywie prowadzenia działalności w gospodarce opartej na wiedzy. W takich realiach bowiem działania w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji stanowią o potencjale przedsiębiorstwa, od którego uzależniony jest rozwój oraz wykorzystanie szans rynkowych (Salehi i in., 2014).

**Kapitał intelektualny** definiowany jest jako suma kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego organizacji, na który składają się: wiedza, umiejętności, doświadczenie, innowacyjność oraz zdolności do sprawnego wykonywania powierzonych pracownikom zadań

(kompetencje pracownicze), infrastruktura informatyczna i organizacyjna, patenty, koncepcje, sfera B+R, a także wszystkie te elementy, które wspierają produktywność zasobów ludzkich (struktura wewnętrzna) oraz marka, reputacja czy relacje z otoczeniem (struktura zewnętrzna) (Beyer, 2012, Ritvanen i Sveiby, 2017).

W takim rozumieniu kapitałem intelektualnym organizacji nazwać można sumę wszystkich zasobów niematerialnych, decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich zatem przede wszystkim wiedzę, która odpowiednio wykorzystana nadaje poszczególnym elementom organizacji określoną wartość (Khalique i in., 2011).

Niematerialny charakter kapitału intelektualnego sprawia, że zarządzanie nim może stanowić ogromne wyzwanie dla menedżerów. Fakt ten skutkuje wypracowaniem mnogich podejść do opisywanej koncepcji zarówno w kwestii kategoryzacji elementów składowych kapitału intelektualnego, jak i w kwestii zarządzania nim (Secundo i in., 2018).

Spojrzenie to pozwala zatem na wyodrębnienie trzech wyraźnych elementów składowych kapitału intelektualnego, mianowicie:

- kapitału ludzkiego (kompetencje, wiedza i doświadczenie pracowników);
- kapitału strukturalnego (procesy, systemy i wartości organizacji);
- kapitału relacyjnego (suma relacji współzależności i wzajemnego oddziaływania organizacji z jej otoczeniem) (Fathi i in., 2013).

**Kapitał ludzki**, na który składają się: cechy pracowników (inteligencja, zaangażowanie, rzetelność, uczciwość, kompetencje i wiarygodność), zdolności pracowników (do uczenia się, rozwiązywania problemów, kreatywność, myślenie analityczne, wyobraźnia) oraz motywacje pracowników (do dzielenia się wiedzą i informacją, chęć pracy w zespole, dążenie do celu, chęć tworzenia relacji międzyludzkich) określa zarazem możliwości budowania relacji oraz zasobów wiedzy przez całe przedsiębiorstwo. Oznacza to, że poziom posiadanego przez organizację kapitału intelektualnego jest silnie zintegrowany z kapitałem niematerialnym posiadanym przez jej pracowników, będącym źródłem powstawania wiedzy w organizacji. Wykorzystując swój potencjał intelektualny, pracownik wpływa bezpośrednio na wielkość kapitału intelektualnego całej organizacji. Odejście pracownika z danej firmy będzie zatem równoważne z utratą określonych umiejętności, zdolności oraz wiedzy przez przedsiębiorstwo (Ahangar, 2011).

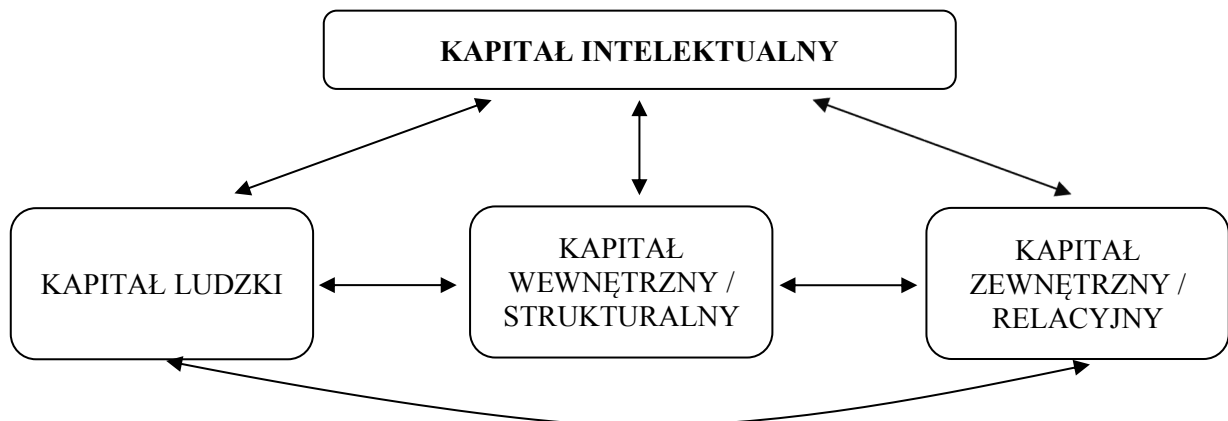
W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego, **kapitał strukturalny** charakteryzujący się wspomaganiem pracy ludzi w organizacji może stanowić własność przedsiębiorstwa. Zalicza się do niego: strukturę organizacyjną, system transferu wiedzy, style kierowania, infrastrukturę informatyczną, wszelkiego rodzaju licencje oraz patenty, a także procedury, procesy, metody i techniki wykorzystywane w organizacji. Odpowiednie połączenie zasobów

ludzkich z kapitałem strukturalnym organizacji, sprawia że w przedsiębiorstwie tworzone są warunki do podejmowania inicjatyw sprzyjających uczeniu się i dzieleniu się wiedzą (María Díez i in., 2010).

Niezwykle ważne we współczesnych organizacjach okazuje się umiejętne wykorzystanie **kapitału relacyjnego** opierającego się na stosunkach przedsiębiorstwa z otoczeniem. Zarządzanie kapitałem relacyjnym oparte jest bowiem na dwóch fundamentach. Pierwszy dotyczy formalnych i nieformalnych relacji z otoczeniem organizacji, drugi zaś nawiązuje do tworzenia niematerialnych aktywów organizacji – marki, reputacji i wizerunku. Dbanie o tę sferę pozwala organizacji pozyskiwać i utrzymywać pozytywne relacje z jej otoczeniem (Martín-de-Castro i in., 2011; Radjenović i Krstić, 2017).

Gospodarowanie kapitałem intelektualnym w dużej mierze opiera się zatem na budowaniu relacji, które pozwalają na kreowanie wartości przedsiębiorstwa (Berzkalne i Zelgalve, 2014). Zależności zachodzące między składnikami kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa doskonale ukazuje rysunek 8.

Rysunek 8. Relacje między elementami składowymi kapitału intelektualnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Beyer (2012).

Powiązane w ten sposób składniki kapitału intelektualnego ukazują wzajemną zależność w procesie rozwijania potencjału organizacji. Oznacza to, iż chcąc rozwijać kapitał intelektualny, organizacje zmuszone są koncentrować swoją uwagę na wszystkich wskazanych wyżej obszarach, a próba rozdzielenia kapitałów składowych skazana jest raczej na niepowodzenie. Siła kapitału intelektualnego tkwi zatem w połączeniu i wzajemnych powiązaniach występujących między kapitałem ludzkim, kapitałem strukturalnym oraz kapitałem relacyjnym (Hsu i Wang, 2012).

Organizacje mogą swobodnie wpływać na posiadany przez siebie kapitał intelektualny poprzez pozyskanie zasobów ludzkich, wykorzystując wypracowany kapitał relacyjny. W efekcie tego dochodzi m.in. do wypożyczeń zasobów ludzkich w oparciu o tzw. *leasingu pracowniczy* (ang. *employee leasing*), którego idea została zaprezentowana w podrozdziale 3.1.2.

### **3.1.2 Leasing pracowniczy jako instrument zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji**

Jako składowa kapitału intelektualnego, kapitał ludzki, wymaga odpowiedniego zarządzania w celu poszerzania zdolności i potencjału organizacji. Pracownicy tworzący organizację, poprzez wykorzystanie swojej wiedzy i bazowanie na posiadanym doświadczeniu oraz umiejętnościach, sprawiają, że organizacja realizuje swoje cele. Tworzona przez ludzi kultura wewnątrz organizacji buduje wizerunek przedsiębiorstwa, tworzy wartość intelektualną, wprowadza innowacje oraz kreuje relacje z otoczeniem (Huang i Jim Wu, 2010). To, co dla jednych organizacji stanowić może zagrożenie, dla innych może okazać się ogromną szansą na zwiększenie posiadanego przez siebie kapitału intelektualnego. Nie zawsze jednak sytuacje te muszą być jednoznacznie zero-jedynkowe. Odpowiednie wykorzystanie kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego sprawia, że przed organizacjami pojawiają się szanse na obustronny rozwój poprzez wykorzystanie możliwości wchodzenia w układy partnerskie, takie jak chociażby kooperencja (Rosińska-Bukowska, 2019).

Kooperencja jest w dużej mierze powiązana z kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa. Wykorzystanie kapitału relacyjnego organizacji, przy jednoczesnym włączeniu w relację kapitału ludzkiego w ramach kooperencji, może przybrać postać *leasingu pracowniczego*, będącego jedną z form *outsourcingu pracowniczego* (Pawłowska, 2022). Kooperencja dwóch rywalizujących podmiotów opierać się zatem może na wypożyczeniu zasobów ludzkich jednej organizacji na rzecz drugiej, która w danym momencie może odczuwać potrzebę ich posiadania i eksploatacji (Jankowska, 2012).

Leasing pracowniczy utożsamiany jest również z pracą tymczasową. Forma ta polega na czasowym wykorzystaniu w organizacji pracowników zatrudnionych przez inny podmiot, celem świadczenia pracy (Pocztowski, 2018). Umowa między dwiema organizacjami wymaga również zgody głównego elementu wypożyczenia, a więc samego pracownika (Zioło-Gwadera, 2010). Taka charakterystyka leasingu pracowniczego wskazuje na trzy strony występujące w stosunku zatrudnienia: leasingodawca (przedsiębiorstwo użyczające zasobów), pracownik

oraz leasingobiorca (przedsiębiorstwo użytkujące zasób) (Pocztowski, 2018). Choć zjawisko to przede wszystkim utożsamiane jest z outsourcingiem pracowników przez agencje pracy tymczasowej, nie jest to warunek konieczny. Wypożyczenie zasobów ludzkich może się bowiem odbywać również ze strony przedsiębiorstw niebędących agencjami pracy (Bąk-Grabowska, 2015).

Wśród motywów praktykowania leasingu pracowniczego wymienia się:

- uwolnienie personelu HR od typowego administrowania i ukierunkowanie działań na zwiększenie koncentracji na strategicznych aspektach działania w sferze ZZL (np. motywowanie pracowników do wydajniejszej pracy);
- usprawnienie obsługi klienta;
- brak wystarczających zasobów kadrowych względem zwiększającej się liczby zadań (Susomrith i Brown, 2013).

Powyższe motywy wypożyczeń pracowników związane są z dążeniem organizacji do osiągnięcia następujących korzyści:

- redukcja kosztów ogólnych przedsiębiorstwa oraz kosztów zatrudnienia;
- zmiana kosztów stałych w koszty zmienne;
- możliwość zaspokojenia rosnącego zapotrzebowania na produkty i usługi przedsiębiorstwa;
- poprawa jakości pracy poprzez możliwość skupienia się na zadaniach kluczowych;
- możliwość skorzystania z nowoczesnych rozwiązań technologicznych posiadanych przez dostawców usług outsourcingowych;
- możliwość osiągnięcia efektu skali i specjalizację;
- zwiększenie tempa wejścia na nowy rynek;
- możliwość pozyskania informacji o lepszej jakości (John, 2019).

Pomimo, iż leasing pracowniczy może potencjalnie przynieść organizacji wiele korzyści, niesie ze sobą także określone zagrożenia. Wśród nich wskazuje się przede wszystkim na:

- ryzyko braku zachowania poufności danych;
- niewłaściwe oszacowanie kosztów;
- pojawienie się oporu pracowników wobec zmian;
- ryzyko utraty pracy przez część pracowników;
- ryzyko wzrostu niezadowolenia pracowników;
- trudność z wyborem dostawcy;
- brak lub niski poziom usług dostawców (Grześ, 2010).

Zjawisko leasingu pracowniczego przechodzi znaczną ewolucję pod względem stopnia złożoności, rodzaju oraz wykorzystania (Pocztowski, 2018). Niewątpliwie, zjawisko to towarzyszy tworzeniu relacji kooperacyjnych między organizacjami, gdzie konkurujące przedsiębiorstwa mogą nawiązywać współpracę celem udostępnienia lub pozyskania pracowników (Zioło-Gwadera, 2010). Budowane w ten sposób długoterminowe relacje partnerskie mogą przynieść szereg korzyści wszystkim stronom biorącym udział w wymianie (Grześ, 2010). Lista wspomnianych korzyści wynikających z wypożyczeń pracowników została szczegółowo przedstawiona na przykładzie wypożyczeń czasowych piłkarzy w podrozdziale 4.3.2.

O tym jednak, jak trwałe i efektywne są takie relacje decydują w dużej mierze kompetencje relacyjne organizacji. Stanowią one bowiem ważny czynnik potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw, którego charakterystyka została zaprezentowana w podrozdziale 3.2.

### **3.2 Rola kompetencji relacyjnych w tworzeniu potencjału kooperacyjnego**

Kolejnym zagadnieniem poruszonym na potrzeby niniejszej rozprawy jest potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw oraz sektora. Ten pierwszy określa stopień dopasowania organizacji tworzących relację kooperacyjną, drugi zaś wskazuje na intensywność warunków z otoczenia sprzyjających powstawaniu relacji kooperacji (Cygler, 2009a). O stopniu ich skoordynowania decyduje szereg czynników pomagających osadzić relację kooperacyjną na skali dopasowania (o czym mowa jest w podrozdziale 3.3.3). Procedurę dopasowania przeprowadza się względem kompatybilności konkurentów, a nie dla każdego z nich z osobna (Januszewska, 2013). Ocena potencjału kooperacyjnego odbywa się na podstawie analizy strategicznej oraz kulturowej rywali. Wysoki poziom kompatybilności strategicznej partnerów oznacza potencjalnie trwalsze powiązanie między nimi. Dopasowanie kulturowe zaś ma przy tej analizie znaczenie drugoplanowe. Kryteria podlegające ocenie przy badaniu potencjału kooperacyjnego dotyczą zbieżności celów, komplementarności zasobów, zbieżności strategii, zbieżności kultur organizacyjnych, wielkości organizacji i ich symetrii, reputacji przedsiębiorstw, struktury organizacyjnej, posiadanych systemów powiązań relacyjnych oraz umiejętności współdziałania w ramach prowadzenia biznesu (Cygler, 2009a; Nowak, 2014). W przypadku, gdy przedsiębiorstwa cechują się wystarczającym potencjałem kooperacyjnym, aby doszło do podjęcia współpracy, organizacje muszą posiadać odpowiednie **kompetencje relacyjne**.



Kompetencje relacyjne definiowane są jako zbiór postaw organizacyjnych oraz umiejętności, które w kluczowym stopniu wykorzystuje się w procesie zarządzania relacjami kooperacyjnymi. Wśród wspomnianych procesów wyróżnia się:

- nawiązanie partnerstwa;
- koordynację i kontrolę wspólnych działań w relacji;
- zarządzanie procesami tworzenia i transferu wiedzy w relacji;
- efektywną komunikację;
- zarządzanie konfliktami i wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów;
- integrację międzyorganizacyjną na poziomie korporacyjnym oraz ludzkim (Czakon, 2013; Pyka i Janiszewski, 2014).

W tym kontekście, istotne są zdolności interpersonalne posiadane przez menedżerów oraz pracowników współpracujących firm. Duże umiejętności w tym zakresie sprawiają, że powodzenie takich relacji również wzrasta. Powstały w ten sposób kapitał relacyjny (opisany w podrozdziale 3.1.1) jest efektem współzależności i wzajemnego oddziaływania organizacji w ramach współpracy (Staszewska, 2016).

Dopiero, gdy organizacje są w stanie przejawiać odpowiednie postawy i umiejętności organizacyjne, kluczowe i niezbędne do zarządzania procesami kooperacyjnymi, może dojść do wdrożenia strategii kooperencji (Januszewska i Januszewski, 2017; Nowak, 2017).

O poziomie kompetencji relacyjnych decyduje również specyfika sektora, w którym działają kooperenci. Rynki cechujące się wysoką wewnętrzną rywalizacją o klienta i wysokimi oczekiwaniami konsumentów powodują, że przedsiębiorstwa chętniej decydują się na podjęcie działań kooperacyjnych (Tomski, 2011; Aluchna i in., 2013; Sroka, 2015).

Bez zdolności do budowania i rozwijania relacji z otoczeniem organizacje nie mogą myśleć o podejmowaniu działań kooperacyjnych (Chodyński, 2011; Adamska-Chudzińska, 2014). Kompetencje relacyjne związane są z pojęciem potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstwa, które scharakteryzowano szczegółowo w kolejnej części niniejszej dysertacji.

### 3.3 Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw oraz sektora

#### 3.3.1 Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw

Opisane w rozdziale drugim uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne stanowią kluczowy element analizy możliwości tworzenia relacji kooperacyjnych. To właśnie one brane są pod uwagę podczas ustalania stopnia posiadanego przez organizację potencjału kooperacyjnego. **Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw** uzależniony jest od stopnia dopasowania korporacyjnego partnerów w zakresie tworzenia relacji kooperacyjnych. Analiza potencjału dotyczy zatem kompatybilności rywali decydujących się na współpracę, a nie indywidualnych cech przedsiębiorstw (Chodyński, 2011). Istotne i warte podkreślenia jest to, że aby mówić o wysokim potencjale kooperacyjnym, nie trzeba doświadczyć równomiernego oddziaływania czynników go warunkujących. W zależności od typu i celu relacji, kluczowy może okazać się zestaw dwóch lub trzech wiodących czynników, które determinują skrywany przez organizację potencjał kooperacyjny (Januszewska, 2013).

Pomiar potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstwa odbywa się przy użyciu czynników korporacyjnych, mających wpływ na decyzję o wyborze rywala do współpracy, z uwzględnieniem wag czynników potencjału kooperacyjnego. Propozycją pomiaru potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw jest skala autorstwa J. Cygler (2009a). W tabeli 9 zaprezentowano sposób, w jaki czynniki korporacyjne są poddane ocenie przy określaniu potencjału kooperacyjnego organizacji.

Tabela 9. Kryteria oceny potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw

Kryterium	Wagi	Skala ocen				
		1	2	3	4	5
Komplementarność zasobów	3	Zasoby stron są komplementarne w przedziale: [0% – 20%].	Zasoby stron są komplementarne w przedziale: (20% – 40%).	Zasoby stron są komplementarne w przedziale: (40% – 60%).	Zasoby stron są komplementarne w przedziale: (60% – 80%).	Zasoby stron są komplementarne w przedziale: (80% – 100%).
		Strony wniosły zasoby bardzo mało znaczące lub standardowe.	Większość wniesionych zasobów o mniejszym znaczeniu dla stron.	Wśród wniesionych zasobów kilka z nich ma charakter mało strategiczny.	Obie strony wniosły większość pożądanых przez kooperenta zasobów strategicznych do relacji.	Wszystkie potrzebne zasoby strategiczne zostały wniesione. Dostarczone zostały również te zasoby, które nie mogły być pozyskane w inny sposób jak w wyniku kooperencji.
Zbieżność celów	2	Cele stron są zbieżne w przedziale: [0% – 20%].	Cele stron są zbieżne w przedziale: (20% – 40%).	Cele stron są zbieżne w przedziale: (40% – 60%).	Cele stron są zbieżne w przedziale: (60% – 80%).	Cele stron są zbieżne w przedziale: (80% – 100%).
		Zbieżność w celach mało istotnych.	Zbieżność celów o mniejszym znaczeniu.	Zbieżność celów, wśród których kilka jest istotnych.	Zbieżność celów, w których dominowały te o charakterze strategicznym.	Zbieżność wszystkich celów strategicznych.
Zbieżność strategii firm	2	Orientacje strategiczne znacznie różnią się od siebie i czynią współpracę konkurentów mało możliwą.	Występują spore różnice w orientacjach strategicznych stron, które utrudniają współpracę, ale jest ona możliwa.	Strony postrzegają różnice w orientacjach strategicznych, ale przy wspólnym zaangażowaniu wierzą w sukces współpracy.	Różnice w orientacjach strategicznych są niewielkie lub dotyczą kwestii mniej istotnych.	Orientacje strategiczne stron są takie same. Występuje między nimi bardzo zbliżone myślenie strategiczne.

Zbieżność kultur organizacyjnych	2	<p>Występuje bardzo duża dysproporcja między kulturami organizacyjnymi stron. Wyznają one skrajnie różne wartości, a ich zachowania często się wykluczają. Komunikacja i współpraca są bardzo trudne. Występują liczne konflikty. Współpraca jest możliwa (choć bardzo trudna) przy jednoznacznych zabezpieczeniach i organizacyjnych. Koszty transakcyjne współpracy są bardzo wysokie.</p>	<p>Występuje znaczna dysproporcja w kulturach organizacyjnych. Firmy wyznają zróżnicowane wartości i normy, co powoduje liczne nieporozumienia. Komunikacja i współpraca są utrudnione, co wymaga zastosowania odpowiednich zabezpieczeń kontraktowych.</p>	<p>Występują różnice w kulturach organizacyjnych. Strony wyznają różne wartości, ale nie są one sprzeczne ze sobą. Również w kwestii przestrzeganych norm istnieją pewne różnice, jednak nie prowadzą one do otwartego konfliktu. Współpraca i komunikacja odbywają się bez większych problemów, jednak wymagana jest wrażliwość kulturowa od kooperentów. Nie wykluczona jest konieczność zmian w kulturze organizacyjnej, których celem jest poprawa jakości relacji.</p>	<p>Różnice w kulturach organizacyjnych stron są nieznaczne, strony wyznają podobne wartości oraz przestrzegają podobne normy. Różnice wynikają ze specyfiki kraju, a nie typu kultury organizacji. Komunikacja i współpraca są dobre i nie wymuszają na organizacjach wprowadzania korekt w tym elemencie. Wszelkie różnice kulturowe nie wpływają znacząco na jakość współpracy między kooperentami.</p>	<p>Występuje tożsamość kulturowa wynikająca z podobieństwa wyznawanych wartości i przestrzegania tych samych norm. Zachowania partnerów są zbieżne, a komunikacja i współpraca odbywa się bez żadnych zakłóceń.</p>
		<p>Strony pochodzą z różnych kultur narodowych.</p>	<p>Strony pochodzą z różnych kręgów kulturowych.</p>	<p>Strony mogą pochodzić z różnych kręgów kulturowych, jednak z podobnego regionu lub z różnych regionów o podobnym typie kultury.</p>	<p>Strony pochodzą z tych samych kultur narodowych, choć z innych krajów.</p>	<p>Strony pochodzą z tego samego kraju i są tożsame kulturowo.</p>
Reputacja	2	<p>Występuje duża dysproporcja w reputacji stron. Pojawia się duże zagrożenie działań nieetycznych strony mającej niską reputację.</p>	<p>Występuje istotna dysproporcja w reputacji kooperentów. Współpraca jest trudna i wymaga stosowania specjalnych zabezpieczeń kontraktowych i organizacyjnych.</p>	<p>Reputacja kooperentów nie jest symetryczna, jednak różnice są możliwe do zaakceptowania, przy zastosowaniu odpowiednich zabezpieczeń kontraktowych.</p>	<p>Różnice w reputacji stron są małe i nie sprawiają większych kłopotów we współpracy konkurentów.</p>	<p>Obie strony cieszą się bardzo dobrą i trwałą reputacją, a współpraca konkurentów dodatkowo poprawia ich reputację.</p>

Symetria wielkości firm	1	Występuje duża dysproporcja między wielkościami stron. Pojawia się realne zagrożenie przejęcia jednej firmy przez drugą.	Występuje znaczna dysproporcja w wielkości kooperentów. Współpraca jest trudna i wymaga stosowania specjalnych zabezpieczeń kontraktowych i organizacyjnych.	Kooperenci nie są symetryczni pod względem wielkości, ale różnice te są możliwe do zaakceptowania przy odpowiednich zabezpieczeniach kontraktowych.	Różnice w wielkości organizacji są małe i nie sprawiają większych kłopotów we współpracy.	Obie strony są symetryczne pod względem wielkości. Nie występuje żadne niebezpieczeństwo przejęcia jednej ze stron przez drugą.
Dostosowanie struktur organizacyjnych	1	Struktury organizacyjne znacznie się od siebie różnią, czyniąc współpracę konkurentów mało możliwą.	Występują spore różnice w strukturach organizacyjnych stron, mających istotny wpływ na współpracę, jest jednak ona możliwa.	Strony postrzegają różnice w strukturach organizacyjnych, jednak przy wspólnym zaangażowaniu wierzą w sukces przedsięwzięcia.	Różnice w strukturach organizacyjnych są niewielkie i dotyczą kwestii mniej istotnych.	Struktury organizacyjne partnerów są praktycznie identyczne.
System powiązań z innymi konkurentami	1	Strony należą do konkurujących ze sobą sieci kooperacyjnych, a ich pozycje w układach są zróżnicowane.	Strony należą do konkurujących ze sobą sieci, jednak mają w nich porównywalne pozycje.	Kooperenci należą do różnych układów, jednak nie konkurują ze sobą.	Strony należą do tej samej sieci kooperacyjnej. Istnieją jedynie różnice pozycji stron w sieci.	Strony należą do tej samej sieci kooperacyjnej i mają porównywalne w niej pozycje.
Umiejętność współdziałania z konkurentami	1	Strony nie potrafią współpracować ze sobą, pojawiają się sprzeczności i otwarte konflikty.	Strony nie mają doświadczenia we współpracy konkurencyjnej. Brak doświadczenia powoduje konieczność szybkiego uczenia się. Pojawiają się międzyorganizacyjne konflikty.	Strony mają asymetryczne doświadczenie ze współpracy z innymi konkurentami. Jedna ze stron uczy się współdziałać od drugiej. Czasem mogą pojawić się małe konflikty w tym aspekcie.	Strony mają dobre, choć zróżnicowane doświadczenia ze współpracy z konkurentami. Nieporozumienia zdarzają się stosunkowo rzadko i są mało znaczące.	Strony mają bardzo pozytywne doświadczenia i umiejętności współpracy z konkurentami. Nie ma żadnych problemów w tym elemencie między partnerami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cygler (2009a).

Część z zaprezentowanych czynników korporacyjnych cechuje się złożonością strukturalną, co wymaga uwzględnienia w analizie ich składowych (subczynników). Ocena czynników korporacyjnych jest zatem średnią arytmetyczną elementów ją tworzących. Analiza czynników wpływających na potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw zależna jest od wewnętrznej struktury organizacji. Wpływ struktury wewnętrznej na relacje kooperacyjne przedsiębiorstw przejawia się dopasowaniem strategicznym oraz kulturowym konkurentów gotowych ze sobą współpracować (Cygler, 2009a).

Wskaźnik potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw PKp zawiera się w przedziale 20 – 100% i wynika on z charakteru zastosowanej skali. Wartości, które organizacja może przypisać poszczególnym czynnikom przyjmują zakres od 1 do 5. Oznacza to zatem, że przypisanie danemu czynnikowi najniższej wartości wskazuje na niskie znaczenie dla potencjału kooperacyjnego organizacji, a nie jego absolutny brak. Stąd, najniższa możliwa wartość wskaźnika PKp wynosi 20, a nie 0%. Za wartość graniczną między niskim a wysokim potencjałem kooperacyjnym przyjmuje się 60%. Wartość ta znajduje się bowiem dokładnie w połowie wskazanego przedziału. Wysoki wskaźnik potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw determinuje trwałość związków kooperacyjnych między konkurentami. W takim przypadku relacje kooperacyjne generują mniejsze koszty transakcyjne dotyczące różnic strategicznych i kulturowych partnerów. Jest to kluczowe, ponieważ przedsiębiorstwa dążą do nawiązywania współpracy z tymi rywalami, z którymi koszt współpracy będzie możliwie najniższy. Organizacje, które nie mogą pozwolić sobie na wybór partnera o wysokim poziomie potencjału kooperacyjnego, będą próbować szans na współpracę z konkurentami o niższych zdolnościach kooperacyjnych (Cygler, 2009a). Tego typu relacje narażone są jednak na nietrwałość i wysokie koszty transakcyjne (przewyższające znacznie korzyści z kooperacji). Rywale będą zatem decydować się na współpracę z partnerem o niskim poziomie potencjału kooperacyjnego, gdy czynniki otoczenia będą silnie wymuszały podejmowanie takich działań. Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw nie jest stały w czasie, a wpływ na to ma zmienność ocen czynników korporacyjnych decydujących o jego poziomie. Wspólna aktywność konkurentów sprawia, że zmianie ulega kompatybilność strategiczna i kulturowa organizacji. Redukcji mogą podlegać różnice strukturalne, niektóre różnice kulturowe, a poprawie ulec może komunikacja między partnerami (Wilczyńska, 2018b). W wyniku tych zmian ogólny poziom potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw ulega zwiększeniu. Zmiany potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw mogą również przybierać kierunek negatywny. Przejawiają się one wyczerpaniem motywów trwania relacji, zmianami strategicznymi organizacji i spadkiem istotności kooperacji dla realizacji strategii rozwoju lub

decyzją o wyborze innego kandydata do stworzenia relacji kooperacji. W takiej sytuacji potencjał kooperacyjny organizacji ulega zmniejszeniu. Brak wspólnych inicjatyw ukierunkowanych na wzmocnienie potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw skutkuje zatem osłabieniem relacji kooperacyjnych partnerów (Cygler, 2009a). Wynika z tego, że potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw zależy w dużej mierze od umiejętności współpracy organizacji z konkurentami. Na tę zdolność składają się wspomniane wcześniej kompetencje relacyjne.

Drugim elementem wpływającym na nawiązywane relacje kooperacyjne przedsiębiorstw jest potencjał kooperacyjny sektora. Jego charakterystyka została zaprezentowana w podrozdziale 3.3.2.

### **3.3.2 Potencjał kooperacyjny sektora**

Potencjałem kooperacyjnym sektora nazywany jest stopień oddziaływania uwarunkowań sektorowych na podejmowane decyzje konkurentów o tworzeniu relacji kooperacyjnych. Wskaźnik potencjału kooperacyjnego determinuje istotność relacji kooperacyjnych dla przetrwania i rozwoju organizacji w określonych warunkach otoczenia sektorowego (Chodyński, 2011).

Potencjał kooperacyjny sektora uzależniony jest w znacznej mierze od poziomu jego stabilności. Dzieje się tak, ponieważ zmienność poszczególnych składowych otoczenia determinuje wzajemne relacje podmiotów w nim operujących. Niska stabilność sektora sprawia, że poziom niepewności zmian w otoczeniu jest wysoki. Czynnikiem ten przekłada się bezpośrednio na poziom zaufania występujący między organizacjami. Warunki dużej niestabilności sektora definiowane są w naukach o zarządzaniu mianem otoczenia turbulentnego (Januszewska i Januszewski, 2017). Wśród cech charakterystycznych otoczenia turbulentnego wyróżnia się:

- występowanie wielu zmian o różnej naturze w sektorze;
- zwiększoną intensywność działania w sektorze, gdzie identyfikacja i utrzymanie relacji pomiędzy organizacjami wymaga dodatkowego zaangażowania zasobów i uwagi kierownictwa;
- rosnące tempo i intensywność zmian w otoczeniu, czego efektem jest zwiększona konieczność ciągłego dostosowywania się organizacji do nowych warunków;

- zwiększony poziom złożoności sektora i trudność w przewidzeniu przyszłych zdarzeń (Tomski, 2011; Stachowiak i Cyplik, 2018).

Niestabilność czynników sektorowych wpływających na relacje kooperacyjne może wynikać ze zmian wielkości rynków, modyfikacji preferencji konsumentów lub dynamicznego rozwoju nowoczesnych technologii. Modyfikacje te mogą zadziałać dualnie na decyzje o kooperacji, ponieważ z jednej strony mogą pobudzać organizacje do współpracy, czasem zaś mogą stanowić ogromne zagrożenie (Chodyński, 2011).

Sektory rynku mogą cechować się zróżnicowanym potencjałem kooperacyjnym. Celem pomiaru potencjału kooperacyjnego sektora wykorzystuje się czynniki sektorowe mające wpływ na decyzje przedsiębiorstw o tworzeniu relacji kooperacyjnych. Na ocenę potencjału składa się również typ korelacji zachodzącej między poszczególnymi czynnikami a gotowością i chęcią przedsiębiorstwa do kooperowania. Propozycją pomiaru potencjału kooperacyjnego sektora jest skala autorstwa J. Cygler (2009a). W tabeli 10 zaprezentowano sposób, w jaki czynniki sektorowe są poddane ocenie.



Tabela 10. Kryteria oceny potencjału kooperacyjnego sektora

Kryterium	Wagi	Skala ocen				
		1	2	3	4	5
Zaawansowanie technologiczne	3	Intensywność wydatków na B+R jest mniejsza od 0,7%. Sektory niskich technologii.	Intensywność wydatków na B+R zawiera się w przedziale [0,7% - 1,5%]. Sektory średnioniskich technologii.	Intensywność wydatków na B+R zawiera się w przedziale [1,5% - 5%]. Sektory średniowysokich technologii.	Intensywność wydatków na B+R zawiera się w przedziale [5% - 10%]. Sektory wysokich technologii.	Intensywność wydatków na B+R jest większa niż 10%. Sektory bardzo wysokich technologii.
Nasilenie walki konkurencyjnej	3	Sektor, w którym przewaga konkurencyjna ma charakter trwały (kilkadziesiąt lat), zasady rynkowe są znane i stabilne, brak występowania działań agresywnych, przeważa koegzystencja.	Sektor, w którym działania konkurencyjne są przewidywalne i o obniżonej agresywności. Przewaga ma charakter trwały (nawet do 10 lat).	Sektor o przeciętnym poziomie walki konkurencyjnej. Przewaga jest przewidywalna i trwa kilka lat.	Sektor o silnej walce konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna trwa ok. Jednego roku. Agresywne działania konkurencyjne.	Sektor hiperkonkurencyjny, w którym reguły gry rynkowej są niespodziewanie zmieniane. Przewaga konkurencyjna trwa od kilku tygodni do kilku miesięcy.
Podatność na globalizację	3	Sektor zintegrowany obejmuje jeden kraj.	Sektor zintegrowany obejmuje region, który stanowi część kontynentu.	Sektor zintegrowany obejmuje kraje kontynentu.	Sektor zintegrowany obejmuje kraje Triady.	Sektor zintegrowany obejmuje większość krajów globu, w tym kraje Triady.
		Wartość wskaźnika II < 20%.	Wartość wskaźnika II zawiera się w przedziale: [20% - 40%].	Wartość wskaźnika II zawiera się w przedziale: (40% - 60%].	Wartość wskaźnika II zawiera się w przedziale: (60% - 80%].	Wartość wskaźnika II wynosi więcej niż 80%.
		Wartość wskaźnika TNI < 20%.	Wartość wskaźnika TNI zawiera się w przedziale: [20% - 40%].	Wartość wskaźnika TNI zawiera się w przedziale: (40% - 60%].	Wartość wskaźnika TNI zawiera się w przedziale: (60% - 80%].	Wartość wskaźnika TNI wynosi więcej niż 80%.
Struktura sektora	2	Struktura sektora jest bardzo przejrzysta, brak grup strategicznych.	Struktura sektora jest przejrzysta, 2-3 grupy strategiczne. Bariery mobilności są niskie. Występuje łatwość przechodzenia z jednej grupy strategicznej do drugiej.	Struktura sektora jest przeciętna (4-6 grup strategicznych). Bariery mobilności są przeciętne. Przechodzenie firm między grupami strategicznymi odbywa się, ale nie bez kłopotów.	Struktura sektora jest złożona (występuje do 10 grup strategicznych). Bariery mobilności są wysokie. Przechodzenie z jednej grupy do drugiej jest trudne, ale możliwe.	Struktura sektora jest bardzo złożona (powyżej 10), oddzielonych bardzo wysokimi barierami mobilności. Przechodzenie z jednej grupy strategicznej do drugiej jest bardzo utrudnione.

Stopień koncentracji sektora	2	Sektor silnie skoncentrowany. Występują w nim zaledwie 2-3 firmy.	Sektor jest bardzo rozproszony, brak wyraźnych liderów. Pięć największych firm ma mniej niż 20% udziału w rynku.	Sektor jest rozproszony, pojawiają się liderzy, ale nie mają dużej przewagi nad innymi. Suma udziałów pięciu najwęższych nie przekracza 40%.	Koncentracja sektora jest przeciętna. Działa w nim kilkadziesiąt firm, z których liderzy mają ok. 50% udziału w rynku.	W sektorze działa kilkanaście firm, które mają porównywalne udziały w rynku.
Tempo wzrostu sektora	2	Zerowe lub ujemne tempo wzrostu sektora.	Obniżone tempo wzrostu sektora.	Przeciętne tempo wzrostu sektora.	Wysokie tempo rozwoju sektora.	Bardzo wysokie tempo rozwoju sektora.
Rentowność sektora	2	Bardzo niska (zerowa lub ujemna).	Niska.	Przeciętna.	Wysoka.	Bardzo wysoka.
Bariery wejścia	2	Bardzo niskie.	Niskie.	Przeciętne.	Podwyższone, w niektórych przypadkach ich pokonanie wymaga współpracy konkurentów.	Bardzo wysokie, których pokonanie przewyższa możliwości pojedynczych firm.
Pewność zaopatrzenia	2	Bardzo wysoka, Każda organizacja ma nieograniczony dostęp do wszystkich zasobów.	Wysoka. Firmy mogą pozyskać zasoby, ale pojawiają się dodatkowe koszty w przypadku pozyskania niektórych zasobów strategicznych.	Przeciętna. Trudności pojawiają się w przypadku pozyskiwania zasobów strategicznych. Istnieje możliwość zmiany dostawców, ale niesie to ze sobą podwyższone koszty.	Niska. Część zasobów strategicznych jest pod kontrolą kilku firm. Istnieje ograniczona możliwość zmiany dostawców, ale nie dostarczają oni zasobów podobnej jakości.	Bardzo niska. Większość zasobów strategicznych jest pod kontrolą jednej lub kilku firm. Zmiana dostawcy jest bardzo trudna i kosztowna. Niektóre zasoby będące pod kontrolą mają charakter unikatowy.
Groźba pojawienia się substytutów	1	Bardzo mała.	Mała.	Przeciętna.	Duża.	Bardzo duża.
Wiek sektora	1	Sektor w fazie starzenia się.	Sektor w fazie narodzin.	Sektor w fazie rozwoju.	Sektor jest na pograniczu fazy wzrostu i dojrzałości.	Sektor jest w fazie dojrzałości.

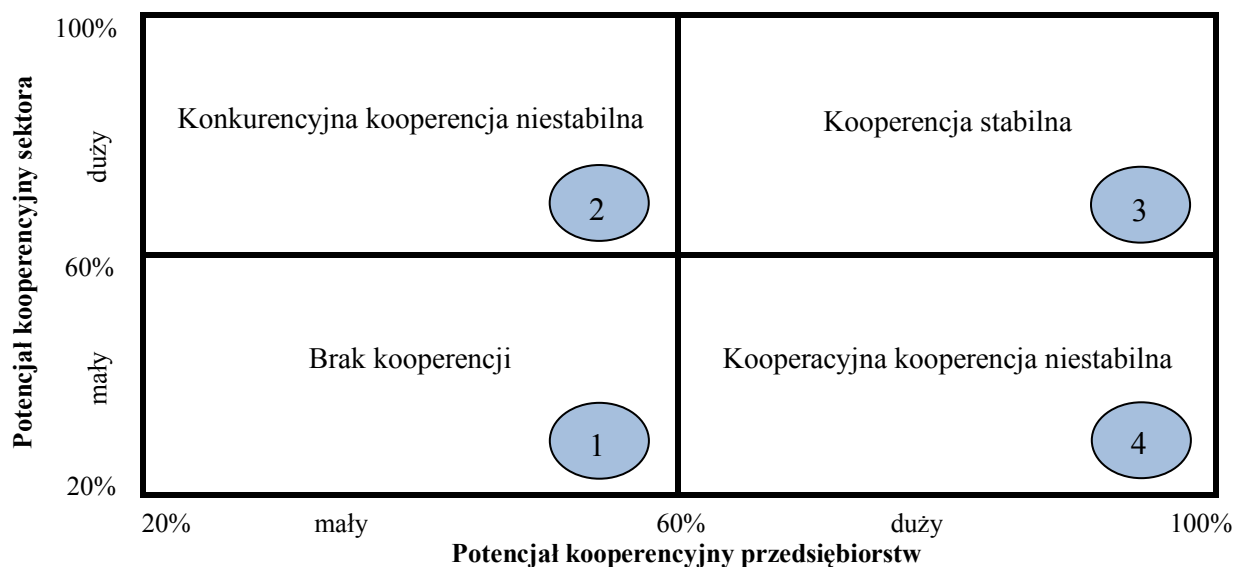
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cygler (2009a).

Wskaźnik potencjału kooperacyjnego sektora PKs, podobnie jak w przypadku wskaźnika potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw PKp, zawiera się w przedziale 20 – 100%. Również w tym przypadku wynika to z charakterystyki zastosowanej przez autorkę skali pomiaru. Przyjęte wartości od 1 do 5 sprawiają, że organizacje, oceniając dany czynnik sektorowy, nie są w stanie wskazać jego całkowitego wpływu na potencjał kooperacyjny sektora. Granica między niskim a wysokim potencjałem ponownie wynosi 60%. Wysoka wartość potencjału kooperacyjnego sektora oznacza wysokie koszty funkcjonowania dla przedsiębiorstw. Stale rosnące koszty działalności, w połączeniu z presją ze strony czynników sektorowych, sprawiają, że organizacje, aby zwiększyć elastyczność swojej działalności, muszą brać pod uwagę konieczność tworzenia związków opartych o zasady kooperacji. Wyższy wskaźnik potencjału kooperacyjnego sektora sprawia, że organizacje w nim operujące są bardziej podatne na podjęcie decyzji o kooperacji. Sektory cechujące się wysokim potencjałem kooperacyjnym nazywane są sektorami kooperacyjnymi, ponieważ forma ta w wielu przypadkach okazuje się być kluczowym elementem decydującym o przetrwaniu i rozwoju organizacji na rynku. Efektem takiej sytuacji jest tworzenie wielostronnych relacji kooperacyjnych, a więc sieci relacji kooperacyjnych (Cygler, 2009a). Niska wartość potencjału kooperacyjnego sektora sprawia, że znaczenie współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw jako gwarant ich rozwoju maleje. W takiej sytuacji czynniki sektorowe nie skłaniają organizacji do uwzględniania kooperacji jako warunku rozwoju (Wilczyńska, 2018b). Nie oznacza to jednak, że w takim przypadku organizacje powinny unikać tworzenia relacji opartych na kooperacji. Opłacalność takich relacji powinna być bowiem mierzona z perspektywy ponoszonych przez organizacje kosztów transakcyjnych. Z uwagi na dynamiczny charakter potencjału kooperacyjnego sektora, organizacje powinny go stale analizować i sprawdzać, jak ewoluuje on w czasie. Wraz z rozwojem sektora, zwiększa się również jego potencjał kooperacyjny. Wpływ na to mają: wzrastający poziom konkurencji, postępująca globalizacja, zmiana koncentracji sektora oraz zwiększające się bariery wejścia. Rozwój sektora stymuluje zatem organizacje do stosowania kooperacji. Pod tym względem, potencjał kooperacyjny sektora wskazywany może być zatem jako elementarny warunek tworzenia relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw (Cygler, 2009a). O tym, jaki jest poziom relacji kooperacyjnych w danym sektorze mówi macierz kooperacji, która została szerzej zaprezentowana w podrozdziale 3.3.3.

### 3.3.3 Macierz kooperencji

Relacje kooperacyjne mogą przejawiać się w różnych formach, w zależności od posiadanego przez organizacje własnego potencjału kooperacyjnego, oraz od potencjału kooperacyjnego sektora, w którym funkcjonują. W oparciu o wielkości jakie przyjmują oba wspomniane czynniki, wyróżnia się cztery typy relacji kooperacyjnych (Gach, 2010). Zaprezentowane zostały one na rysunku 9.

Rysunek 9. Macierz kooperencji na podstawie potencjału kooperacyjnego sektora i potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cygler (2009a).

Macierz kooperencji zaprezentowana na rysunku 9, wskazuje cztery sytuacje, które pozwalają zdefiniować typ kooperencji zachodzący między organizacjami w danym sektorze. W sytuacji, gdy zarówno potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw oraz sektora są niskie (pole 1), dochodzi do braku kooperencji między konkurentami. Sytuacja ta spowodowana jest przede wszystkim brakiem wystąpienia wystarczająco silnych bodźców sektorowych, które wymuszałyby stosowanie kooperencji do rozwoju organizacji. Pojawiające się w takim przypadku wysokie koszty transakcyjne powodują, że kooperacja jest rozwiązaniem kosztowniejszym niż działanie w pojedynkę. Sytuacja druga (pole 2) przedstawia okoliczności, w których potencjał kooperacyjny sektora jest wysoki, jednak potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw pozostaje na niskim poziomie. W opisanym przypadku kooperacja nie ma charakteru stabilnego, a dominującą formą aktywności rywali jest konkurowanie. Działania kooperacyjne umotywowane w tym przypadku są dużą złożonością sektora.

W takiej sytuacji warunki sektorowe można określić jako niekorzystne dla funkcjonowania firm prowadzących działalność w jej obrębie. Kooperencja wtedy stwarza możliwość przetrwania i rozwoju. Z drugiej zaś strony, niski potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw oznacza niski poziom trwałości związków współpracy rywali. Przy takim obrocie zdarzeń, kooperencja traktowana jest przez organizacje jako rozwiązanie ostateczne, pomimo związanych z jej stosowaniem kosztów transakcyjnych. Silnie turbulentne otoczenie sprawia, że organizacje poszukują partnerów wśród konkurentów, aby przetrwać. Chęć zapewnienia możliwości przetrwania i rozwoju skutkuje pospiesznym nawiązywaniem współpracy, czego efektem jest tworzenie krótkotrwałych relacji. Wzmocnienia stabilności współpracy należy doszukiwać się we wspólnym działaniu organizacji do zwiększenia potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw. Działania takie, jak wzrost kompatybilności strategicznej oraz kulturowej organizacji mogą stanowić istotny czynnik podnoszący wymierność i długotrwałość nawiązywanych relacji kooperacyjnych (Cygler, 2009a).

Sytuacja trzecia (pole 3) definiuje okoliczności, w których wartość potencjału kooperacyjnego sektora oraz organizacji są względnie stabilne. Współpraca konkurentów w celu realizacji ich strategii jest w tym przypadku kluczowa. Wynika to w dużej mierze z wysokiego potencjału kooperacyjnego sektora. Organizacje świadome problemów samodzielnego funkcjonowania w sektorze, szukają możliwości współdziałania, bazując na wysokim poziomie kompatybilności kooperentów. Zmiana kooperencji stabilnej w niestabilną (pole 4) spowodowana jest zazwyczaj redukcją dopasowania strategicznego kooperentów. W sytuacji tej niski poziom kooperencji sektora ma niewielkie znaczenie dla tworzenia relacji kooperacyjnych w realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw. Skłonność do kooperencji w takim przypadku jest zatem niewielka, nawet jeśli kompatybilność konkurentów jest wysoka. Jeżeli jednak organizacje zdecydują się na podjęcie działań kooperacyjnych, mogą one liczyć na stworzenie silnych związków, trwalszych niż relacje konkurencyjne (Cygler, 2009a).

Warto podkreślić, że oba rodzaje potencjałów cechują się zmiennością. Jednakże najczęstsze zmiany typów relacji obejmuje zmiana z kooperencji stabilnej (pole 3) na konkurencyjną kooperencję niestabilną (pole 2). Dzieje się tak, ponieważ motywacją do stosowania kooperencji przez organizacje, w wielu przypadkach jest wysoki potencjał kooperacyjny sektora. Jeżeli zatem poziom potencjału kooperacyjnego spada, organizacje będą zmieniały swoją strategię na bardziej konkurencyjną. Z drugiej strony, konkurencyjna kooperencja niestabilna motywuje partnerów do redukcji ryzyka i kosztów współpracy, czego efektem jest wzrost potencjału kooperacyjnego organizacji. W sytuacji takiej istnieje możliwość zwiększenia trwałości współpracy konkurentów i przejście do układu kooperencji stabilnej.

Macierz kooperencji jest również użytecznym narzędziem służącym kontroli. Ocena współpracy konkurentów może być dokonywana na podstawie obserwowanych zmian rozwoju kooperencji. Wyniki analizy istotności, stabilności, korzyści i kierunków rozwoju kooperencji dają powód do wyciągania wniosków odnośnie efektów współpracy konkurencyjnej. Ocena współpracy pomaga zredukować popełniane przez organizacje błędy oraz wspiera definiowanie efektów strategicznych osiągniętych przez współpracujących konkurentów (Cygler, 2009a).

Podsumowując, zaprezentowane powyżej treści, ilekroć w dalszej części pracy wspomniane zostaną zagadnienia związane z potencjałem kooperacyjnym, autor dysertacji będzie rozumiał:

- **potencjał kooperacyjny organizacji jako stopień dopasowania partnerów do tworzenia relacji kooperacyjnych z uwagi na ich wewnętrzne uwarunkowania;**
- **potencjał kooperacyjny sektora jako uwarunkowania zewnętrzne przedsiębiorstwa i ich wpływ na podejmowane przez organizacje decyzje o tworzeniu relacji kooperacyjnych.**

Tak sprecyzowane definicje potencjału kooperacyjnego, pozwalają zagłębić się w kolejną część pracy, w której opisano relacje międzyorganizacyjne występujące między klubami piłkarskimi oraz dokonywane przez nie wypożyczenia zawodników traktowane jako forma kooperencji organizacji sportowych. Przed poruszeniem zagadnienia związanego ze współpracą klubów piłkarskich, w podrozdziale 4.1 omówione zostanie znaczenie piłki nożnej w kształtowaniu światowych gospodarek, w tym gospodarki Polski.

## **Rozdział 4: Zarządzanie relacjami współczesnego klubu piłkarskiego**

Na przestrzeni ostatnich lat doszło do znacznej profesjonalizacji i komercjalizacji piłki nożnej w Polsce. Od 2005 roku w Polsce funkcjonuje profesjonalna liga zawodowa piłki nożnej o nazwie Ekstraklasa S.A. Skupia się ona w swoim funkcjonowaniu na zarządzaniu rozgrywkami ligowymi, sprzedaży praw medialnych oraz sprzedaży scentralizowanych praw marketingowych. Z perspektywy klubów piłkarskich, krytyczny jest zwłaszcza aspekt związany ze sprzedażą praw medialnych i marketingowych (Robert i in., 2009; Feuillet i Scelles, 2022), ponieważ są one włączone w proces podziału wartości utworzonych na wspomnianych poziomach. Kluby mają bowiem głos, m.in. w kwestii podziału środków finansowych ze sprzedaży praw do transmisji meczów (Ramchandani i in., 2018). Sytuacja ta sprawia, że organizacje sportowe zmuszone są współpracować, aby dochodzić do konsensusu w sprawie podziału wypracowanych w ten sposób środków finansowych (Wyszyński, 2017). Wskazuje to na istnienie swoistej kooperencji klubów piłkarskich zachodzącej w tym obszarze. Nie jest to jednak jedyny obszar, w którym zjawisko to występuje. Kooperencja organizacji sportowych przejawia się również powstawaniem partnerstw o charakterze wymiany technologicznej czy zasobów ludzkich (Lardo i in., 2015; Szortyka, 2021).

Rozdział czwarty dysertacji charakteryzuje opisane powyżej zjawiska. Na wstępie jednak zaprezentowana została rola piłki nożnej w światowej gospodarce. Następnie autor skupił się na scharakteryzowaniu współczesnych klubów piłkarskich. Główny wątek rozdziału stanowią procesy związane z zarządzaniem relacjami klubów z ich otoczeniem, w tym na tworzone przez kluby relacje kooperacyjne w ramach transferów zawodników.

## 4.1 Rola piłki nożnej w gospodarce

Piłka nożna od lat jest uznawana w Polsce za sport narodowy. Sport ten jest silnie powiązany z ekonomią, czego wyrazem jest wpływ futbolu na gospodarki krajów. Dowodem na istnienie wspomnianej relacji może być chociażby napędzanie koniunktury poprzez inwestycje czynione celem rozwoju infrastruktury sportowej czy turystyki w poszczególnych krajach (Bednarz, 2014). Szacuje się, że piłka nożna jako najpopularniejsza dyscyplina sportowa na świecie łączy ponad 4 miliardy zainteresowanych nią ludzi. O fenomenie tej dyscypliny świadczy fakt, że zainteresowanie wokół piłki nożnej nie ogranicza się jedynie do cotygodniowego śledzenia wyników ulubionej drużyny. Poczynania klubów sportowych monitorowane są codziennie przez ogromne liczby zainteresowanych ich działalnością kibiców. Sport ten stopniowo traci również miano dyscypliny wyłącznie męskiej, a jego globalny i społeczny wymiar dotyka kobiecą część zawodniczek oraz kibicek (Jakubowska i in., 2017; Ryszawy, 2019).

O ważności sportu, w tym piłki nożnej jako elementu gospodarki świadczy fakt, że jest on przedmiotem prac wielu organów europejskich. Kwestie związane z piłką nożną poruszane są m.in. w Parlamencie Europejskim, Radzie Unii Europejskiej, a także w Europejskim Trybunale Sprawiedliwości. Wszystkie wspomniane instytucje analizują funkcjonowanie podmiotów futbolowych zarówno pod kątem ekonomicznym jak i społecznym (Lindholm, 2010; Parrish, 2011; Geeraert i in., 2013; Bednarz, 2014).

Piłka nożna jest częścią systemu ekonomicznego, będąc zarazem jego ważną gałęzią. Przykładem może być przyznanie Polsce i Ukrainie prawa do organizacji EURO 2012. W dniu kiedy ówczesny prezydent UEFA, Michel Platini, ogłosił tę informację, indeks WIG notowany na warszawskiej GPW wzrósł do rekordowego poziomu w swojej historii. Stan ten utrzymywał się następnie przez około dwa miesiące. Przyznanie współorganizacji rozgrywek Polsce poskutkowało szeregiem działań towarzyszących przygotowaniom imprezy, wliczając poprawę infrastruktury komunikacyjnej, w tym lotnisk i autostrad. Poprawie uległy również aspekty turystyczne w kraju. Na potrzeby zakwaterowania kibiców podczas imprezy zbudowano szereg hoteli oraz stworzono bazy rekreacyjno-treningowe dla przybyłych reprezentacji narodowych (Wilczyński i Synowska, 2014).

Innym przykładem opisywanej relacji jest organizacja Mundialu w Niemczech, w 2010 roku. Wydarzenie to pozwoliło na przyspieszenie tempa wzrostu PKB kraju z 0,8% do ponad 3,2%. Podczas EURO 2008, organizowanego przez Austrię i Szwajcarię, kibice będący jednocześnie turystami, wydawali średnio 256 euro dziennie. To przełożyło się na łączny zysk z tytułu



organizacji imprezy w wysokości 415,3 mln euro (Zawadzki, 2011; Borzyszkowski, 2012; Żuryński, 2014).

Rywalizacja sportowa potrafi się jednak odbić negatywnie na stanie gospodarki. Dowodem na to jest chociażby przypadek Nowej Zelandii. Perspektywa wyjścia z grupy, podczas wspomnianych mistrzostw w Niemczech, spowodowała, że społeczeństwo domagało się ogłoszenia dnia wolnego od pracy, w celu świętowania historycznego sukcesu. Oszacowano, że takie działanie mogłoby spowodować straty w gospodarce Nowej Zelandii w wysokości setek milionów euro. Ostatecznie jednak zespół nie zdołał awansować, a gospodarka nie odniosła szacowanych strat. Sytuacja ta jednak pokazuje, jak nastroje społeczne wywołane emocjami sportowymi potrafią oddziaływać na gospodarkę (Bednarz, 2014). Podsumowując, piłka nożna to miliony funkcjonujących na rynku sportowym podmiotów, ogromne pieniądze, a co za tym idzie nieograniczone rynki zbytu (Olik, 2011).

W 2011 roku wskazano, że światowy sport wytwarza rocznie ok. 2% globalnego PKB, co przełożyło się na kwotę 1,5 bln dolarów amerykańskich. W polskich realiach, udział sportu w krajowym PKB jest w dalszym ciągu nieporównywalnie niższy. Składa się na to wiele zmiennych. Przychody z działalności marketingowej polskich klubów, działalności na rynku transferowym oraz wpływy ze sprzedaży biletów są na znacznie niższym poziomie, niż ma to miejsce za granicą. Co więcej, kluby piłkarskie dotykają globalne problemy gospodarcze, takie jak kryzys finansowy, pandemia czy negatywny obraz piłki nożnej związany chociażby ze stadionowym chuligaństwem (Bednarz, 2014; Hammerschmidt i in., 2021; Maguire, 2021).

Jako receptę na poprawę niekorzystnej sytuacji polskiej piłki nożnej wskazuje się potencjalny sukces polskiej reprezentacji oraz drużyn klubowych na arenie międzynarodowej. Ten zaś pociągnąć za sobą ma określone skutki finansowe, a więc wzrost zysków płynących z UEFA, zwiększoną sprzedaż biletów, praw telewizyjnych oraz transfer najlepszych zawodników do klubów Ekstraklasy (Bednarz, 2014). Do tego wymagana jest jednak odpowiednia koordynacja polskich klubów pod kątem organizacyjnym, co wymaga również opracowania stosownej orientacji biznesowej i wprowadzenia elementów zarządzania strategicznego w struktury klubów piłkarskich (Rossi i in., 2013; Grabowski, 2015; Bohdanowicz, 2022a). Charakter i przebieg wspomnianych procesów został przedstawiony w podrozdziale 4.2.

## 4.2 Działalność klubów piłkarskich

### 4.2.1 Klub piłkarski jako podmiot zarządzania

Mimo korzyści o charakterze społecznym, jakie niesie za sobą piłka nożna na całym świecie, równie istotny i dostrzegalny jest pełniony przez nią kontekst biznesowy, który zdążyli dostrzec sponsorzy, inwestorzy i nadawcy telewizyjni. Zmiany modeli biznesowych stosowanych przez kluby piłkarskie przekształciły je ze stosunkowo małych organizacji, bazujących na lokalnych społecznościach, w globalne przedsiębiorstwa (Dubal, 2010; Grabowski, 2015).

Zarządzanie klubem piłkarskim już dawno przestało ograniczać się jedynie do wygrywania bezpośrednich starć z rywalami na boisku. Obecnie w futbolu dąży się do opracowania nowych strategii zarządzania marką, mających na celu przynieść klubom większe zyski. Wzrost przychodów motywowany jest również możliwością oferowania większych wynagrodzeń zawodnikom. Rosnące wynagrodzenia mają skłaniać najlepszych zawodników do przyścia do danego klubu. Czołowi zawodnicy niejednokrotnie bowiem są w stanie przesądzać o posiadanej przez klub przewadze konkurencyjnej (Goddard i Sloane, 2014; Peeters i Szymanski, 2014; Kuper i Szymanski, 2018).

Sport zawodowy zatem, to w dużej mierze umiejętność prowadzenia biznesu, przejawiająca się zdolnością przyciągania widzów z całego świata przed telewizory oraz na stadiony. Zważywszy na powyższe aspekty, menedżerowie klubów piłkarskich zmuszeni są do kierowania się ekonomicznością działania i racjonalnością swoich wyborów (Sznajder, 2017; Leach i Szymanski, 2015). Wybory te związane są zatem również z odpowiednim doбором i wykorzystaniem posiadanych zasobów ludzkich, tak aby efektywnie realizować cele strategiczne organizacji (Dimitropoulos i in., 2016).

Zasadniczo cele klubów sportowych różnią się od celów podmiotów funkcjonujących w innych branżach gospodarki. W przypadku organizacji sportowych, dominują zagadnienia związane ze zwycięstwami w meczach, zdobywaniem trofeów, zyskami finansowymi oraz integracją ze społecznością lokalną (Qiu, 2015).

Działania klubów piłkarskich są zarazem tematem zainteresowań mediów. W redakcjach gazet czy portali internetowych powstają specjalne działy opisujące zagadnienia związane z konkretnym rodzajem sportu czy nawet – konkretnym klubem. Wielokrotnie spowodowane jest to zgłaszaniem przez opinię publiczną zapotrzebowaniem na aktualne wieści z wnętrza

organizacji sportowych. Odpowiedzią ze strony klubów na powyższe zjawisko jest powstawanie odpowiednich działów public relations, ułatwiających kontakt klubu z jego społecznością (Chadwick i Hamil, 2009; Grimmer i Kian, 2013). Nie wszystkie kluby jednak nastawione są na realizację wskazanych celów biznesowych. Organizacje amatorskie oraz młodzieżowe jako motyw swojego funkcjonowania przyjmują nieco inną perspektywę niż kluby w pełni zawodowe.

Sport na szczeblu amatorskim i młodzieżowym utożsamiany jest z jego podstawowym przeznaczeniem – troską o zdrowie, dbaniem o sylwetkę i samopoczucie, dobrą zabawą oraz chęcią rywalizacji. Sport zawodowy zaś odwołuje się do pragnienia osiągnięcia jak najlepszych wyników i ciągłego konkurowania na najwyższym poziomie. Wspomniana na początku rozdziału postępująca komercjalizacja i profesjonalizacja w polskim futbolu sprawiła, że kluby piłkarskie w wielu aspektach przypominają biznesowo zorientowane przedsiębiorstwa skupiające wokół siebie ogromne społeczności zainteresowanych jej działaniami grup. Część z tych organizacji doświadczyła również skutków globalizacji. Łączenie poczynań na szczeblu lokalnym z działalnością międzynarodową przejawia się obecnością klubów piłkarskich na wielu rynkach. To zaś umożliwia im osiągnięcie przychodów finansowych z różnych źródeł (Leszczyńska, 2013; Liang, 2014; Gancarczyk, 2016; Botwina, 2020; Ströbel i Germelmann, 2020). Aspekt ten ma jednak również swoją „czarną stronę”.

Naciski opinii publicznej sprawiają, że coraz większej liczbie klubów piłkarskich przychodzi się zmierzyć z ogromną presją otoczenia. Dochodzące do tego stale rosnąca konkurencja, skokowy rozwój największych klubów i wzrastające wynagrodzenia zawodników powodują, że oczekiwania względem klubów wymagają wdrożenia specyficznych metod zarządzania (Platts i Smith, 2010; Elsayd i Salah, 2021; Mittag i Nieland, 2022). Pod podobną presją znajdują się polskie kluby piłkarskie, choć w wielu przypadkach pozostają one nadal we wstępnej fazie komercjalizacji i profesjonalizacji (Botwina, 2020). Problemowi temu poświęcono jednak osobny podrozdział pracy (dokładnie część 4.2.2).

Mimo istniejących dysproporcji między polskimi a zachodnimi klubami w kwestiach sportowych, organizacyjnych czy marketingowych, presja i oczekiwania spoczywające na polskich organizacjach są w wielu przypadkach równie przytłaczające. Wspomniane różnice w funkcjonowaniu polskich i zagranicznych klubów odzwierciedla skala działania tych organizacji czy rankingi międzynarodowe. W wielu przypadkach polskie kluby piłkarskie zatrudniają również znacznie mniej pracowników spoza pionu stricte sportowego niż, co oczywiste, europejscy giganci futbolowi z Hiszpanii, Anglii czy Włoch (Bohdanowicz,

2022b). Najdobitniej jednak stan polskiego sektora piłkarskiego obrazują wspomniane rankingi międzynarodowe.

Pod koniec 2022 roku, Polska została sklasyfikowana na 22. miejscu w rankingu FIFA (awans z 26. miejsca w 2021 roku) oraz na 28. miejscu w rankingu UEFA (awans z 30. miejsca w 2021 roku) (PZPN, 2022; UEFA Country Ranking 2022, b.d.). Ranking FIFA zestawia wszystkie 211 zrzeszonych w federacji związków piłkarskich. W rankingu krajowym UEFA sklasyfikowanych jest zaś 55 związków krajów europejskich.

W analogicznym czasie, w rankingu klubowym, najwyżej sklasyfikowanym polskim klubem była Legia Warszawa (114. miejsce), a w rozgrywkach za sezon 2022/2023 awans z 208. na 83. miejsce, dzięki spektakularnemu występowi w Lidze Konferencji Europy, odnotował Lech Poznań (Legia zaś spadła na pozycję 137.)<sup>5</sup> (Ranking UEFA – 90minut.pl, b.d.). Niewątpliwie, aspiracje Polskiego Związku Piłki Nożnej oraz polskich klubów są znacznie większe od stanu aktualnego. W rankingu klubowym UEFA ujęte są obecnie 423 organizacje piłkarskie. We wszystkich zaprezentowanych zestawieniach polskie zespoły sklasyfikowane są daleko od czołowych drużyn, co stawia je w roli „średniaków”.

Warto w tym miejscu wspomnieć w jaki sposób liczone są współczynniki decydujące o powyższych rankingach. Rodzi to bowiem określone konsekwencje względem federacji piłkarskich i zrzeszających je klubów. Ranking FIFA ustala zestawienie drużyn narodowych w oparciu o ich wyniki uzyskane na arenie międzynarodowej w ciągu czterech lat poprzedzających sezon tworzenia rankingu. Obliczenia te dokonywane są w oparciu o odpowiedni wzór uwzględniający liczbę uzyskanych przez reprezentację punktów, wagę rozegranego meczu, pozycję przeciwnika oraz pozycję konfederacji, z której dana reprezentacja pochodzi. Powstały ranking wykorzystywany jest m.in. przy podziale zespołów na koszyki grupowe turniejów Mistrzostw Świata (Zasady Obliczania Rankingu FIFA – hppn.pl, b.d.).

Ranking UEFA zestawiany jest celem tworzenia rankingów oraz rozstawiania drużyn narodowych i klubowych w piłkarskich rozgrywkach międzynarodowych. Obrazuje on również kondycję poszczególnych europejskich lig krajowych w dwojaki sposób. Pierwszy z nich traktuje wszystkie kluby europejskie indywidualnie, przydzielając im odpowiednie miejsce w rankingu. Drugie podejście traktuje kluby danego kraju zbiorczo, sumując wyniki indywidualne klubów, tworząc w ten sposób współczynnik ligowy. Współczynnik ligowy wykorzystywany jest do tworzenia rankingu mówiącego o przydziale miejsc danych federacji narodowych w rozgrywkach międzynarodowych UEFA – Lidze Mistrzów, Lidze Europy oraz

---

<sup>5</sup> Ranking ten ma charakter dynamiczny. Przedstawiona w pracy sytuacja ma miejsce na dzień 20.04.2023 r.

Lidze Konferencji Europy. Ranking ten publikowany jest po danym sezonie i pozwala ustalić podział miejsc w rozgrywkach UEFA, w drugim kolejnym sezonie. Dzięki temu federacje są w stanie tak zorganizować rozgrywki krajowe, aby ich terminarz nie kolidował z terminarzem rozgrywek ogólnoeuropejskich. Współczynnik UEFA bazuje na wynikach uzyskanych przez kluby reprezentujące daną federację krajową w rozgrywkach europejskich w ostatnich pięciu sezonach. Suma punktów w danym sezonie uzależniona jest od liczby zwycięstw, remisów oraz porażek klubu w fazie grupowej i pucharowej rozgrywek UEFA oraz fazie kwalifikacyjnej tych rozgrywek. Następnie punkty te dzielone są przez liczbę zespołów reprezentujących daną federację w rozgrywkach UEFA. Otrzymane wyniki klubów z pięciu sezonów sumuje się. Od sezonu 2009/2010 UEFA przyznaje również „punkty bonusowe” za awans do faz pucharowych klubowych rozgrywek europejskich (Zasady Punktowania w Europejskich Pucharach od Sezonu 2021/22, 2021).

Współczynnik klubowy UEFA składa się w 20% ze współczynnika ligowego federacji, do której przypisany jest dany klub oraz w pozostałej części, z liczby punktów rankingowych uzyskanych przez zespół w pięciu ostatnich sezonach rozgrywek międzynarodowych UEFA. Punktacja przy tworzeniu rankingów klubowych oraz przyznawanych bonusów za awanse jest identyczna jak w rankingu krajowym, z tą różnicą, że nie uwzględnia się w tym przypadku punktów za wyniki osiągnięte w eliminacjach do danych rozgrywek (Zasady Punktowania w Europejskich Pucharach od Sezonu 2021/22, 2021).

Takie podejście do tworzenia rankingów międzynarodowych sprawia, że kluby reprezentujące daną federację osiągając indywidualne sukcesy na arenie międzynarodowej przyczyniają się również do poprawy pozycji całej federacji krajowej w Europie. Klasyfikacje tworzone na podstawie wyników klubowych determinują bowiem dostępną liczbę miejsc dla klubów z danego kraju w rozgrywkach europejskich w kolejnych sezonach. Dochodzi w tym przypadku do swoistej zbieżności celów klubów danego kraju, ponieważ w interesie jednego z klubów jest to, aby ich krajowi rywale osiągali jak najlepsze wyniki na arenie międzynarodowej. W efekcie umożliwiają one przy tym kolejnym klubom występy w rozgrywkach europejskich. UEFA tworzy również współczynnik reprezentacyjny wykorzystywany do podziału drużyn narodowych na odpowiednie koszyki w eliminacjach i turnieju finałowy Mistrzostw Europy oraz wykorzystywała go przy podziale na dywizje w pierwszej edycji Ligi Narodów UEFA (sezon 2018/2019) (Zasady Punktowania w Europejskich Pucharach od Sezonu 2021/22, 2021).

Polskie kluby niezwykle rzadko mają okazję uczestniczyć w rozgrywkach europejskich pucharów – Ligi Mistrzów, Ligi Europy czy nawet Ligi Konferencji Europy. Jeśli dochodzi do awansu, to zazwyczaj jest to jeden z kilku „stałych” klubów. Drużyny te najczęściej kończą

swój udział w rozgrywkach na stosunkowo wczesnym etapie. Pokazuje to zatem miejsce polskich zespołów względem rywali europejskich, które w stosunku do pokładanych w krajowych zespołach oczekiwań, ale i możliwości, dzieli przepaść pod względem jakościowym (wynikowym) i finansowym (Pietrzyk, 2021; Bohdanowicz, 2022b).

L. Bohdanowicz (2022b) jako jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy wskazuje brak przekonania zarządzających klubami do wdrożenia w nich myślenia koncepcyjnego i strategicznego. Przejawia się to nadmierną koncentracją na tym co dzieje się obecnie w organizacjach i porzucenia myślenia przyszłościowego. Takie krótkowzroczne spojrzenie nie jest jednak przypadłością zarządzających wyłącznie polskimi klubami. Współczesny futbol wymaga bowiem odwagi, kreatywności, konsekwencji, pomysłu, ale przede wszystkim umiejętności budowania relacji. Presja kibiców i wymagania szybkiego osiągnięcia wyników nie pomagają decydentom w klubach piłkarskich w nakreślaniu długoterminowej strategii organizacji. Kłóci się to zatem z podstawowymi regułami zarządzania, gdzie myślenie o przyszłości jako koncepcji na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej stanowi główny czynnik sukcesu organizacji. Budowanie pozycji przedsiębiorstwa odbywa się na poziomie władz podejmujących decyzje o tworzeniu: struktur pierwszej drużyny, akademii, strategii dywersyfikacji i internacjonalizacji, zastosowania nowoczesnych technologii, innowacji społecznych oraz budowania relacji z interesariuszami (Bohdanowicz, 2022b).

W wielu przypadkach można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że piłka nożna polega w większej mierze na prowadzeniu biznesu niż na społecznej rozrywce. Ogromne budżety i rozbudowane struktury organizacyjne klubów nie ograniczają się jedynie do prowadzenia działalności sportowej, ale dotyczą również kwestii związanych z marketingiem i sprzedażą, komunikacją, analityką oraz działalnością CSR (Kolyperas i Sparks, 2011; Kolyperas i in., 2015; Ribeiro i in., 2019). Orientacja biznesowa nie sprawia jednak, że kluby całkowicie zapominają o pierwotnym przeznaczeniu swojego funkcjonowania, czyli o sukcesie sportowym. W wielu przypadkach organizacje te zrodziły się z lokalnych lub robotniczych inicjatyw, a tworzone w ten sposób stowarzyszenia bazowały przede wszystkim na demokratycznych zasadach zarządzania. Ignorowanie tego faktu nieraz w przeszłości rodziło konflikty wewnątrz samych organizacji, jak i na linii klub – interesariusze (Grodecki, 2016; Melosik, 2016; Liang, 2017; Giulianotti i Williams, 2017; Junghagen, 2018).

Niezwykle ważną grupą interesariuszy klubu piłkarskiego są jego kibice, których intuicyjnie można utożsamiać z odpowiednikiem klientów tradycyjnych przedsiębiorstw. W istocie jednak kibice nie są klientami w zasadniczym rozumieniu tego słowa i to w głównej mierze odróżnia klub piłkarski od przedsiębiorstw biznesowych. Różnice te unaoczniają się w sytuacjach, gdy

kluby bankrutują. W wielu przypadkach mobilizacja tej grupy interesariuszy sprawia, że trapiący problemami finansowymi klub nie odchodzi w zapomnienie, a kibice wspólnymi siłami oraz nakładami odbudowują i kontynuują działanie podupadłej organizacji. W Polsce taką drogę przeszły chociażby Zawisza Bydgoszcz, ŁKS Łódź, Lechia Gdańsk czy Polonia Warszawa (Bohdanowicz, 2022b). Kibice zresztą stanowią szczególną grupę konsumentów, gdzie  $\frac{3}{4}$  z nich, przywiązane do barw jednego klubu, pozostaje mu wierne przez całe swoje życie (Bednarz, 2014). Wynik ten, spowodowany tak dużym przywiązaniem do marki chciałoby zapewne osiągnąć niejedno przedsiębiorstwo.

Aby jednak unikać sytuacji związanych z bankrutowaniem, kluby zmieniają swoją orientację na bardziej biznesową. Pomocne w tym mają być działania z zakresu zarządzania talentami i rozwój akademii piłkarskich, które z jednej strony pozwalają budować pierwszą drużynę, z drugiej zaś dają możliwość sprzedaży zawodników. Innym działaniem jest opracowanie oferty i pozyskanie sponsorów, również z pomocą posiadanych przez klub zawodników, którzy mogą promować produkty sponsora. Poza tym kluby upubliczniają akcje spółki, zyskując dodatkowy kapitał oraz rozbudowują infrastrukturę poprzez wykup, budowę lub renowację stadionów (Bohdanowicz, 2022b). Działania te zwiększają zainteresowanie klubem ze strony sponsorów i kibiców. Takie połączenie tradycyjnego podejścia do zarządzania klubem z obraniem orientacji biznesowej pozwoliło wielu organizacjom nie tylko przetrwać, ale również rozwijać się i stawać coraz bardziej atrakcyjnym obiektem w oczach interesariuszy (Storm, 2010; Chen i Zhang, 2011; Krabbenbos, 2013; Carlsson-Wall i in., 2023). Sposób funkcjonowania klubów piłkarskich powinien być jednak analizowany w zależności od reprezentowanej przez nie klasy rozgrywkowej. Poziom rozgrywkowy definiuje bowiem w dużej mierze to, w jaki sposób kluby operują w sektorze.

To, co głównie odróżnia kluby z różnych klas rozgrywkowych, to modele ich funkcjonowania. Wiąże się to z podstawowymi celami i zadaniami, które kluby mają do zrealizowania. Rzecz jasna, poza podstawowym celem sportowym, organizacje te mają za zadanie osiągnąć określone cele ekonomiczne (Bohdanowicz, 2022b; Pietrzyk, 2022). W polskich realiach, kluby spoza Ekstraklasy dążą do awansu do wyższej klasy rozgrywkowej. Organizacje w Ekstraklasie zaś rywalizują o miano mistrza Polski. Te elementy pełnią rolę celów sportowych organizacji w Polsce. Cele ekonomiczne klubów skupiają się z jednej strony na zwiększaniu przychodów, które pozwalają im na sfinansowanie wydatków, a z drugiej pozwolą uzyskać taki stan finansowy, który zagwarantuje utrzymanie stabilizacji i bezpieczeństwo finansowe w przyszłości. Tradycyjne organizacje nastawione są w głównej mierze na realizację celu ekonomicznego, a więc na maksymalizowanie wartości przedsiębiorstw. Czynienie celów

sportowych organizacji ambitniejszymi wiąże się z ponoszeniem wyższych wydatków, zwłaszcza w kontekście wynagrodzeń zawodników. Okoliczności te mogą doprowadzić do zmniejszenia płynności finansowej i powstawania zadłużenia dla organizacji. W takim przypadku kluby muszą szukać alternatywnych rozwiązań w kwestiach zarządzania. Najważniejszymi celami profesjonalnych klubów piłkarskich są zatem: dodatni wynik finansowy, stabilność organizacyjna i finansowa (bezpieczeństwo w tych obszarach), generowanie przychodów, sukces sportowy rozumiany jako osiągnięcie jak najwyższego miejsca w rozgrywkach ligowych w kraju i za granicą (Bareja, 2016; Cyfert i Janicki, 2016; Pietrzyk, 2022).

Wymienione wyżej elementy składają się na ogólną efektywność klubów. Dzięki niej możliwy jest pomiar i ocena działań organizacji pod kątem jej funkcjonowania oraz rozwoju. Wspomniana efektywność może być rozpatrywana w dwóch wymiarach: ekonomicznym i organizacyjnym. W teorii ekonomii efektywność nawiązuje do optymalizacji w kwestii alokacji zasobów. Aspekt organizacyjny zaś opisuje efekt synergiczny organizacji, czyli korzyści wynikających z określonych układów współdziałania w obrębie systemów organizacyjnych. Zauważyć można w tym miejscu kluczowe znaczenie zasobów, zarówno materialnych i niematerialnych, w kwestii omawianej problematyki. Pomiar efektywności klubów piłkarskich może zatem odbywać się przy wykorzystaniu m.in. metod wskaźnikowych (Wyszyński i in., 2018).

Metody wskaźnikowe korzystają z elementów finansowych takich, jak rentowność, sprawność, płynność czy zadłużenie. Podejście wskaźnikowe wykorzystywane jest przez instytucje finansowe przy tworzeniu raportów dotyczących wysokości przychodów, dywersyfikacji przychodów, rentowności netto i płynności finansowej. Na podstawie wartości tychże wskaźników oraz zsumowania punktów przyznawanych klubom za miejsca zajęte w poszczególnych kategoriach tworzy się rankingi klubów za dany sezon. W Polsce w takie przedsięwzięcia zaangażowane są Deloitte oraz Ernst&Young. Polski rynek w swojej specyfice sprawia, że zastosowanie analizy wskaźnikowej do oceny efektywności ekonomicznej może okazać się niewystarczające. Wynika to z tego, że kluby w Polsce charakteryzuje słaba kondycja finansowa, a tylko nieliczne z nich generują dodatnie wyniki finansowe, co przekłada się na osiąganą przez kluby rentowność i płynność finansową. Kluby piłkarskie prowadzą jednak działalność gospodarczą na różnych rynkach, tj. na rynku sportowym i reklamowo-sponsoringowym. Odbiorcami produktów sportowych są konsumenci indywidualni, tych drugich zaś odbiorcy instytucjonalni. Przychody generowane z działalności sportowej (sprzedaży biletów, wpływów z transmisji, reklam i sponsoringu) są w polskich realiach zbyt



małe, aby zapewnić klubom stabilność i pewność finansową. Oznacza to, że polskie kluby nie mogłyby utrzymać się na rynku bez finansowego wsparcia ze strony państwa, samorządów lokalnych oraz pozostałych sponsorów. Problematyka związana z efektywnością klubów piłkarskich jest pojęciem niezwykle złożonym i wymaga zrozumienia specyfiki dokonującego się w klubie procesu produkcji jako całokształtu działań związanego z przekształceniem zaangażowanych nakładów w efekty (sportowe i ekonomiczne). Efektami ekonomicznymi są przychody, które następnie są kierowane na działalność inwestycyjną i operacyjną organizacji. Efekt sportowy to osiągany wynik w postaci zajmowanego miejsca w tabeli w rozgrywkach ligowych. Cykl produkcyjny klubów piłkarskich zaczyna się od przeznaczenia środków finansowych, głównie na wynagrodzenia, które stanowią w wielu przypadkach największy udział w strukturze wydatków. Cel zaangażowania tychże środków jest jasny – utworzenie silnego i konkurencyjnego zespołu, który ukierunkowany jest na uzyskanie jak najlepszego wyniku sportowego. W zależności od osiąganych przez klub sukcesów sportowych, te mogą liczyć się z przekształceniem go w stosowne rezultaty ekonomiczne – finansowe, do których zalicza się: wpływy ze sprzedaży biletów, praw do transmisji, reklam i działalność sponsoringową oraz handlową. Cykl ten jest kontynuowany poprzez odpowiednie skierowanie uzyskanych w wyniku sukcesu sportowego funduszy na pokrycie wynagrodzeń zasobów ludzkich w organizacji (Wyszyński, 2017).

Co więcej, efekty klubów piłkarskich działających w Europie mogą przybierać dwojaką postać. Pierwsze z nich stanowią przychody ze sprzedaży netto, tworzone wskutek prowadzenia przez klub podstawowej działalności: sprzedaż biletów, sponsoring i reklamę, transmisje i sprzedaż praw telewizyjnych, działalność handlową, rozgrywki klubowe UEFA i Fundusz Solidarnościowy UEFA, a także pozostałe przychody związane z działalnością sportową. Drugą kategorię stanowi ogólna liczba punktów uzyskanych przez klub w danym sezonie rozgrywkowym. Kluby mogą również generować przychody i koszty związane z prowadzoną przez siebie działalnością na rynku transferowym piłkarzy. Ta kategoria pojawia się jednak w czasie tzw. okien transferowych (Wyszyński, 2017). Zagadnienia związane z funkcjonowaniem okien transferowych oraz Funduszu Solidarnościowego UEFA zostały szeroko opisane w podrozdziale 4.3.2.

Tym, co wyróżnia kluby sportowe od innych podmiotów działających na rynku, jest również charakter oferowanego przez nie **produktu**. Główna cecha produktu dostarczanego przez kluby piłkarskie, to jego jednoczesny proces wytwarzania i konsumpcji. Rozgrywane w określonym czasie spotkanie dwóch zespołów (świadczenie usługi) sprawia, że dochodzi do jej konsumpcji przez kibiców na trybunach, przed telewizorem lub urządzeniem mobilnym. Zaspokajana jest

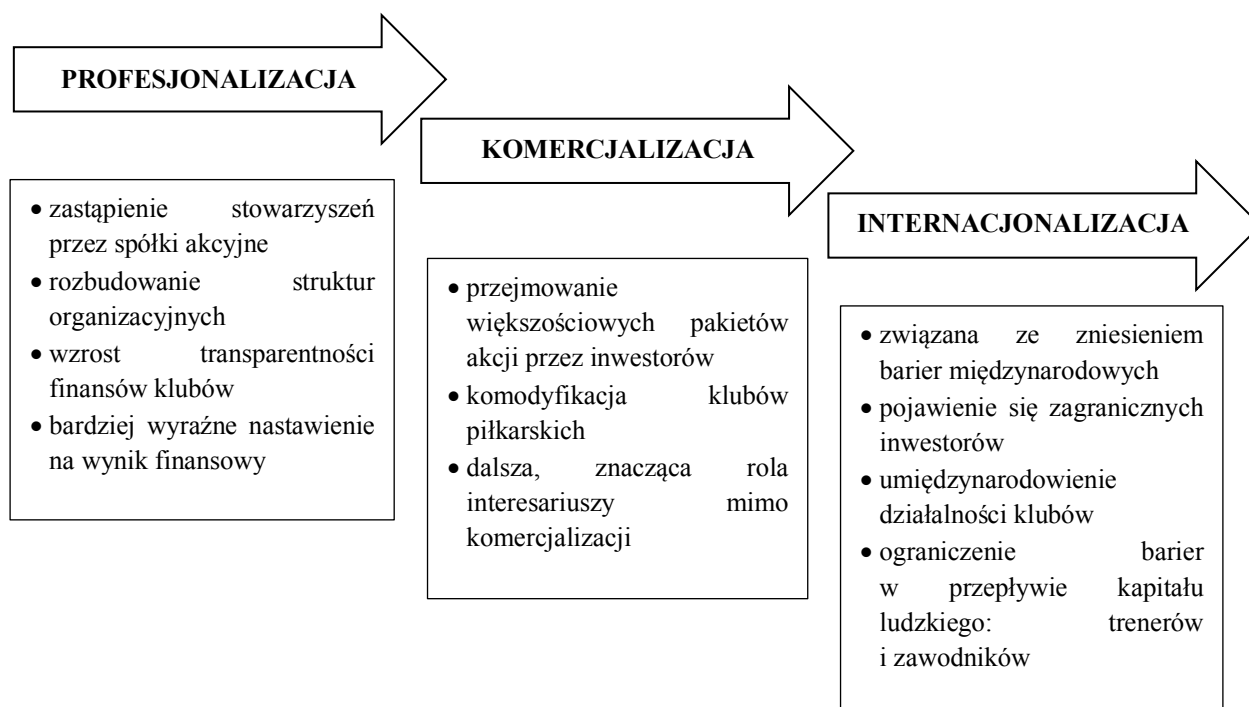
w ten sposób potrzeba, która skłania kibiców do zakupu biletów lub obejrzenia transmisji w telewizji, tudzież w Internecie. Meczu piłkarskiego jako produktu nie można zmagazynować ani wytworzyć na zapas. Potrzeba partycypacji w wydarzeniu zaspokajana jest w określonym miejscu i czasie. Wydarzenie piłkarskie jest również subiektywne w odbiorze. Występują w jego przypadku, rzecz jasna, czynniki mierzalne, jak na przykład wynik końcowy, który daje pewien ogólny obraz spotkania. Ocena przebiegu meczu zależna jest już jednak od konkretnego obserwatora. Sprawia to, że wyniki spotkań bywają często kwestionowane, jedni oceniają dane spotkanie jako niezwykle ciekawe, drudzy zaś jako nudne. Dyspozycję zawodników, przez jednych komplementowaną, drudzy krytykują. Odzwierciedleniem takiego stanu rzeczy są noty wystawiane przez poszczególne gazety i portale internetowe w swoich ocenach pomeczowych. Produkt sportowy jest również w swojej istocie różnorodny, cechuje go zmienność i brak możliwości standaryzacji. Każdy mecz jest inny, nieprzewidywalny, a co za tym idzie – pełen nieoczywistych rezultatów (Bednarz, 2014). Kluby piłkarskie, za sprawą przeniesienia praw autorskich do użytkowania ich marki na produktach wytwarzanych przez firmy zewnętrzne, zapewniają także możliwość identyfikowania się ze sobą swoim kibicom. Wśród produktów objętych transferem praw znajdują się: koszulki meczowe, szaliki, czapki oraz flagi z odpowiednim rozgraniczeniem na płeć, wiek oraz status odbiorcy. Mając na uwadze zyski z produktów klubowych, zwłaszcza koszulek, kluby regularnie dokonują modyfikacji swoich produktów oraz wydają edycje okolicznościowe upamiętniające ważne wydarzenia klubowe lub sukcesy sportowe, zwiększając w ten sposób wpływy ze sprzedaży produktów klubowych (Armknicht, 2011; Grabowski, 2011; Stankiewicz, 2016; Mękal, 2016; Kruk i in., 2022).

Kluby dbają zatem o przychody ze wszystkich dostępnych źródeł – od kibiców indywidualnych, ze sponsoringu i reklam oraz sprzedaży praw do transmisji meczów. To właśnie dwie ostatnie kategorie stanowią dominującą część wpływów pieniężnych odnotowywanych przez organizacje sportowe. Wobec tego, nieodpowiednia postawa sportowa i brak idących za nią wyników może negatywnie odbić się na przychodach organizacji (Wilczyński i Synowska, 2014). Niezwykle pomocne w osiągnięciu opisanych celów staje się budowanie orientacji biznesowej i strategiczna orientacja zarządzających klubami piłkarskimi. Zagadnienia te zostały opisane w podrozdziale 4.2.2 dysertacji.

## 4.2.2 Budowanie orientacji biznesowej i zarządzanie strategiczne w klubach piłkarskich

Głównym elementem rozwoju klubów piłkarskich w Europie w ostatnich latach są stale rosnące przychody generowane przez te organizacje. Stało się to jednak możliwe głównie dzięki zmianie myślenia właścicieli o sposobach zarządzania klubami piłkarskimi, w tym poprzez wprowadzenie tzw. orientacji biznesowej do klubów. Na proces ten składają się profesjonalizacja, komercjalizacja oraz internacjonalizacja piłki nożnej (Bohdanowicz, 2022b). Rysunek 10 prezentuje etapy rozwoju klubów piłkarskich ze wskazaniem ich głównych charakterystyk.

Rysunek 10. Etapy rozwoju klubów piłkarskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bohdanowicz (2022b).

Profesjonalizacja klubów piłkarskich swoje źródła ma w zachodzących w strukturach klubów zmianach prawnych związanych z ich funkcjonowaniem oraz przekształceniem wielu stowarzyszeń w spółki akcyjne. Funkcjonowanie klubów w formie spółek wymusza na nich tworzenie i rozwijanie odpowiednich struktur i systemów raportowania, które sprawiają, że kluby stają się transparentne pod względem finansowym (Senaux, 2011; Liang, 2014; Seippel, 2019).

Ogromny wpływ na rozwój klubów pod tym względem ma tzw. prawo Bosmana, które wskazuje, że: każdy piłkarz - po wygaśnięciu kontaktu z klubem - ma prawo do zmiany

organizacji bez ponoszenia przez nią dodatkowych kosztów. Dodatkowo, precyzuje się w nim, że kluby nie mogą ograniczać liczby grających w swoich zespołach obcokrajowców z krajów członkowskich Unii Europejskiej. Wprowadzone w 1995 roku prawo zmieniło całkowicie panujące dotychczas reguły rządzące rynkiem transferowym doprowadzając do jego liberalizacji. Efektem tych decyzji był również wzrost wynagrodzeń zawodników, który z kolei wymuszał na klubach pozyskiwanie dodatkowych przychodów na pokrycie honorariów zawodników (Mikołajczyk, 2011; Geey, 2019).

Komercjalizacja klubów piłkarskich dotyczy przejmowania pakietów większościowych akcji przez prywatnych inwestorów, również zagranicznych. Co istotne, fakt ten nie sprawił, że kluby utraciły przy tym swoją tożsamość społeczną. Wręcz przeciwnie, organizacje piłkarskie nastawione są ściśle na współpracę ze swoimi interesariuszami, co przekłada się na promowanie miast poprzez odgrywanie roli ambasadorów w lokalnych kampaniach społecznych (Rośca, 2010; Daniel i Kassimeris, 2013; Bohdanowicz, 2022b).

Internacjonalizacja klubów, poza aspektem związanym z napływem zagranicznego kapitału, objawia się również poszukiwaniem kibiców na międzynarodowych rynkach. Element ten realizowany jest poprzez zwiększanie rozpoznawalności danej marki na nowych obszarach geograficznych. Umiędzynarodowieniu działalności towarzyszy również pozyskanie możliwości poszukiwania kadry szkoleniowej oraz zawodniczej na światowych rynkach. Efektem tego jest nieprzerwanie rosnąca liczba zawodników zagranicznych w danych rozgrywkach krajowych (Rohde i Breuer, 2017; Maderer i Holtbrügge, 2019; Bohdanowicz, 2022b).

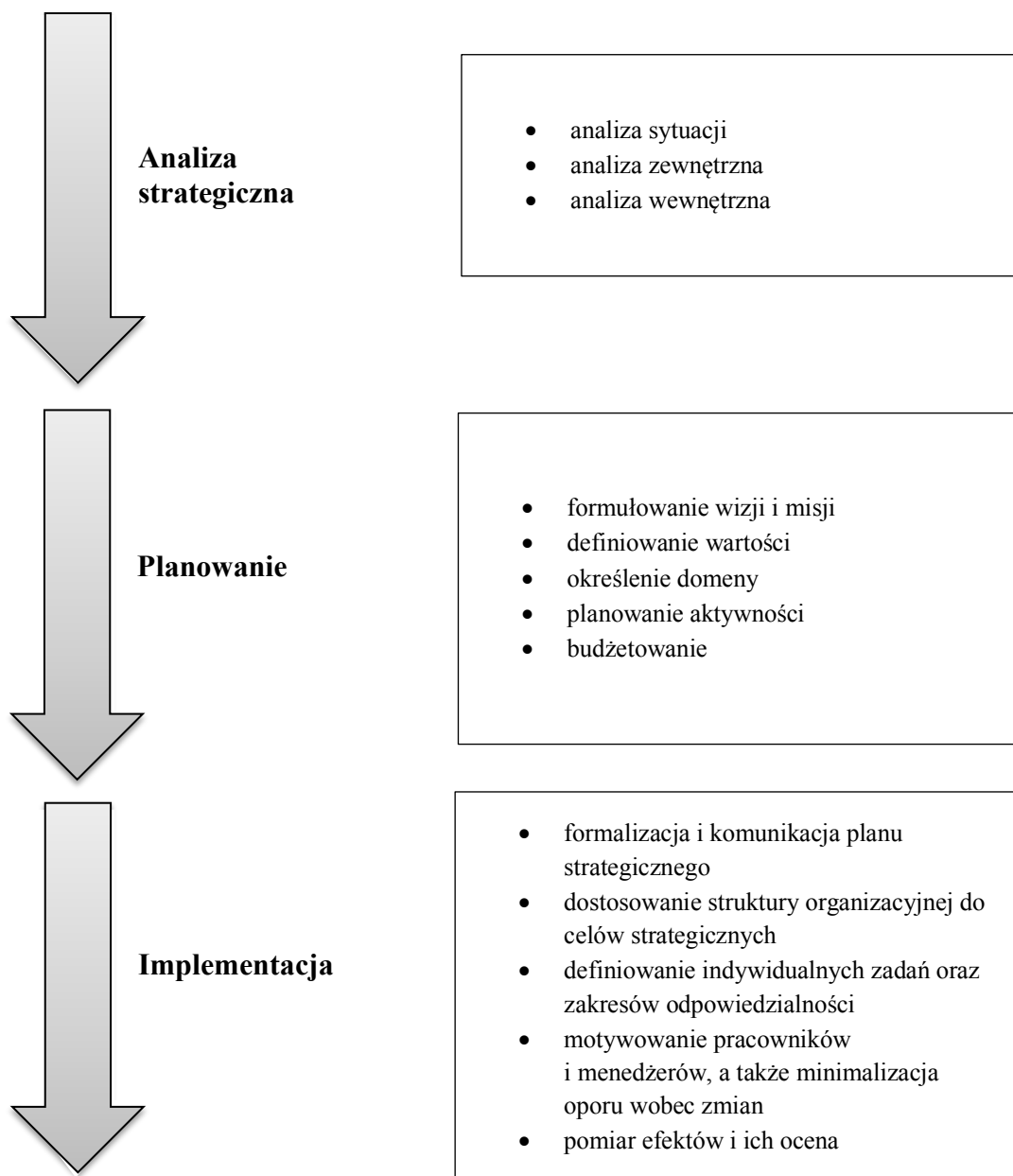
Kluby piłkarskie zobowiązane są przy tym przestrzegać określone kryteria finansowe swojego funkcjonowania. Od 2009 roku, poza podstawowymi standardami jakościowymi dotyczącymi infrastruktury, sportu, personelu, kwestii prawnych i finansowych, kluby muszą spełniać dodatkowe przepisy określone jako Financial Fair Play (FFP). Przepisy FFP regulują zagrożenia związane z pojawieniem się spirali zadłużenia w organizacjach poprzez zapewnienie im zrównoważonych budżetów. W praktyce oznacza to, że kluby nie powinny generować wyższych kosztów (związanych z wynagrodzeniami, kosztów operacyjnych, kosztów związanych z transferami, itd.), niż wartość osiągniętych przez nie przychodów (wskutek sprzedaży biletów, praw do transmisji, sponsoringu i reklamy, zysków z transferów zawodników, itd.) (Nicolliello i Zampatti, 2016; Serrano, i in., 2023).

Powyższe czynniki sprawiają, że zarządzanie klubem piłkarskim wymaga obrania stosownej do sytuacji strategii. Właściwie zaprojektowana i wdrożona strategia pozwala odpowiadać na krótkoterminowe oczekiwania klientów. Ma to zatem duże znaczenie z perspektywy klubów,

wobec których oczekiwania kibiców na natychmiastowy sukces są znaczne. Organizacjom trudno jest jednak osiągnąć przewagę konkurencyjną koncentrując się wyłącznie na realizacji celów krótkoterminowych. Firmy zorientowane strategicznie, dzięki posiadanej wizji i jasno sprecyzowanym celom mają zdolność do radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami w otoczeniu. To zaś przybliża je do osiągania sukcesu w długim terminie (Cleland, 2010; Galariotis i in., 2018).

Pomocne w tworzeniu środowiska sprzyjającego obraniu perspektywy długoterminowej jest zatem włączenie myślenia strategicznego w zarządzaniu organizacją. Taki sposób zarządzania organizacją kryje w sobie trzy podstawowe rodzaje korzyści. Po pierwsze: w jasny i spójny sposób prezentuje możliwości rozwojowe klubu. Po drugie: wspiera ono proces decyzyjny, m.in. związany ze stale zwiększającym się zatrudnieniem w klubach. Proces ten sprawił, że przed klubami pojawił się nowy rodzaj wyzwań, którego efektem jest tworzenie nowych działów w organizacjach sportowych: analityki czy obsługi mediów społecznościowych oraz rozrost działów wcześniej już istniejących (Bohdanowicz, 2022b). Wymusiło to decentralizację klubów na wielu polach. W efekcie doszło do zwiększenia autonomii działów i ich kierowników. Po trzecie: strategiczna perspektywa wspiera koordynację działań i relacji ze złożonym otoczeniem. Pozwala to organizować i wykorzystywać zasoby klubu zgodnie z przyjętymi przez niego celami (Syvertsen i Steiro, 2018). Zarządzanie strategiczne w klubach odbywa się poprzez realizację trzech podstawowych etapów: analizę strategiczną; planowanie oraz implementację (rysunek 11).

Rysunek 11. Etapy procesu zarządzania strategicznego



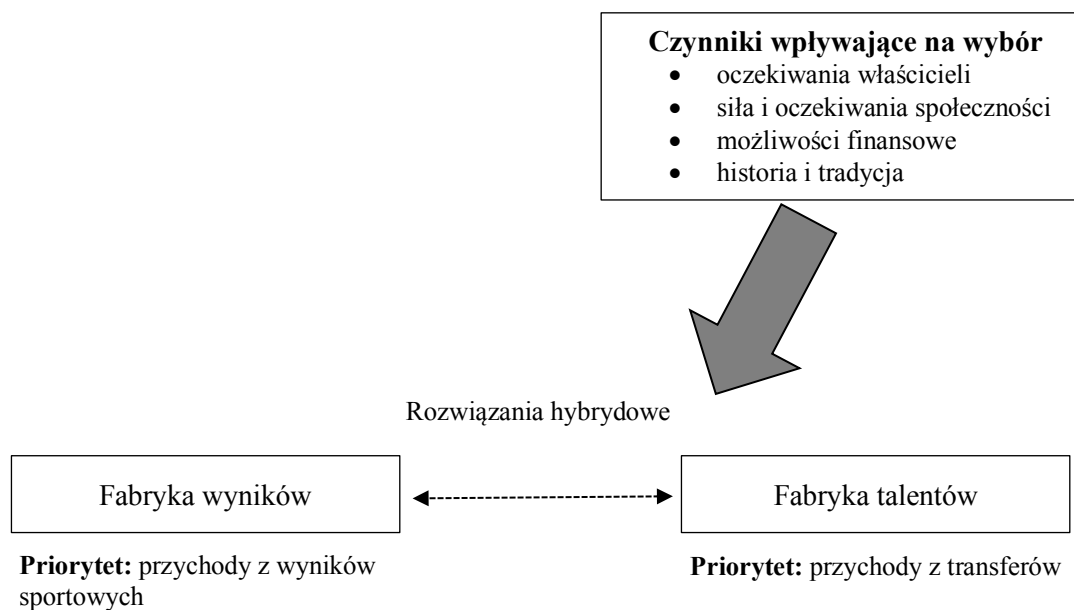
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Draebye (2018); O'Brien i in. (2019); Bohdanowicz (2022b).

Analiza strategiczna skupia się na przeprowadzeniu oceny otoczenia organizacji, jej zasobów i umiejętności. Istnieje wiele sposobów, pozwalających dokonywać analizy otoczenia. Pomocna w tym względzie jest analiza 5 sił Portera, analiza PESTEL czy analiza SWOT. Uwzględnienie tego elementu w planowaniu strategii organizacji pozwala na uniknięcie błędów spowodowanych pominięciem kluczowych czynników zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na organizację. Etap tworzenia planu strategicznego obejmuje swoim zasięgiem działania na poziomie m.in. marketingowym oraz wykorzystania zasobów ludzkich. Zawiera on określenie misji, wizji (kierunek rozwoju organizacji), wartości oraz celów, a także działań, jakie należy podjąć, aby zrealizować zamierzone cele. Wdrażanie strategii wymaga

utworzenia odpowiedniego systemu raportowania oraz mierników, które pozwolą na ocenę stopnia realizacji strategii (Sánchez-Cambronero i in., 2020).

Kluby piłkarskie mają dwie podstawowe możliwości wyboru koncepcji działania – strategię fabryki wyników (nastawienie na wygrywanie trofeów) lub fabryki talentów (nastawienie na wyszkolenie jak najlepszych zawodników). Wybór poszczególnej koncepcji zależy od oczekiwań właścicieli, interesariuszy, możliwości finansowych oraz historii i tradycji klubu (Di Minin i in., 2014; Bohdanowicz, 2022b). Rysunek 12 ukazuje dostępne koncepcje podstawowej działalności klubów piłkarskich.

Rysunek 12. Koncepcje podstawowej działalności klubu piłkarskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bohdanowicz (2022b).

Oba te rozwiązania ukierunkowane są na zwiększenie przychodów klubu, jednak poprzez wykorzystanie innych elementów zarządzania. Fabryki wyników dążą do dominacji na rynku krajowym, zdobywaniu mistrzostw kraju i reprezentowaniu ligi krajowej na arenie międzynarodowej. Dla klubów nastawionych na rozwój talentów najważniejsze jest szkolenie, a akademie piłkarskie są dla nich trzonem działalności. W przypadku takich klubów najważniejsze jest wyszkolenie zawodników, a następnie ich sprzedaż rywalom. Zdobyte w ten sposób środki finansowe zostają powtórnie zainwestowane w akademie. Inwestowanie w akademie ma również dużą przewagę długoterminową nad strategią kupowania piłkarzy mających status gwiazd, mianowicie niższe wynagrodzenia płacone zawodnikom. Obecnie wynagrodzenia stanowią ogromną część kosztów ponoszonych przez profesjonalne kluby piłkarskie. Wychowankowie często jednak zarabiają znacznie mniej,

niż ich współpracownicy sprowadzeni z innych organizacji, ponieważ mają znacznie słabszą pozycję negocjacyjną względem piłkarzy, za których klub zapłacił określoną kwotę odstępnego. Kluby nie muszą jednak decydować się na obranie jednej ze skrajnych opcji działania. Mogą one zatem poszukiwać balansu między tymi dwoma rozwiązaniami, wybierając podejście hybrydowe. Właściwie, właśnie tak w praktyce funkcjonuje znaczna część organizacji piłkarskich, na co wpływ ma również globalizacja i umiędzynarodowienie piłki nożnej (Bohdanowicz, 2022b). Zagadnienia te zostały bliżej ukazane w kolejnym podrozdziale pracy.

#### **4.2.3 Globalizacja i umiędzynarodowianie piłki nożnej**

Globalizacja odcisnęła swoje piętno na wielu obszarach gospodarki. Również futbol nie uchronił się przed jej wpływem. Piłka nożna podatna była w przeszłości na rozwój innowacji technologicznych: środków transportu, Internetu czy telewizji. Swoje piętno odbiły również czynniki polityczne, związane chociażby z liberalizacją handlu międzynarodowego. Wynikająca pośrednio również z globalizacji swoboda przepływu kapitałów ludzkiego i finansowego oraz wiedzy sprawiły, że kluby piłkarskie uzyskały dostęp do nowych zasobów, wcześniej często niemożliwych przez nie do pozyskania. Przykład takiego działania został zaprezentowany w podrozdziale 4.2.2, przy omawianiu skutków wprowadzenia prawa Bosmana. Otwarcie rynków pracy sprawiło, że kluby piłkarskie mogły zacząć zatrudniać zagranicznych zawodników, często szybciej, niż miało to miejsce w innych sektorach gospodarki. Organizacje te coraz śmielej zawierały również współpracę z międzynarodowymi partnerami świadcząc dla nich usługi sponsoringowe. Kluby piłkarskie same w końcu stały się globalnymi markami, które rywalizują ze sobą o klientów na całym świecie. Sam proces globalizacji klubów piłkarskich przebiegał stopniowo, przechodząc przez 4 fazy: globalizację geograficzną, globalizację komercyjną, globalizację cyfrową oraz globalizację społeczną (Beek, 2021).

Globalizacja geograficzna związana była z umożliwieniem rywalizacji klubom na poziomie międzynarodowym. Podczas tej fazy zaobserwowano również pierwsze migracje zawodników do lig zagranicznych (głównie do krajów zbliżonych kulturowo). Przykładowo – zawodnicy z Ameryki Południowej zaczęli zasilać zespoły lig hiszpańskiej i włoskiej. Globalizacja komercyjna dotyczyła ustanowienia nowych relacji społecznych i kulturowych na świecie. Czynniki te były spowodowane w głównej mierze migracją elit, stopniowym



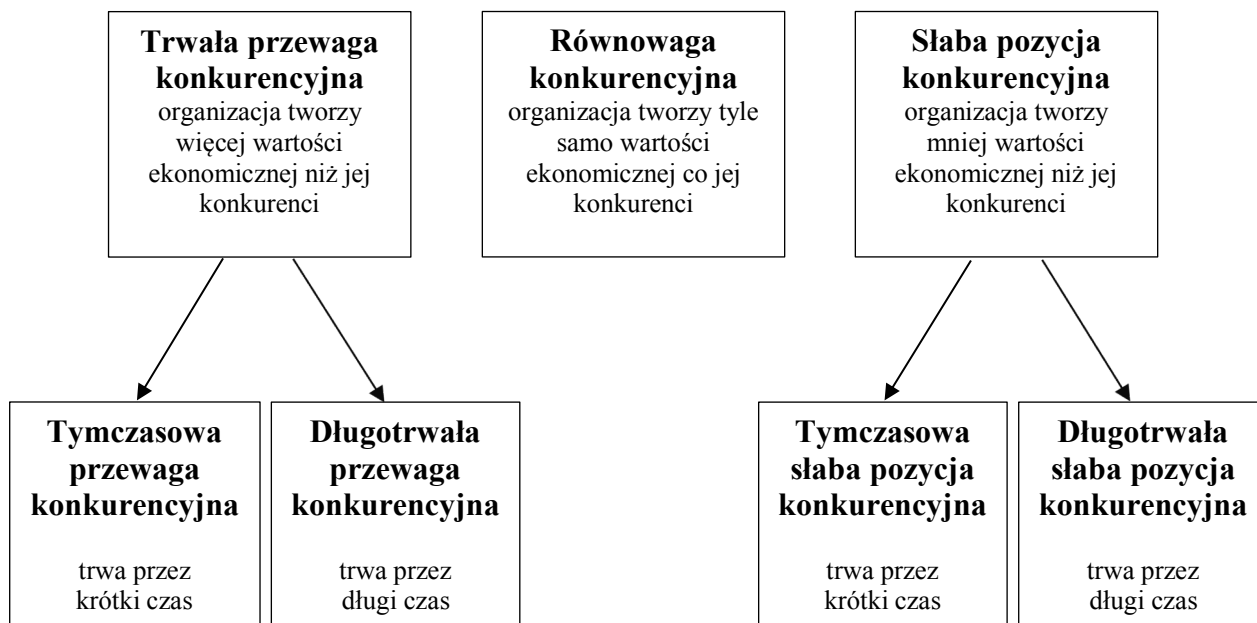
narastaniem kontynentalnej i globalnej konkurencji, znacznym wzrostem wynagrodzeń oraz podniesieniem znaczenia nowych mediów. Wpłynęło to w sposób znaczny na możliwość działania klubów piłkarskich. Profesjonalizacja piłki nożnej i wprowadzenie orientacji biznesowej doprowadziły do przekształcenia klubów w niezwykle wpływowe marki globalne. Stało się to kolejnym elementem przyspieszającym działania związane m.in. z procesami inwestowania w kluby przez zagranicznych inwestorów, tworzenie akademii piłkarskich poza granicami krajów oraz rozgrywanie turniejów przedsezonowych m.in. w krajach azjatyckich przez zespoły z Europy. W konsekwencji wiele klubów osiągnęło w tym czasie komercyjny sukces, czego dowodem jest wzrost ich przychodów. Globalizacja cyfrowa powiązana z powstaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych sprawiła, że doszło do dalszego rozwoju telewizji satelitarnej i Internetu. Poskutkowało to również powstaniem sieci społecznościowych oraz urządzeń mobilnych. W wyniku tych zmian doszło do dalszej popularyzacji futbolu, a kibice na całym świecie mogą oglądać spotkania ulubionych zespołów, odwiedzać sklepy internetowe oraz uczestniczyć w programach społecznych z dowolnego miejsca na ziemi. Globalizacja społeczna powstała wskutek zmian w sposobie interakcji klubów ze swoimi społecznościami. Powoduje to poszukiwanie przez kluby nowych sposobów na zaistnienie na globalnych rynkach, poprzez podpisywanie kontraktów z międzynarodowo rozpoznawalnymi zawodnikami. Efektem takiego zabiegu ma być scalenie globalnej społeczności (Beek i in., 2018; Trkulja i in., 2018; Bohdanowicz, 2022b). W ramach tej części pracy skupiono się również na przedstawieniu podejścia zasobowego, w perspektywie zarządzania klubami piłkarskimi. Zagadnienie to zostało omówione w podrozdziale 4.2.4.

#### **4.2.4 Zasobowe podejście w zarządzaniu klubem piłkarskim**

Obierana przez kluby piłkarskie strategia uzależniona jest w dużej mierze od posiadanych przez nie zasobów i umiejętności, od których zależy uzyskana przez organizacje przewaga konkurencyjna. Nie chodzi tu jednak o samo dysponowanie i wykorzystywanie zasobów, ale przede wszystkim o ich odpowiednią konfigurację tak, aby pozwoliły one organizacji wykorzystywać szanse z otoczenia oraz osiągnąć sukces przy niższych kosztach niż konkurenci. Wskazana już wcześniej specyfika tych organizacji sprawia, że przy generowaniu wartości muszą mieć one na uwadze nie tylko wspomniany aspekt ekonomiczny, ale również satysfakcję interesariuszy poprzez spełnienie stojących przed klubami wymagań sportowych. Kluby piłkarskie osiągają zatem przewagę nad konkurentami, jeśli są w stanie zadowolić

obecnych klientów i jednocześnie powiększać ich grono (Mertens i in., 2021). Rodzaje przewag konkurencyjnych w futbolu zostały opisane na rysunku 13.

Rysunek 13. Możliwe sytuacje w zakresie przewag konkurencyjnych



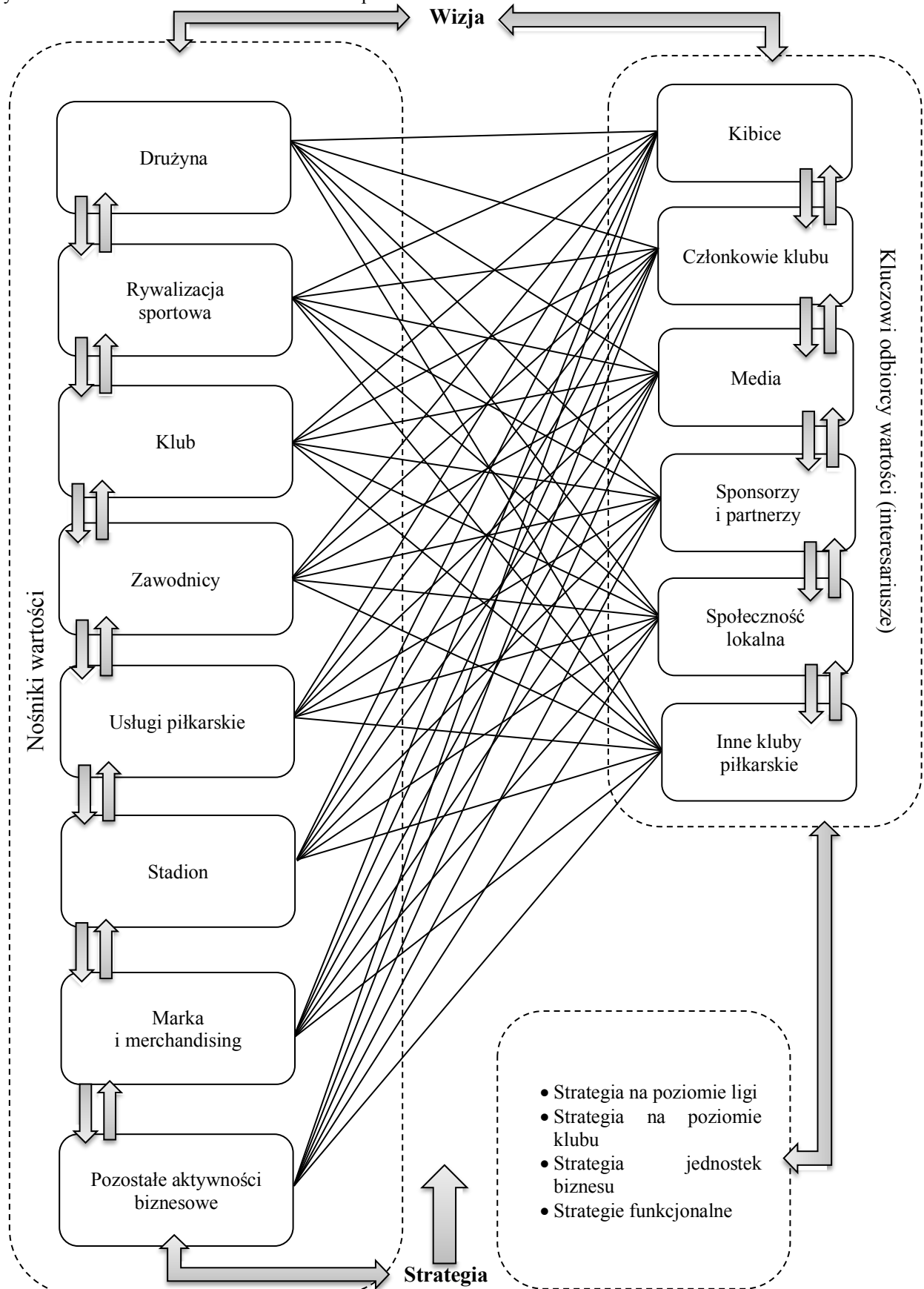
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Barney i Hesterly (2010); Sołoducho-Pelc i Sulich (2020); Bohdanowicz (2022b).

Tak samo, jak w przypadku tradycyjnie rozumianych organizacji, również te o charakterze sportowym muszą zadbać o to, aby posiadane przez nie zasoby oraz umiejętności odznaczały się konkretnymi cechami, aby zapewnić im przewagę konkurencyjną. Przedstawiona w podrozdziale 1.2.2 teoria zasobowa wskazywała, że zasoby te muszą być: wartościowe, rzadkie, trudne w imitacji i zastąpieniu oraz odpowiednio zorganizowane. W zarządzaniu strategicznym uznaje się, że spośród różnych zasobów organizacji, do tych najłatwiejszych do skopiowania zalicza się zasoby materialne. W oparciu o powyższe założenia, źródłem przewagi konkurencyjnej okazują się być często zasoby niematerialne, w tym kapitał intelektualny, społeczny oraz relacyjny organizacji. Podejście zasobowe spełnia zatem znaczącą rolę w zarządzaniu współczesnymi klubami piłkarskimi. Kompetencje i zasoby organizacji mogą stanowić dla niej przewagę konkurencyjną, jeśli spełniają warunki VRIN, i pozwalają na utrzymanie przez nie wartości opartych o unikalne strategie kreowania wartości dla interesariuszy. Kompetencje te są połączeniem zasobów materialnych i niematerialnych klubów i to w nich należy doszukiwać się nośników wartości oferowanych przez te organizacje (Mertens i in., 2021). Osoby odpowiedzialne za zarządzanie klubami są zatem zobowiązane do przeprowadzania sprawnej oceny, selekcji, powiązania i wykorzystania zasobów pozostających

do dyspozycji klubu, tak aby dzięki posiadanej przez nie unikalności zapewnić im przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna klubów nierozdzielnie związana jest z poziomem sportowym prezentowanym przez organizację. Ten zaś prowadzi do wykreowania ogólnej wartości klubu dla kibiców.

Podstawową usługą oferowaną przez kluby jest widowisko piłkarskie. Podczas rozgrywania spotkania dwie drużyny kreują wartość dla kibiców i pozostałych interesariuszy. Na poziomie tej wartości wpływa jakość spotkania oraz wynik meczu. Wartość ogólna tworzona jest jednak przez cały czas trwania rozgrywek w danym sezonie i zależna jest w dużej mierze od stopnia zrealizowania zakładanych celów przedsezonowych (Bohdanowicz, 2022b). Do nośników wartości w klubie zalicza się: drużynę, rywalizację sportową, zawodników, klub oraz wszelkiego rodzaju usługi. Odbiorcami wspomnianych wartości są: kibice, członkowie klubu, sponsorzy i partnerzy, media, społeczność lokalna oraz konkurenci, a więc pozostałe kluby piłkarskie (Dolles i Söderman, 2018; Perechuda i Čater, 2022). Złożoność opisanych relacji została ujęta na rysunku 14.

Rysunek 14. Sieć tworzenia wartości w klubie piłkarskim



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bohdanowicz (2022b).

Relacjami powstałymi między nośnikami wartości a jej odbiorcami kluby mogą swobodnie zarządzać. Tworzone w ten sposób łańcuchy wartości, w których różnego rodzaju zasoby materialne i niematerialne zostają skumulowane, decydują o ogólnym odbiorze klubu przez jego interesariuszy. Warto zwrócić uwagę, że dla klubów nastawionych na transfery zawodników (fabryki talentów) mecze piłkarskie traktowane są jako możliwość prezentacji posiadanych przez siebie zawodników dla skautów i pośredników transferowych. Rola nośników wartości może się zatem różnić w zależności od obranej przez kluby strategii (García, 2011; Memari i in., 2021).

Niewątpliwy wpływ na posiadane przez klub zasoby ludzkie mają działy scoutingu oraz akademie piłkarskie przynależącej do danej organizacji. To one w dużej mierze odpowiedzialne są za jakość i liczbę zawodników w kadrze. Te pierwsze mają za zadanie wyszukać sportowców dostępnych na rynku, od drugich zaś zależy poziom wyszkolenia wychowanków i młodych talentów mogących w przyszłości zasilić grono zawodników z pierwszego zespołu. Aspekty te są również mocno związane z działalnością i strategią klubów na rynku transferowym. To na ich podstawie kluby podejmują decyzje dotyczące rekrutacji bądź pozbywania się zawodników (Jerkunica i in., 2011; Kulikova i Goshunova, 2014; Balliauw i in., 2022). Decyzjom kadrowym z perspektywy budowania i wykorzystywania relacji międzyorganizacyjnych jako kluczowego przejawu współpracy rywalizujących ze sobą klubów piłkarskich poświęcono podrozdział 4.3 niniejszej pracy.

## **4.3 Kooperencja klubów piłkarskich**

### **4.3.1 Wymiary kooperencji w klubach piłkarskich**

Branża sportowa jest specyficzna w swojej naturze. Z jednej strony: kluby w niej funkcjonujące stale ze sobą konkurują o osiągnięcie jak najlepszego wyniku sportowego, z drugiej: są od siebie silnie uzależnione. Niemożliwa jest w tym przypadku całkowicie monopolistyczna struktura rynkowa. Innym elementem opisującym rynek sportowy jest współzawodnictwo. Rzecz jasna sytuacja, w której dwa przedsiębiorstwa ze sobą jednocześnie konkurują i współpracują ma miejsce w wielu branżach, czego dowody zostały zresztą przedstawione we wcześniejszych rozdziałach pracy. Krytycznym czynnikiem jest jednak charakter tych relacji. W przypadku organizacji sportowych nie jest to bowiem jedna ze strategii

możliwych do wyboru, a konieczność. Zjawisko to określone jest w literaturze mianem paradoksu Louisa-Schmelinga (Pardalos i Zamaraev, 2014).

Współpraca klubów piłkarskich odbywa się w wielu wymiarach, a tworzenie sieci w piłce nożnej nabrało w ostatnich latach na znaczeniu (Jagielski i Zhang, 2021; Szortyka, 2021). Kreowane przez kluby piłkarskie relacje są źródłem wymiany wiedzy oraz kontaktów, które wpływają na osiągnięte przez nie wyniki sportowe oraz finansowe. Sieci tworzone przez kluby mogą mieć dwoistą naturę: mogą być one oparte na własności lub tworzone są w oparciu o porozumienia i dobrowolne uczestnictwo (Bohdanowicz, 2022b).

Podobnie, jak w przypadku innych branż, tak samo w futbolu, sieci są zbiorami dwustronnych relacji i wymiany zasobów co najmniej trzech stron współpracy. Do ich cech charakterystycznych zalicza się brak konkretnych granic i incydentalne powstawanie poprzez budowanie powiązań pomiędzy interesariuszami. Mogą być one tworzone tymczasowo, a motywem ich kreowania jest w głównej mierze bazowanie na komplementarnych potrzebach i interesach partnerów. Sieci wskazywane są dodatkowo jako jeden z kluczowych czynników sukcesu organizacji sportowych w procesach kreowania wartości w ostatnich latach (Szortyka, 2021; Fransen i in., 2022).

W klubach piłkarskich relacje tego typu tworzone są na dwóch płaszczyznach: interorganizacyjnej i intraorganizacyjnej (podrozdział 1.3.4). Sieci interorganizacyjne łączą ze sobą interesariuszy, sponsorów, ligi, związki sportowe oraz kibiców. Sieci intraorganizacyjne obejmują m.in. grupy skautingowe oraz sieci wewnętrzne tworzone przez pracowników klubu. Co ważne, każdy z członków danej relacji może być elementem więcej niż jednej sieci, co sprawia, że mogą się one splatać. Szczególną formą sieci interorganizacyjnej jest tzw. TransferRoom, a więc platforma online, dzięki której aktywne w niej organizacje mogą na bieżąco monitorować status dostępności danych graczy na rynku, co wielokrotnie skutkuje dokonywaniem transferów definitywnych lub wypożyczeń zawodników. Dzięki wspomnianej platformie zostaje zatem przełamana bariera kontaktu między klubami, a organizacje mogą dokonywać transakcji bez udziału pośredników transferowych. Powstałe w ten sposób oszczędności organizacje mogą przeznaczać na rozwój klubu w innych obszarach (Bohdanowicz, 2022b).

Rywalizacja międzyklubowa rozpatrywana jest głównie przez pryzmat wzajemnej konkurencji, która odbywać się może na wielu polach: miejsca w tabeli, wyniku finansowego oraz poziomu organizacyjnego (Feuillet i in., 2021). Elementy te sprawiają, że sektor piłki nożnej definiowany jest jako wysoko konkurencyjny. Nie oznacza to jednak, że kluby piłkarskie pochłonięte żądzą osiągnięcia przewagi nad konkurentami nie mają możliwości wzajemnej

współpracy. Organizacje te, chcąc kooperować, mogą łączyć posiadane przez siebie zasoby, umiejętności i możliwości. Pomocne są przy tym zbieżne cele oraz posiadane przez organizacje więzi formalne i nieformalne. Kluby piłkarskie współpracują m.in. na polu marketingowym, logistycznym, zasobowym czy w sferze badania i rozwoju, czyniąc z innych klubów swoistych kooperentów (Szortyka, 2021).

Motywy współpracy w branży sportowej dotyczą w głównej mierze: potrzeby uczenia się i rozwoju, potrzeby dzielenia się wiedzą, rozwoju branży, minimalizacji kosztów, możliwości uzyskania wzajemnych korzyści, podnoszenia kwalifikacji partnerów, **uzyskania dostępu do technologii i zasobów ludzkich**, potrzeby działania na wyższym poziomie organizacyjnym, chęci pomocy i wspierania innych, chęci wzmocnienia swojej marki oraz powiększenia zysków materialnych i niematerialnych. Możliwymi do osiągnięcia korzyściami ze współpracy rywali w branży sportowej są: rozwój kompetencji, wiedzy i umiejętności, pozyskanie nowych doświadczeń – know-how w zakresie metod treningowych oraz optymalizacji organizacji pracy, zwiększenie różnorodności szkoleniowej, pozyskanie nowych kontaktów branżowych, uzyskanie dostępu do profesjonalnego sprzętu, osiągnięcie lepszych warunków pracy, pozyskanie nowych klientów, podnoszenie kwalifikacji, wyższa satysfakcja z pracy oraz większa motywacja do pracy (Stosik i Leśniewska, 2018).

Pomimo zatem, że futbol sam w sobie opiera się głównie na konkurencji, jest w nim sporo miejsca na współpracę, co sprzyja tworzeniu relacji kooperacyjnych. Ten rodzaj relacji dominuje w kontaktach międzyklubowych w trzech obszarach: **organizacji i zarządzaniu ligami zawodowymi, transferze wiedzy oraz transferach** (czasowych i definitywnych) **zawodników**. Związana z organizacją rozgrywek sprzedaż praw telewizyjnych i marketingowych wymusza na klubach podejmowanie wspólnych działań. Forma przebiegu procesu sprzedaży praw do transmisji jest różna w zależności od kraju, w którym odbywają się dane rozgrywki. Podział przychodów w poszczególnych krajach jest zatem inny, jednak warunki podziału przychodów z praw telewizyjnych są przedmiotem uzgodnień pomiędzy samymi klubami. Ich wartość zależna jest głównie od atrakcyjności rozgrywek, na które składają się przede wszystkim umiejętności sportowe klubów oraz strategia na poziomie ligi, a więc sposób organizacji rozgrywek (Lardo i in., 2015; Feuillet i in., 2021).

Współpraca klubów piłkarskich odbywa się również na poziomie transferu wiedzy w różnych obszarach – od informacji w zakresie działalności sportowej, szczegółów dotyczących pracy z młodzieżą, organizacji działania klubów, zarządzania obiektami sportowymi, kończąc na nowoczesnych technologiach. Współpraca ta ma miejsce na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Takie relacje tworzone są zarówno nieformalnie, jak i formalnie, czego

przykładem może być stowarzyszenie European Club Association (ECA), które zajmuje się wsparciem organizacji piłkarskich w kwestiach transferu wiedzy. Do głównych celów organizacji zrzeszającej w 2022 roku ponad 230 klubów piłkarskich z 55 krajów, zaliczyć należy: reprezentowanie klubów zrzeszonych, w celu zabezpieczenia ich interesów w Europie; zaangażowanie w procesy decyzyjne organów zarządzających futbolem; konstruktywne podejmowanie współprac; dzielenie się informacją, wiedzą oraz usługami w klubach członkowskich (Parrish, 2011; Bohdanowicz, 2022b).

Kolejnym ważnym obszarem współpracy klubów piłkarskich są transfery zawodników. Element ten może dotyczyć dwóch podstawowych rodzajów: transferów definitywnych oraz transferów czasowych (wypożyczeń zawodników). Transfery i wypożyczenia mogą odbywać się pomiędzy bezpośrednimi konkurentami w danej lidze, ale dotyczą one również klubów z różnych szczebli rozgrywkowych lub z różnych krajów. Często w wymianie wskazać można jeden klub dominujący w wymianie oraz ten będący klubem „słabszym”. Obszar ten jest w dużej mierze związany z krajowymi regulacjami prawnymi dotyczącymi m.in. prawa pracy czy prawa imigracyjnego (Robert i in., 2009; Feuillet i in., 2021; Buck i Ifland, 2022).

XXI wiek pokazuje, że w światowej, a zwłaszcza europejskiej, piłce jest dużo miejsca na współpracę międzyorganizacyjną, czego efektem staje się powstanie nowych form relacji między klubami. Wpłynęło to niewątpliwie na profesjonalizację tych organizacji, co daje podstawy do stwierdzenia, że podejście kooperacyjne w klubach będzie stale rozwijane. Dzieje się tak również dlatego, że wzrost poziomu rozgrywek oraz samych organizacji jest korzystny dla wszystkich stron mających interes w tej branży. Wyższy poziom organizacyjny i sportowy klubów oznacza zarazem wyższy poziom rozgrywek. To zaś przekłada się na większą atrakcyjność oraz wartość marketingową klubów oraz sektora. Aspekt ten ostatecznie wiąże się z osiąganiem wyższych przychodów dla klubów, co następnie skutkuje wzrostem wartości organizacji, a więc krąg ten się zamyka (Bohdanowicz, 2022b).

Z powodu skupienia się w pracy głównie na transferach czasowych jako przejawu kooperacji klubów piłkarskich, problemowi temu poświęcono osobny podrozdział. Zabieg ten ma na celu szczegółowe omówienie wspomnianego zagadnienia, ukazanie jego charakterystyki oraz okoliczności towarzyszących podejmowaniu działań z zakresu transferu zawodników. Powyższe kwestie zostały zatem szczegółowo ujęte w podrozdziale 4.3.2.



### 4.3.2 Transfery czasowe jako kluczowy wymiar kooperencji klubów piłkarskich

W literaturze, transfery piłkarskie rozpatrywane są w głównej mierze z perspektywy cech zasobów ludzkich determinujących decyzje o transferach (wieku, wagi, pozycji zawodnika, etc.) oraz aspektów finansowych (kwot za transfer, wynagrodzeń zawodników, etc.) (Robert i in., 2009; Lardo i in. 2015; Feuillet i in., 2021). Rzadziej problem ten analizowany jest pod kątem tworzonych przez kluby relacji międzyorganizacyjnych. Zanim jednak zostaną przedstawione główne motywy, uwarunkowania, bariery oraz efekty współpracy klubów o charakterze wypożyczeń zawodników, w niniejszej części pracy zostanie przedstawiona natura relacji klubów piłkarskich o wspomnianym charakterze.

Piłka nożna, będąc sportem zespołowym powoduje, że o powstaniu efektu synergii w klubie, decyduje właściwa kombinacja umiejętności poszczególnych jego zawodników. Kluczowym elementem związanym z organizacją drużyny jest zatem odpowiedni dobór zasobów ludzkich. Proces ten dokonuje się na wielu poziomach, ponieważ sposoby na pozyskanie przez kluby zawodników mają różny charakter. Podstawowym źródłem klubowych zasobów ludzkich są posiadane przez nie zespoły młodzieżowe oraz akademie (Oprean i Oprisor 2014; Hochi i in., 2020). Żaden jednak klub nie może bazować jedynie na swoich wychowankach. W wyniku tego kluby zmuszone są do pozyskiwania zawodników z rynku. Odpowiedzią na te potrzeby są transfery zawodników, a więc przejście piłkarza z jednego klubu do drugiego (Jagielski, 2022).

Transfery graczy, rozpatrywane w szerokim kontekście, mogą stanowić wsparcie w pokonaniu wielu stojących przed organizacjami wyzwań i przyczynić się do rozwiązania wielu problemów. Mnogość korzyści, jakie może osiągnąć klub sprowadzając zawodnika sprawia, że nie należy rozpatrywać tego zjawiska jedynie z perspektywy pozyskania zasobu ludzkiego jako takiego. Wraz z przeprowadzką zawodnika z jednego klubu do drugiego, przeniesieniu ulega również wizerunek posiadanej przez niego marki. W wielu przypadkach bowiem piłkarze mają swoich wiernych kibiców, niezależnie od tego, w jakiej drużynie grają. Najwybitniejsi zawodnicy, znani na całym świecie, mają swoich kibiców na każdym kontynencie. Popularność klubu jest zatem w dużej mierze zależna od poziomu sławy zawodników, którzy w nim grają. Każdy przypływ i odpływ kapitału ludzkiego do i z organizacji sprawia, że dochodzi również do transferu wszystkich niematerialnych zasobów z nim związanych. Zalicza się do nich: umiejętności, zdolności oraz wiedzę, ale również wizerunek marki zawodnika. Transfer zawodnika to nie tylko wzrost popularności zespołu, w którym występuje. Dochodzi do tego również podniesienie szans na odnoszenie sukcesów

sportowych oraz możliwość pozyskania nowych sponsorów. Posiadana przez profesjonalnych zawodników marka osobista powoduje, że piłkarze mają również podpisane kontrakty indywidualne z firmami, które zgadzają się reklamować. Również na tym polu dochodzi do transferu. Bardzo często kluby kierują się w tym aspekcie podejściem głoszącym, że „transfer zwróci się ze sprzedaży koszulek z nazwiskiem sprowadzonego zawodnika” i nowych umów sponsoringowych. Sprawia to, że w wielu przypadkach organizacje kierując się powyższym założeniem decydują się płacić ogromne sumy transferowe za graczy (Mikołajczyk, 2011).

Transfery zawodników przybierają różne formy w zależności od warunków, w oparciu, o które transfer się odbywa. Najprostszy i najmniej skomplikowany jest **transfer wolny**. W ramach tego rodzaju transferu zawodnik po zakończeniu kontraktu z dotychczasowym pracodawcą może zmienić klub podpisując umowę z dowolnym klubem bez ponoszenia przez organizację dodatkowych kosztów. Dużo bardziej złożony jest **transfer definitywny**, polegający na przejściu zawodnika z jednego klubu do drugiego, gdzie klub kupujący zmuszony jest spełnić określone wymagania finansowe względem klubu sprzedającego. Osobną kategorią związaną z pozyskiwaniem zawodników do pierwszego zespołu są **transfery wewnętrzne**. Polegają one na przesunięciach zawodników z drużyn młodzieżowych do drużyny seniorskiej, bądź na awansowaniu zawodnika z drużyny rezerw do pierwszego zespołu. Co prawda, w takiej sytuacji sportowiec nie zmienia przynależności klubowej, jednak identyfikowany jest on z zupełnie inną grupą zawodników, uczestniczy w innych rozgrywkach, co wiąże się również ze wzrostem prestiżu i ważności występów zawodnika. Menedżer pierwszej drużyny dysponuje w takiej sytuacji nowym zasobem ludzkim, zaś szkoleniowiec drugiego zespołu lub kadry młodzieżowej traci możliwość wykorzystania zawodnika w rozgrywkach, w których uczestniczy zarządzana przez niego drużyna (Tarapata, 2021; Buck i Ifland, 2022).

Szczególnym rodzajem transferu jest **transfer czasowy**, tzw. wypożyczenie (Liu i in., 2016). Wypożyczenie zawodnika posiada cechy *leasingu pracowniczego*, opisanego w podrozdziale 3.1.2. Zawierając współpracę, klub wypożyczający godzi się na czasowe użyczenie posiadanego przez siebie zawodnika do dyspozycji klubu przyjmującego (**klubu pozyskującego**). Oznacza to zatem, że podczas trwania wypożyczenia wszelkie skutki, obowiązki oraz prawa zawodnika określone w kontrakcie z klubem macierzystym (**klubem odstępującym**) są tymczasowo zawieszane. Nie bez znaczenia jest tu również opinia samego zawodnika, ponieważ również to on musi wyrazić zgodę na swoje przeniesienie do innej organizacji (Geey, 2019). Istotne jest jednak że, zgodnie z Regulaminem FIFA w Sprawie Statusu i Transferu Zawodników, klub macierzysty ma możliwość reagowania w przypadku, gdy druga strona stosuje metody szkolenia zagrażające zdrowiu i rozwojowi gracza lub

interesom partnera. Oznacza to, że klub wypożyczając zawodnika nie traci całkowicie kontroli nad swoim pracownikiem i ma możliwość interweniowania w przypadku naruszenia któregokolwiek z przepisów dotyczących wypożyczenia. W ramach zawieranej umowy wypożyczenia kluby zgadzają się na spełnienie określonych zobowiązań w obrębie przysługujących im w wyniku wypożyczenia praw. Transfer czasowy ma charakter odpłatny, gdzie klub, do którego zawodnik jest wypożyczany zgadza się na czasowe pokrycie (całości lub części) wynagrodzenia sportowca. Zdarza się również, że klub pozyskujący płaci klubowi udostępniającemu odpowiednią kwotę związaną z wypożyczeniem. Jest ona jednak nieporównywalnie niższa niż wyniósłby transfer definitywny. Rynek transferowy jest bardzo dokładnie regulowany, czego dowodem może być fakt, że wypożyczenia podlegają takim samym regulacjom prawnym, jak pozostałe formy transferów. Dotyczy to również kwestii związanych z mechanizmem solidarnościowym oraz rekompensaty za szkolenie zawodnika. Mechanizm solidarnościowy FIFA polega na przekazywaniu dodatkowego wynagrodzenia z części kwoty transferowej na kluby, które w znaczny sposób przyczyniły się do szkolenia zawodników i zawodniczek na wczesnym etapie ich kariery, czyli od 12 do 23 roku życia. W zależności od etapu kariery zawodnika, kluby otrzymują stosowny procent z transferu. Od 2020 roku składka solidarnościowa przyznawana jest również przy transferach zawodników do klubów z tego samego kraju, jeśli klub, który ma ją otrzymać jest z innego kraju niż organizacje dokonujące transakcji (Broda, 2022; Duża Kasa Dla Małego Klubu Za Wychowanków, Czyli Solidarity Payment FIFA!, b.d.).

Regulacje te związane są również z prawem obowiązującym w danym kraju. Takie przepisy dotyczą na przykład klubów z krajów Unii Europejskiej, która ściśle określa liczbę zawodników spoza Unii mogących występować w klubach. Ponadto, regulacjom podlega szereg okoliczności, które wskazują, kiedy zawodnik może zmienić klub. Zgodnie z obecnymi przepisami, zawodnik może zawrzeć kontrakt z nowym zespołem w następujących przypadkach:

- kontrakt zawodnika z aktualnym klubem wygaś;
- kontrakt zawodnika z aktualnym klubem wygaśnie w ciągu 6 miesięcy;
- kontrakt z aktualnym klubem został rozwiązany na mocy pisemnego oświadczenia stron (Kiedy Zawodnik Może Zmienić Klub?, b.d.).

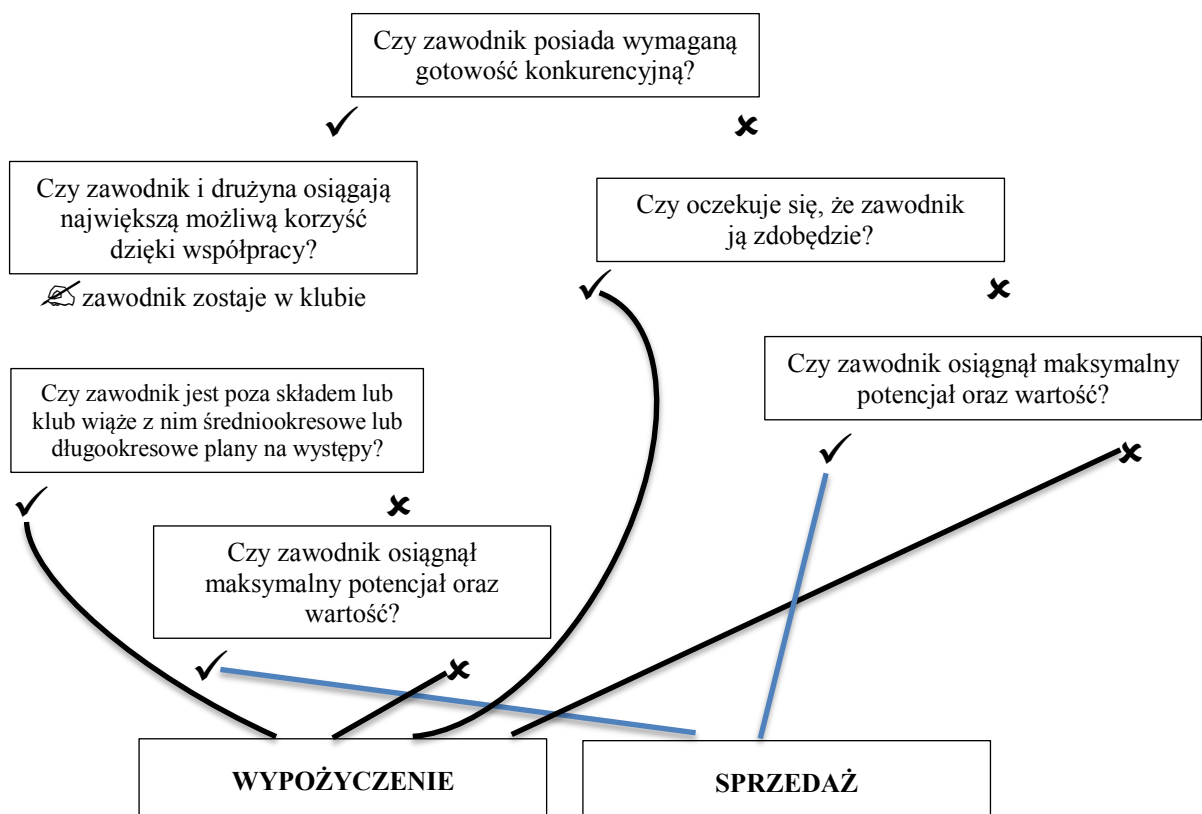
W powyższych sytuacjach zawodnik może zawrzeć wyłącznie jeden kontrakt definitywny na ten sam czas jego obowiązywania. W przypadku, gdy zawodnik zwiąże się kontraktem na ten sam czas obowiązywania z jednym lub większą liczbą klubów, gracz podlega karze dyscyplinarnej. Wyjątek stanowi zawarcie przez zawodnika kontraktu definitywnego z jednym

klubem przy zawarciu kontraktu czasowego z innym klubem w okresie trwania umowy. Dochodzi wtedy do **wypożyczenia zawodnika na czas określony** (Kiedy Zawodnik Może Zmienić Klub?, b.d.).

W kategoriach transferów rozpatrywane są również **powroty z wypożyczeń** zawodników. W takim przypadku, po określonym czasie spędzonym w szeregach innego zespołu, zawodnik powtórnie znajduje się w swojej macierzystej drużynie, zwiększając zasoby kadrowe klubu. Czynniki te dają podstawy do rozpatrywania powrotów z wypożyczeń w ramach szczególnego rodzaju transferów (Tarapata, 2021; Mallick i in., 2020).

Mnogość rozwiązań związanych z zarządzaniem zawodnikami w ramach transferów powoduje, że organizacje nieraz stają przed problemem decyzyjnym dotyczącym tego, z której ze wskazanych wyżej możliwości skorzystać w określonym przypadku. Proces decyzyjny związany z sprzedażą bądź wypożyczeniem zawodnika obrazuje rysunek 15.

Rysunek 15. Proces podejmowania decyzji o sprzedaży lub wypożyczeniu zawodników w klubach piłkarskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mendes (2020).

Rysunek 15 pokazuje, że wypożyczenie zawodnika jest szansą na rozwój potencjału gracza oraz maksymalizację jego wartości w momencie, gdy nie ma on okazji na pozyskanie

doświadczenia w klubie macierzystym. Powodów takiej sytuacji może być wiele. Zazwyczaj związane jest to ze słabszą pozycją konkurencyjną gracza względem innych zawodników spełniających zbliżone zadania boiskowe. W przypadku, gdy rywalizacja na danej pozycji w klubie jest duża, osoby odpowiadające za obsadę kadrową mogą zdecydować się na sprzedaż lub wypożyczenie nadmiernej liczby graczy celem np. obniżenia kosztów związanych z wypłatą wynagrodzeń dla niewykorzystywanych zawodników (Mendes, 2020).

W praktyce wyróżnia się cztery motywy, którymi kierować się mogą kluby decydując się na wypożyczenie piłkarzy:

- 1) klub postrzega zawodnika jako cenny zasób na przyszłość, widzi w nim gotowość do rywalizacji na odpowiednim poziomie i wiąże z nim przyszłe plany;
- 2) zawodnik posiada gotowość do rywalizacji na odpowiednim poziomie, jednak klub nie wiąże z nim planów na przyszłą współpracę. Zawodnik jednak nie osiągnął maksymalnego potencjału i wartości, zostaje zatem wysłany na wypożyczenie celem zdobycia doświadczenia i zwiększenia swojej wartości rynkowej;
- 3) zawodnik nie jest jeszcze gotowy do rywalizacji na odpowiednim poziomie, zostaje zatem wysłany na wypożyczenie celem zdobycia doświadczenia;
- 4) zawodnik nie jest gotowy do rywalizacji na wymaganym poziomie, jednak nie oczekuje się, że będzie kiedykolwiek w stanie osiągnąć odpowiednie umiejętności. Może on jednak osiągnąć wyższą wartość, jest zatem wysyłany na wypożyczenie (Mendes, 2020).

Tak postrzegane motywy wypożyczeń pozwalają na zobrazowanie planów klubu związanych z danym zawodnikiem – rozwój i zdobycie doświadczenia czy maksymalizacja wartości rynkowej (lub kombinacja obu). O tym, czy plan się powiedzie, zależy w dużej mierze wybór środowiska, w którym gracz w okresie wypożyczenia będzie przebywać. Wybór klubu, do którego zawodnik będzie wypożyczony, powinien być poparty analizą szans na występ sportowca, preferowanego modelu gry, stosowanej taktyki czy analizą stopnia spójności strategii klubu z planem rozwoju zawodnika (Mendes, 2020).

Działania na rynku transferowym, zwłaszcza w aspekcie wypożyczeń zawodników, wymagają zatem opracowania odpowiedniej strategii. Pomocna jest ona w unikaniu błędów i towarzyszących im strat finansowych. Sukces jest tu zależny w dużej mierze od opracowanych metod rozwoju zasobów ludzkich, których jednym z elementów jest odpowiednia strategia wypożyczeń i związane z nią monitorowanie, wspieranie i ocena działań klubu w tym elemencie (Mendes, 2020).

Z drugiej strony, pozostają transfery definitywne. Decyzje te potrafią być jednak bardzo drogimi zabiegami, czego przykładem może być letnie okno transferowe sezonu 2022/2023. Podczas tego okna transferowego w samych tylko pięciu najlepszych ligach europejskich wydano na zawodników łącznie ponad 4 mld euro. Prezentuje to sumę zbliżoną do tej, która została przekazana łącznie przez Polskę i Wielką Brytanię na pomoc militarną dla Ukrainy w wojnie z Rosją<sup>6</sup>. Oznacza to zatem, że świat futbolu zapomniał już o kryzysie związanym z pandemią, galopującą inflacją oraz spowolnieniem europejskiej gospodarki wywołanym wojną w Ukrainie. W samej tylko Anglii kluby „TOP6”, przy wydatkach przeszło 1 mld euro na transfery, odnotowały również stratę netto z transferów (różnica między kwotą sprzedaży a kwotą zakupu) w wysokości ponad 681 mln euro (Bartman, 2022). Przy uwzględnieniu przepisów FIFA dotyczących Financial Fair Play sytuacja ta rodzi pewne niepokoje i sprawia, że kluby piłkarskie mogą za chwilę stanąć przed kolejnymi wyzwaniami, które zmuszą je do zmiany orientacji związanej z transferami zawodników, łącznie z przestawieniem się z zakupów na wypożyczenia (Taormina, 2018).

Motywy wypożyczeń zawodników mogą mieć różną naturę. Przede wszystkim jednak na wypożyczenie zawodnika do innych klubów decydują się organizacje o silnej konkurencji wewnętrznej, gdzie szanse na grę zawodnika są małe. To zaś wpływa bezpośrednio na szanse sportowca w zakresie rozwijania swoich umiejętności. Transfer do zespołu, gdzie rywalizacja o miejsce w pierwszym składzie jest mniejsza sprawia, że zwłaszcza młodzi zawodnicy mogą zdobyć doświadczenie i umiejętności, a następnie wrócić do klubu ze znacznie lepszą pozycją konkurencyjną. Wypożyczenia w drugim kierunku pełnią często rolę intuicyjnych odpowiedzi na pojawiające się nieoczekiwane potrzeby związane z brakiem odpowiednich zasobów ludzkich w zespole. Potrzeby te mogą wynikać chociażby z kontuzji czy słabej dyspozycji sportowej zawodników. Howden Group Holdings szacuje, że w połowie sezonu 2021/2022 całkowity koszt kontuzji w pięciu najsilniejszych europejskich ligach piłkarskich osiągnął blisko 300 milionów euro. W tym czasie w klubach doszło do 2524 kontuzji, co stanowiło 60% wszystkich urazów zawodników mających miejsce podczas całego sezonu 2020/2021 (3998 przypadków) (HGH, 2022). W takich sytuacjach szukanie rozwiązań w postaci czasowych transferów zawodników to nie tylko dobrowolne działanie, ale przede wszystkim konieczność wymuszona uzupełnieniem powstałych braków kadrowych.

Korzyści pojawiające się na tym podłożu nie występują jedynie na szczeblu organizacji. Zmiana pracodawcy jest dla zawodnika często możliwością zdobycia okazji do rozwoju

---

<sup>6</sup> Stan na luty 2023 roku.

osobistego, pozyskania nowych kibiców oraz zwiększenia zarobków. Wzrost wartości wypożyczonego zawodnika powoduje zwiększenie wartości klubu, do którego należy. Widoczne benefity towarzyszące temu rozwiązaniu sprawiają, że jest ono powszechnie stosowane w przypadku młodych, perspektywicznych zawodników. Z natury, transfer czasowy stanowi alternatywę dla transferu definitywnego, na przykład, kiedy jest on niecelowy lub niemożliwy. Zapisy dotyczące ewentualnego wykupu zawodnika po ustaniu okresu wypożyczenia oznaczają, że klub przyjmujący ma zdefiniowany czas na przetestowanie zawodnika przed możliwością podjęcia decyzji o jego definitywnym wykupie. Często zdarza się, że zapis ten podparty jest również prawem pierwokupu, co sprawia, że partner posiada uprzywilejowaną pozycję do pozyskania prawa do zawodnika względem pozostałych rywali. Odroczone w ten sposób płatność za zawodnika jest zarazem okresem próbnym przed transferem definitywnym. Wynika z tego, że wypożyczenie jest o wiele tańszym rozwiązaniem niż transfer definitywny, przy czym może ono trwać przez kilka sezonów. Czas ten klub pozyskujący może poświęcić na zebranie odpowiednich środków na transfer dysponując nieprzerwanie zasobem konkurenta (Bergh i Ohlander, 2012; Bond i in., 2020).

Mimo, że wypożyczenia nie są gwarancją uzyskania wymiernych korzyści, a stanowią jedynie sposób na ich osiągnięcie, rozwiązanie to zyskuje na popularności, a stopień powodzenia tych projektów wydaje się być wysoki. Wypożyczenia zawodników przestały być rozpatrywane wyłącznie jako szansa mniejszych klubów na polepszenie swojej pozycji konkurencyjnej czy zwiększenie szans w walce o utrzymanie w lidze. Coraz częściej za to, wypożyczenia wykorzystywane są w celu gromadzenia zasobów ludzkich przez wielkie kluby. Dominuje tutaj przeświadczenie, że wypożyczenie pozwala z jednej strony oszczędzić trochę pieniędzy, z drugiej pomija się dzięki nim niewygodne dla klubów przepisy związane z finansami. Pomimo, że wypożyczenia obarczone są pewnym ryzykiem, nadal w wielu aspektach opłacają się one bardziej niż transfery definitywne (Geey, 2019; Jaz, 2023).

Popularność tego rozwiązania zmusiła również międzynarodową organizację FIFA do podjęcia działań regulujących liczbę wypożyczanych przez kluby zawodników. Wprowadzane stopniowo od lipca 2020 roku restrykcje motywowane są zwiększeniem statusu zawodników w ich macierzystych zespołach, w wyniku ograniczenia masowego sprowadzania sportowców na warunkach wypożyczeń z zagranicy. Od wskazanej wyżej daty, kluby mogły przeprowadzać jedynie osiem transakcji w ramach wypożyczeń zawodników w wieku 22 lat i starszych za granicę. W obecnym sezonie (2022/2023) liczba ta została zredukowana do sześciu zawodników, przy czym kluby mogą realizować maksymalnie po trzy wypożyczenia z i do jednego, tego samego klubu. Najnowsze regulacje w tym aspekcie definiują również

kwestie związane z „podwypożyczeniami”, a więc sytuacją, w której klub pozyskujący wypożycza danego zawodnika do klubu trzeciego (Regulations on the Status and Transfer of Players, 2020; Regulations on the Status and Transfer of Players, 2022). Sytuacja ta znacząco wpłynęła na liczbę transakcji dokonywanych przez kluby w ramach wypożyczeń. Uaktualnione rozporządzenie FIFA w kwestii transferów czasowych zawodników wskazuje również, że umowa wypożyczenia musi być zawarta między klubami na piśmie. Dochodzą do tego również czasowe ograniczenia wypożyczeń – od sezonu 2023/2024 transfer czasowy będzie mógł trwać najkrócej rok pomiędzy dwoma oknami transferowymi. Najdłuższy możliwy czas trwania wypożyczenia to również rok, przy czym koniec okresu wypożyczenia przypadać musi na koniec okna transferowego. Co istotne, dotychczasowe umowy wypożyczenia mogą trwać dłużej, zatem: do końca ich pierwotnie ustalonego czasu. Nowe przepisy nie obejmą się jednak bez ograniczeń, ponieważ wypożyczenia będą mogły być przedłużane na kolejne okresy, jeśli wszystkie trzy strony umowy wyrażą na to zgodę – musi się ono jednak zmieścić w terminach ustalonych w przepisach FIFA. Międzynarodowa federacja piłkarska narzuciła również na związki krajowe opracowanie podobnych regulacji względem rozgrywek krajowych, ponieważ przytoczone powyżej przepisy dotyczą współpracy klubów o charakterze międzynarodowym (Stankiewicz, 2022). Dodatkowo, nowe przepisy komplikują kwestie wypożyczeń na szczeblu amatorskim, ponieważ w ich myśl „(...) *wypożyczenie amatora nie jest możliwe, gdyż klub wypożyczający zawodnika musi posiadać ważną umowę o pracę w chwili wypożyczenia zawodnika*” (Komentarz Dotyczący Regulaminu FIFA w Sprawie Statusu i Transferu Zawodników, b.d.).

Transfery zawodników, w tym wypożyczenia, stanowią bardzo istotny element zarządzania klubem piłkarskim, ponieważ w dużej mierze od nich zależy, jakimi zasobami ludzkimi dysponować będzie klub w danej rundzie lub sezonie rozgrywkowym. Odpowiedni dobór zawodników pociąga za sobą określone konsekwencje dla organizacji, w tym zainteresowanie ze strony kibiców oraz możliwymi do osiągnięcia wynikami sportowymi. O kluczowości tego aspektu decydować może również wzrost kwot wydawanych na zawodników przez kluby, rywalizacja klubów o najlepszych zawodników oraz coraz większe zainteresowanie obserwatorów tych działań przez kibiców i media (Behravan i Razavi, 2021). Dowodem tego może być codzienne śledzenie ruchów transferowych klubów oraz zawodników podczas okna transferowego, którego kulminacja odbywa się zawsze w ostatniej godzinie jego trwania. To właśnie wtedy dochodzi do ostatecznych decyzji organizacji dotyczących warunków sprzedaży, wyścigu z czasem na spełnienie wszystkich formalności oraz przesłanie wszystkich dokumentów do zamknięcia okna transferowego (Kuper i Szymanski, 2018).



Transfery zawodników, w tym wypożyczenia, są kluczowe z perspektywy funkcjonowania klubów piłkarskich w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dużym wsparciem dla klubu w opracowywaniu strategii transferowej jest wykorzystanie współpracy z otoczeniem organizacji, komunikowanie się i wspólna aktywność z innymi klubami, dając możliwość tworzenia ścieżek wypożyczeń i relacji partnerskich w sektorze (Mendes, 2020). Dobrym przykładem podążania tym tropem jest Manchester City FC, który buduje relacje w obrębie klubów satelickich współpracując z amerykańskim New York City, hiszpańską Girona, australijskim Melbourne City, japońskim Yokohama F. Marinos, chińskim Sichuan Jiuniu, urugwajskim Club Atlético Torquem, indyjskim Mumbai City oraz belgijskim Lommel SK. Nie jest to jednak praktyka wyjątkowa, podobnie działają inne angielskie kluby, np. Leicester City, ale również kluby z innych lig europejskich, m.in.: AS Monaco, PSG, Spezia Calcio, AFC Ajax czy RB Leipzig z FC Red Bull Salzburg, itd. Kluby satelickie coraz częściej rozpatrywane są jako alternatywy dla akademii piłkarskich w klubach (Bożejewicz, 2020). Opracowanie solidnej strategii wypożyczeń zawodników minimalizuje ryzyko ponoszenia strat finansowych oraz marnowania karier młodych, obiecujących i utalentowanych sportowców (Mendes, 2020). Mimo przytoczonych powyżej przykładów klubów zagranicznych, przedmiotem zainteresowań w niniejszej pracy są przede wszystkim polskie kluby piłkarskie. Wymaga to zatem scharakteryzowania rozgrywek piłkarskich w Polsce, co zostało poczynione w podrozdziale 4.4.

#### **4.4 Rozgrywki piłkarskie w Polsce – opis sektora**

Profesjonalizacja polskiego sportu sprawiła, że na przestrzeni ostatnich lat doszło do wielu zmian w obszarze funkcjonowania klubów piłkarskich. Prawo polskie nie reguluje jednak jaką formę prawną powinny posiadać kluby. Nie definiuje ono również, czym jest klub sportowy. To co istotne, to fakt, że jednostki takie powinny posiadać osobowość prawną. Formą dominującą w tym aspekcie, zwłaszcza w rozgrywkach niższych klas, są stowarzyszenia. Powodem tego stanu rzeczy są stosunkowo proste procedury tworzenia tego typu organizacji oraz niewielkie ograniczenia w kwestiach finansowych (brak konieczności posiadania kapitału minimalnego) (Wyszyński, 2017). Stowarzyszenia piłkarskie, będące w głównej mierze organizacjami *non-profit*, koncentrują swoje działania na realizacji celów statutowych, wśród których dominuje krzewienie kultury fizycznej w obrębie lokalnej społeczności (Piestrzeniewicz, 2012).

Wspomniana sytuacja zmienia się wraz z analizą wyższych klas rozgrywkowych, gdzie występy w ligach zawodowych zarezerwowane są wyłącznie dla klubów będących spółkami akcyjnymi. Zabieg ten ma na celu ochronę samego klubu, jak i całych rozgrywek poprzez zapewnienie stabilności organizacyjnej i finansowej. Najwyższa klasa rozgrywek piłkarskich w Polsce – „Ekstraklasa”, jako liga zawodowa, posiada w swoich szeregach organizacje funkcjonujące jako spółki akcyjne. I Ligę, będącą zapleczem Ekstraklasy, charakteryzuje już wyraźny podział występujących w niej klubów na spółki akcyjne i stowarzyszenia. Jest to o tyle istotne że, zgodnie z Ustawą o sporcie, w sytuacji gdzie ponad połowa klubów sportowych biorących udział w rozgrywkach ligowych posiada formę spółki akcyjnej, polski związek sportowy zobowiązany jest do utworzenia ligi zawodowej w ich obrębie. Z racji jednak na spore zmiany w składzie klubów, w co sezonowych rozgrywkach, zapis ten jest „martwy” (Wyszyński, 2017).

#### **4.4.1 Charakterystyka polskich rozgrywek piłkarskich**

Zgodnie z tym, co zaprezentowano we wcześniejszym podrozdziale, można stwierdzić, że sektor piłkarski jest rynkiem mocno regulowanym. Kluby piłkarskie zobowiązane są bowiem do przestrzegania prawa sportowego oraz ogólnie obowiązującego prawa krajowego i międzynarodowego. Podstawową formą organizacji rozgrywek krajowych jest liga zawodowa, gdzie w systemie gry „każdy z każdym” zespoły mierzą się o tytuł mistrza kraju w danym sezonie rozgrywkowym. W Polsce sytuacja jest identyczna. Uczestnictwo w rozgrywkach lig krajowych wymaga posiadania odpowiedniej licencji na grę, która wydawana jest przez stosowny związek krajowy na określony czas. Otrzymanie takiej licencji wymaga spełnienia szeregu kryteriów sportowych, infrastrukturalnych, prawnych i finansowych zdefiniowanych w podręczniku licencyjnym. W przypadku polskich klubów piłkarskich wymogi te dotyczą m.in. posiadania odpowiedniego oświetlenia, murawy, właściwej liczby miejsc w szatniach czy prowadzenia grup młodzieżowych (Podręcznik licencyjny PZPN, 2022).

Kluby biorące udział w danych rozgrywkach zobowiązane są postępować zgodnie z regulaminem ligi, który ustala odpowiedni organ zarządzający. Dokument ten określa zasady awansu oraz spadku z rozgrywek, terminarz, liczbę meczów oraz zasady podziału przychodów i obowiązki marketingowe. W Polsce zarządzaniem najwyższą ligą rozgrywkową zajmuje się specjalnie powołana spółka kapitałowa Ekstraklasa SA. Rozgrywki te w latach 1927-1939

nosiły nazwę „Liga”, w latach 1948-2008 – „I Liga”. Status zawodowy ligi został ustanowiony 12 sierpnia 2005 roku, a rozgrywki w obecnej formie trwają od wprowadzenia ostatniej aktualizacji po sezonie 2020/2021, powiększającej Ekstraklasę z 16 do 18 drużyn. Od 1 lipca 2019 roku sponsorem rozgrywek jest PKO Bank Polski SA (Historia Rozgrywek o Mistrzostwo Polski – hppn.pl, b.d.).

W polskich, męskich rozgrywkach piłkarskich, istnieje wyraźny podział na ligi zawodowe oraz amatorskie. Dwie najwyższe klasy rozgrywkowe – Ekstraklasa i I Liga mają charakter ogólnopolski. W rozgrywkach Ekstraklasy bierze udział osiemnaście drużyn rywalizujących o tytuł Mistrza Polski, dający zarazem awans do eliminacji Ligi Mistrzów UEFA. Zespoły z miejsc 2. i 3. otrzymują możliwość udziału w kwalifikacjach do Ligi Konferencji Europy<sup>7</sup>. Trzy najgorsze zespoły w danym sezonie zostają zdegradowane do niższej klasy rozgrywkowej – I Ligi, kosztem trzech zespołów I Ligi zajmujących pozycje 1-3 w danym sezonie. Poza rozgrywkami Ekstraklasy i I Ligi, w Polsce istnieją również rozgrywki II Ligi i III Ligi, będące rozgrywkami centralnymi – profesjonalnymi i półamatorskimi. Rozgrywki IV Ligi oraz niższych szczebli mają charakter regionalny lub lokalny i są w pełni amatorskie. Podział ten pozwala na rozgraniczenie rozgrywek podporządkowanych bezpośrednio pod Polski Związek Piłki Nożnej (Ekstraklasa, I Liga, II Liga i III Liga) oraz tych, które zarządzane są przez suwerenne związki wojewódzkie. Zalicza się do nich rozgrywki od piątego poziomu (IV Liga) po niższe klasy rozgrywkowe (Liga okręgowa albo V Liga, A Klasa, B Klasa, C Klasa) (Wilczyński i Synowska, 2014; Struktura polskich rozgrywek piłkarskich – 90minut.pl, b.d.).

Rozgrywki I Ligi, stanowiące zaplecze Ekstraklasy (drugi poziom rozgrywek męskich w Polsce), składają się z 18 zespołów. Do sezonu 2007/2008 rozgrywki te nosiły nazwę „II Liga”. Dwa najlepsze zespoły I Ligi w danym sezonie rozgrywkowym uzyskują awans do Ekstraklasy, drużyny z miejsc 3-6 rywalizują o awans w barażach. Z kolei trzy najniżej uplasowane zespoły zostają zdegradowane do II Ligi. Od 17 lipca 2018 roku sponsorem tytularnym rozgrywek jest Fortuna Online Zakłady Bukmacherskie Sp. z o.o. Rozgrywki te transmitowane są w polskiej telewizji od sezonu 2006/2007, a obecnie transmisje I Ligi dostępne są również na platformach streamingowych w Internecie (Polskie Rozgrywki Klubowe, b.d.; Struktura Polskich Rozgrywek Piłkarskich – 90minut.pl, b.d.).

II Ligę tworzy 18 męskich klubów piłkarskich. Rozgrywki te stanowią trzecią w hierarchii klasę lig piłkarskich w Polsce. Awans do I Ligi uzyskują trzy najlepsze zespoły w danym sezonie,

---

<sup>7</sup> Stan na sezon 2022/2023.

z kolei 4 najsłabsze drużyny zostają relegowane do rozgrywek III Ligi. Od 2021 roku sponsorem tytularnym ligi są zakłady bukmacherskie eWinner, a rozgrywki w obecnie znanej formie obowiązują od sezonu 2014/2015. Wcześniej zaś przez 3 sezony ten szczebel rozgrywek podzielony był na dwie grupy: wschodnią i zachodnią (System Ligowy w Piłce Nożnej – Jakże Mamy Rozgrywki?, 2022; Struktura Polskich Rozgrywek Piłkarskich – 90minut.pl, b.d.).

W III Lidze występują 72 zespoły podzielone na osiemnastozespołowe grupy. Z każdej, z grup awans każdego roku uzyskuje jedna, najlepsza drużyna. Najsłabsze z nich zostają zdegradowane do poszczególnych grup wojewódzkich IV Lig (Polskie Rozgrywki Klubowe, b.d.; Struktura Polskich Rozgrywek Piłkarskich – 90minut.pl, b.d.).

IV Liga łączy w swoich strukturach 318 zespołów tworzących 18 grup rozgrywkowych. Grupy te odpowiadają województwom, z wyjątkiem województwa dolnośląskiego, które podzielone jest na grupę dolnośląską – wschód oraz dolnośląską – zachód oraz województwa śląskiego, podzielonego na grupę I oraz II. W zależności od grupy, w rozgrywkach bierze udział 16, 18 lub 20 zespołów gdzie, wzorem wyższych rozgrywek, najlepsze (po spełnieniu odpowiednich wymogów) awansują do wyższej klasy rozgrywkowej, najsłabsze zaś spadają do niższych lig (System Ligowy w Piłce Nożnej – Jakże Mamy Rozgrywki?, 2022; Struktura Polskich Rozgrywek Piłkarskich – 90minut.pl, b.d.).

Niższe szczeble rozgrywkowe, w zależności od województwa, podzielone są na grupy o różnej liczebności drużyn. Łącznie, w rozgrywkach Klasy okręgowej albo V Ligi (w zależności od województwa), Klasy A, Klasy B oraz Klasy C występuje ok. 5500 klubów rywalizujących w 366 grupach rozgrywkowych. We wszystkich 395 rozgrywkach piłkarskich w Polsce występuje zatem ok. 6000 klubów piłkarskich, z czego w samych rozgrywkach centralnych udział bierze 126 zespołów<sup>8</sup>. Wszystkie polskie kluby poza rozgrywkami ligowymi, w każdym sezonie uczestniczą w Pucharze Polski odpowiadającym klasie rozgrywkowej, w której występują (Polskie Rozgrywki Klubowe, b.d.; Struktura Polskich Rozgrywek Piłkarskich – 90minut.pl, b.d.).

Poziom rozgrywek piłki nożnej w Polsce od lat pozostaje na stosunkowo niskim poziomie względem poziomu lig krajów Europy Zachodniej. Świadczą o tym miejsca zajmowane przez polską reprezentację oraz kluby w rankingach międzynarodowych (podrozdział 4.2.1). Od lat wiele słów krytyki pada również w stronę Polskiego Związku Piłki Nożnej. Dostrzec jednak można wyraźną poprawę w kwestiach związanych z zarządzaniem

---

<sup>8</sup> Opisany w podrozdziale system ligowy piłki nożnej w Polsce przedstawia stan poszczególnych klas rozgrywkowych w sezonie 2022/2023. Dynamika reform wprowadzanych w polskiej piłce nożnej nakazuje stałe aktualizowanie i weryfikowanie stanu rozgrywek w danym roku.

wspomnianym wyżej organem. Dokonywane przez związek reformy mają na celu faktyczną poprawę stanu polskiego futbolu. O kondycji rozgrywek w istotnej mierze decyduje liczba i jakość zawodników, którzy występują w klubach uczestniczących w danych rozgrywkach. Wszelkiego rodzaju działania podejmowane przez kluby w tym elemencie określa rynek transferowy, którego charakterystyka została zawarta w kolejnej części pracy.

#### **4.4.2 Rynek transferowy w polskiej piłce nożnej**

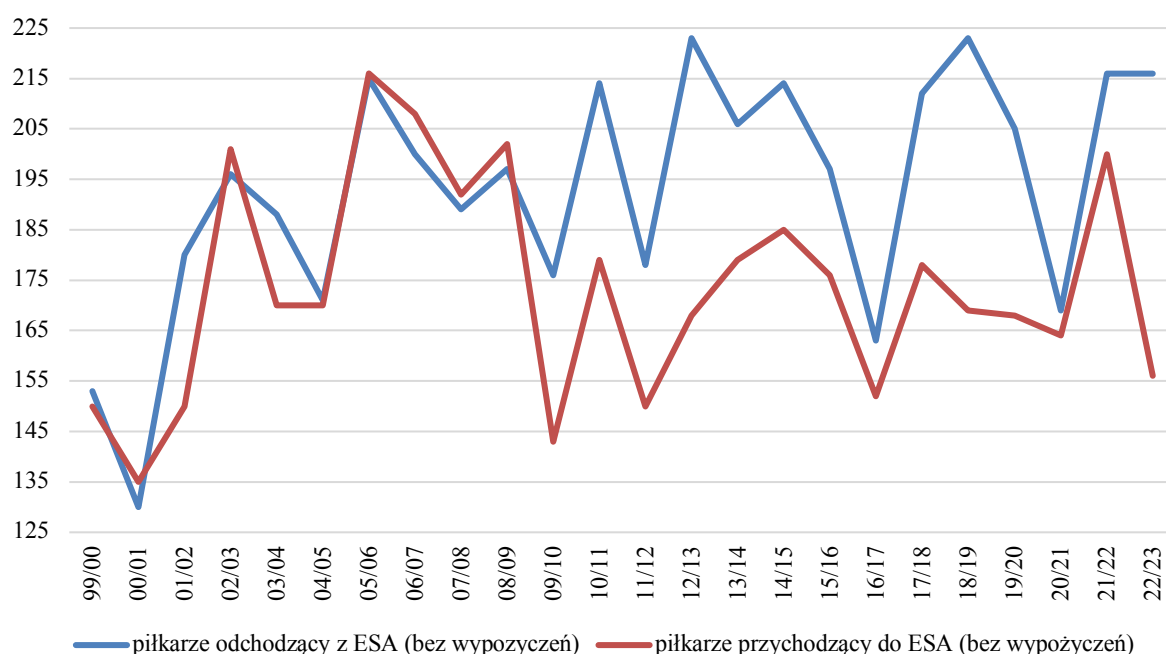
Zgodnie z zaprezentowanym wcześniej prawem transferowym, zawodnik nie może zmienić pracodawcy podczas trwania kontraktu z klubem. Wyjątek stanowi jednak sytuacja, w której klub odstępujący, zawodnik oraz klub pozyskujący wyrażą jednoczesną zgodę na takie działanie. Sportowiec może zostać uprawniony do gry, podczas dwóch okresów transferowych w danym sezonie, zwanych oknami transferowymi.

Okresy te przypadają na różny czas w zależności od kraju oraz przypisanych mu szczebli rozgrywkowych. W najwyższych ligach w Polsce, a więc w Ekstraklasie, I i II Lidze okres ten obowiązuje odpowiednio: od 1 lipca do 31 sierpnia (tzw. letnie okno transferowe) oraz od 1 lutego do 28 lutego (tzw. zimowe okno transferowe). Dla niższych szczebli rozgrywkowych, a zatem dla rozgrywek III i IV Ligi oraz pozostałych klas rozgrywkowych, letnie okno transferowe otwarte jest między 1 lipca a 31 sierpnia, zaś zimowe okno trwa od 1 lutego do dnia rozpoczęcia rozgrywek w rundzie wiosennej danej klasy rozgrywkowej. FIFA dopuszcza przesunięcia w powyższych datach. Wskazane terminy mają jednak charakter zwyczajowy. Najważniejsze jest spełnienie kryterium czasu trwania okien transferowych. Regulacje te różnią się również w zależności od wieku zawodnika będącego obiektem transferu. Piłkarze do 16 roku życia mogą zmienić klub w jednym z dwóch okresów transferowych w danym sezonie, tj. od 1 lipca do 30 września (letnie okno transferowe) oraz od 1 lutego do dnia rozpoczęcia rozgrywek w rundzie wiosennej, w których udział bierze klub pozyskujący (zimowe okno transferowe). Niezależnie od powyższych terminów odbywają się wolne transfery zawodników. W takich przypadkach klub obowiązują odpowiednie zasady dotyczące zgłoszenia zawodnika do rozgrywek. Zawodnicy, którzy do 31 sierpnia danego roku posiadali status wolnego zawodnika, a następnie podpisali kontrakt z nowym klubem muszą zostać zgłoszeni do gry w nowy klub w czasie trwania sezonu, jednak nie później niż do 28 lutego roku następnego. Analogicznie, jeżeli zawodnik posiadał status gracza wolnego do 28 lutego danego roku, a następnie podpisał umowę z innym zespołem, aby gracz został dopuszczony do

rozgrywek musi zostać zgłoszony do gry w trakcie trwania sezonu rozgrywkowego, jednak nie później niż do 31 marca roku, w którym odbywają się dane rozgrywki (Chłapowski i Kantanista, 2022; Łukaszewicz, 2022; Kiedy Zawodnik Może Zmienić Klub?, b.d.).

Dowodem na znaczenie tego rozwiązania są jednak stojące za nim liczby. Wykresy 1-3 prezentują, w jaki sposób dokonywały się zmiany w liczbie dokonywanych transferów w polskich rozgrywkach w XXI w. Analizując transfery w polskiej, najwyższej klasie rozgrywkowej od sezonu 1999/2000 do sezonu 2022/2023 (wykres 1) można zauważyć, że obecnie notuje się znacznie więcej transferów, niż miało to miejsce na początku wieku, zwłaszcza w kwestii transferów odchodzących z klubów Ekstraklasy.

Wykres 1. Transfery piłkarzy z i do Ekstraklasy w poszczególnych sezonach (bez wypożyczeń zawodników)



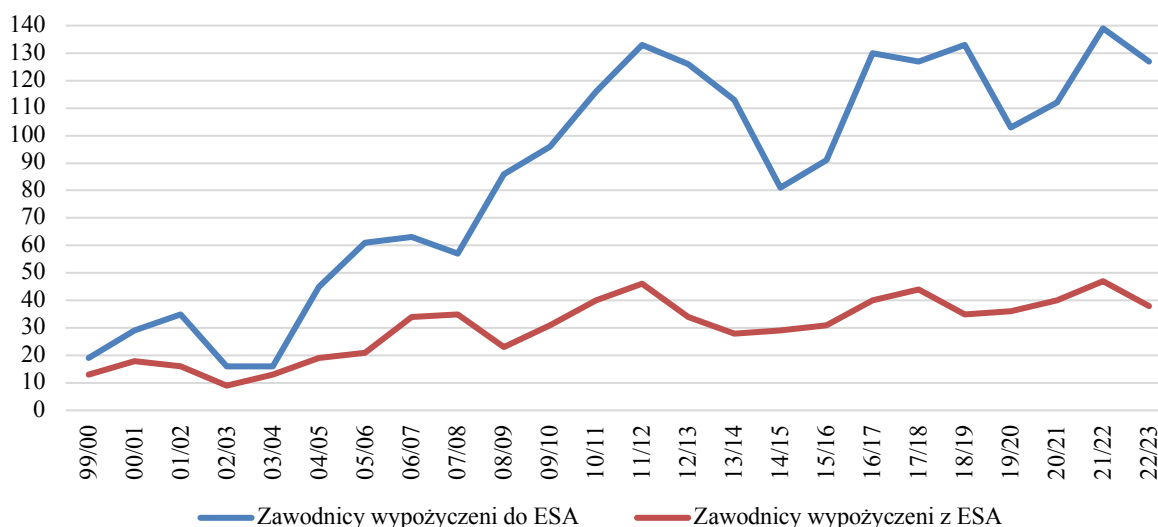
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: PKO Ekstraklasa – Transfery (b.d.).

Mimo, że najlepsze europejskie ligi piłkarskie nie odczuły skutków zapaści gospodarczej w wyniku kryzysów spowodowanych pandemią oraz wojną w Ukrainie, polska Ekstraklasa odnotowała pewne odwrócenie trendów w kwestii dokonywanych transferów w czasie objętym wspomnianymi wydarzeniami. W sezonie 2022/2023, liczba kupionych zawodników wyniosła 156, co stanowi najniższy wynik od 6 sezonów. Jest to zarazem wielkość porównywalna do tej z sezonów 1999/2000 oraz 2001/2002, kiedy to dokonano po 150 takich transakcji. Na uwagę zasługuje fakt, że począwszy od sezonu 2009/2010, polskie kluby ekstraklasowe nieprzerwanie sprzedają więcej zawodników niż pozyskują od innych zespołów (również za granicę). Czyni to z polskich organizacji swoistych eksporterów zawodników na rynki

europiejskie i światowe. Wcześniej, jak na przykład w sezonie 2000/2001, 2002/2003 czy 2007/2008, dochodziło do sytuacji, w których liczba zawodników przychodzących w ramach transferów do klubów Ekstraklasy przewyższyła liczbę transferów wychodzących.

W analogicznym okresie liczba wypożyczeń zawodników z i do klubów polskiej najwyższej klasy rozgrywkowej również uległy zwiększeniu. Trend wzrostowy w tym względzie wydaje się być w tym przypadku jeszcze bardziej wyraźny (wykres 2).

Wykres 2. Wypożyczenia piłkarzy z i do Ekstraklasy w poszczególnych sezonach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: PKO Ekstraklasa – Zawodnicy Wypożyczeni (b.d.).

Do polskich klubów w tym czasie zostało wypożyczonych łącznie 2054 zawodników, z czego najwięcej transakcji dokonano w sezonie 2021/2022 (139), kiedy to odnotowano również znaczny spadek transferów definitywnych dokonywanych przez kluby Ekstraklasy (wykres 1). Najmniej wypożyczeń w analizowanym okresie zauważyć można w sezonach 2002/2003 oraz 2003/2004 (po 16). W kwestii wypożyczeń zawodników z Ekstraklasy najwięcej takich transakcji było dokonanych również w sezonie 2021/2022 (47). Ubranie tego zjawiska w kontekst polityczno-ekonomiczny daje podstawy do stwierdzenia, że wypożyczenia zaczęły stanowić odpowiedź na niepewną sytuację gospodarczą, w kraju spowodowaną konsekwencjami wojny w Ukrainie, a więc wzrostem kosztów prowadzenia działalności gospodarczej w wielu wymiarach. Łącznie, w analizowanym okresie kluby Ekstraklasy dokonały 720 wypożyczeń wychodzących zawodników.

W całym analizowanym okresie widać, że kluby Ekstraklasy skupiają się przede wszystkim na wypożyczeniu zawodników w celu zasilenia zasobów kadrowych swoich zespołów. Różnica między importem zawodników w ramach wypożyczenia nad ich eksportem jest coraz

wyraźniejsza. Trend ten kształtuje się zdecydowanie począwszy od sezonu 2004/2005, kiedy wspomniana różnica wyniosła 26. Największa różnica w tych wielkościach wystąpiła zaś w sezonie 2018/2019, kiedy to do klubów Ekstraklasy przybyło o 98 więcej graczy, niż opuściło owe kluby w ramach wypożyczeń.

Osobną kategorię pełnią transfery wewnętrzne w klubach, a więc przesunięcie zawodników z drużyny młodzieżowej lub z drugiego zespołu do pierwszej drużyny. Wykres 3 obrazuje, jak prezentuje się liczba awansów zawodników z zespołów młodzieżowych oraz drugich drużyn do kadry seniorskiej klubu.

Wykres 3. Transfery wewnętrzne „w górę” hierarchii w klubach Ekstraklasy od sezonu 1999/2000



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: PKO Ekstraklasa – Transfery2 (b.d.).

Wart odnotowania jest fakt popularyzacji włączania młodzieżowców do pierwszej drużyny na przestrzeni lat. Widoczny trend rosnący spowodował, że od sezonu 1999/2000 do 2022/2023 zaobserwowano 977 takich zabiegów, z czego najwięcej w rozgrywkach 2018/2019 (73). Najmniej zaś w sezonie 2004/2005 (16), jednak zjawisko to po części może być wyjaśnione dużą liczbą dokonywanych transferów i wypożyczeń do klubów Ekstraklasy właśnie w tym czasie (PKO Ekstraklasa – Saldo Transferowe, b.d.). Wpływ na to ma również tzw. „przepis o młodzieżowcu” wprowadzony wraz z jedną z ostatnich reform PZPN. Zapis ten wymusza bowiem posiadanie przez kluby zawodnika o statusie młodzieżowca w rozgrywkach seniorskich, którego niespełnienie skutkuje karą finansową dla klubu (Podręcznik licencyjny PZPN, 2022).

W polskiej Ekstraklasie popularnym zabiegiem jest wypożyczanie młodych zawodników w wieku 18-22 lata do klubów z niższej ligi rozgrywkowej. Kluby te starają się jednak unikać



wypożyczeń piłkarzy do II czy III Ligi z uwagi na różnice jakościowe występujące w tych rozgrywkach. Znacznie częściej zawodnicy udostępniani są klubom z I Ligi, gdzie poziomy rozgrywek i ich organizacja są zbliżone do tych ekstraklasowych. Śledzenie postępów wypożyczonych zawodników jest również dużo łatwiejsze ze względu na dostępność transmisji rozgrywek I Ligi w telewizji oraz Internecie. Dobrym potwierdzeniem tego trendu jest sezon 2018/2019, podczas którego aż 47 zawodników z Ekstraklasy zostało wypożyczonych do klubów I Ligi, a średnia graczy wypożyczonych w takim układzie, pomiędzy sezonem 2017/2018 a sezonem 2020/2021 wyniosła 38. Doskonałym przykładem klubu nastawionego na taki model kształcenia zawodników jest KKS Lech Poznań, który od sezonu 2016/2017 do sezonu 2020/2021 skierował na wypożyczenia do niższej ligi 18 swoich zawodników. Klub ma możliwość na stosowanie takiej strategii głównie dzięki dobrze rozbudowanej akademii piłkarskiej, kształcącej co roku wiele młodych talentów. Model poznańskiej drużyny na wprowadzanie zawodników do profesjonalnej piłki wygląda następująco:

- 1) treningi z pierwszym zespołem;
- 2) debiut w Ekstraklasie;
- 3) runda lub sezon na wypożyczeniu w I Lidze;
- 4) powrót do klubu i regularne występy w podstawowej jedenastce zespołu (Witkowski, 2021).

Taki schemat postępowania zarządzający w klubie ze stolicy Wielkopolski zastosowali wobec: Tymoteusza Puchacza, Roberta Gumnego, Jakuba Modera oraz Kamila Józwiaka. Dużym beneficjentem znajdującym się po drugiej stronie tego mechanizmu okazuje się być Raków Częstochowa. Klub ten często korzystał z możliwości pozyskania zawodników z klubów Ekstraklasy, gdy jeszcze występował na niższych szczeblach rozgrywkowych. Organizacja ta przebyła w ostatnich latach bardzo długą drogę od IV Ligi (sezon 2001/2002) po awans do Ekstraklasy w sezonie (2018/2019). Od tego momentu klub odnotowuje kolejne sukcesy, łącznie ze zdobyciem Superpucharu Polski. Po zajęciu II miejsca w lidze, w sezonach 2020/2021 oraz 2021/2022, klub z Śląska wywalczył zwycięstwo w rozgrywkach polskiej Ekstraklasy w sezonie 2022/2023.

Polski rynek transferowy charakteryzuje się również pewną powtarzalnością transakcji występujących między konkretnymi organizacjami. Przykładem pary klubów, które często dokonują wypożyczeń, bazując na ukształtowanej przez siebie relacji, jest współpraca Jagielloni Białystok z Wigrami Suwałki. Jagiellonia praktycznie co rundę udostępnia swoich zawodników drużynie z Suwałk. W latach 2017-2019 na wypożyczenie do pierwszoligowca udało się 8 młodzieżowców zespołu z Podlasia. Innym przykładem trwałej współpracy opartej

o wypożyczenia jest relacja Legii Warszawa z Zagłębiem Sosnowiec oraz Lecha Poznań z Puszcą Niepołomice oraz Podbeskidziem Bielsko-Biała (Witkowski, 2021).

Wypożyczenia zawodników dokonywane w polskich ligach piłkarskich pokazują, że rozwiązanie to zyskuje na znaczeniu. Dodatkowo, zdają się to potwierdzać kwestie związane z rozwojem zawodników przebywających na wypożyczeniach. Dla przykładu, kluby Ekstraklasy od sezonu 2014/2015 do sezonu 2022/2023 dokonały łącznie 1383 wypożyczeń, z czego 340 wychodzących oraz 1043 przychodzących. W rezultacie kluby Ekstraklasy zasililo w ramach wypożyczeń łącznie o 703 więcej zawodników, niż je opuściło, z czego największa różnica w tym elemencie wystąpiła w sezonie 2018/2019 (PKO Ekstraklasa – Saldo Transferowe, b.d.). We wszystkich zaprezentowanych sezonach ujętych w tabeli 11, kluby pełniły głównie rolę organizacji pozyskujących zasoby, a znacznie rzadziej je odstępowaly.

Tabela 11. Wypożyczenia z i do klubów Ekstraklasy od sezonu 2014/2015

Ekstraklasa	wypożyczenia łącznie	wypożyczenia z innego klubu	wypożyczenia do innego klubu	bilans
2014/2015	110	81	29	52
2015/2016	122	91	31	60
2016/2017	170	130	40	90
2017/2018	171	127	44	83
2018/2019	168	133	35	98
2019/2020	139	103	36	67
2020/2021	152	112	40	72
2021/2022	186	139	47	92
2022/2023	165	127	38	89
<b>Σ</b>	<b>1383</b>	<b>1043</b>	<b>340</b>	<b>703</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: PKO Ekstraklasa – Zawodnicy Wypożyczeni2 (b.d.).

W analogicznym czasie w I Lidze kluby dokonały 1371 wypożyczeń (667 odchodzących oraz 704 przychodzących). Choć suma wypożyczeń jest zbliżona do łącznej wielkości wypożyczeń w Ekstraklasie, warto zwrócić uwagę na dużo większą równowagę jeśli chodzi o wypożyczenia z i do klubów I Ligi. Efektem tego jest bilans łączny wypożyczeń w wysokości 37, na korzyść transakcji zasilających kluby pod kątem kadrowym. Choć w zdecydowanej większości przypadków zjawisko wypożyczeń przychodzących dominowało nad wypożyczeniami odchodzącymi, to największa różnica w tej relacji wystąpiła w sezonie 2018/2020, kiedy to kluby I Ligi oddały w ramach wypożyczenia o 25 zawodników więcej, niż pozyskały. W przeciwnym kierunku różnica ta była najwyższa w sezonie 2022/2023, kiedy to ligę zasililo o 20 zawodników więcej, niż ją opuściło. Przedstawione powyżej dane zostały zebrane w tabeli 12.

Tabela 12. Wypożyczenia z i do klubów I Ligi od sezonu 2014/2015

<b>I Liga</b>	<b>wypożyczenia łącznie</b>	<b>wypożyczenia z innego klubu</b>	<b>wypożyczenia do innego klubu</b>	<b>bilans</b>
2014/2015	121	55	66	-11
2015/2016	142	79	63	16
2016/2017	155	81	74	7
2017/2018	171	88	83	5
2018/2019	169	72	97	-25
2019/2020	145	75	70	5
2020/2021	169	88	81	7
2021/2022	143	78	65	13
2022/2023	156	88	68	20
<b>Σ</b>	<b>1371</b>	<b>704</b>	<b>667</b>	<b>37</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Fortuna 1 Liga – Zawodnicy Wypożyczeni (b.d.).

Wreszcie, w analizowanym okresie, kluby w II Lidze wykazały zdecydowanie największy bilans, jeśli chodzi o przyływ i odpływ zawodników w ramach wypożyczeń. Łącznie dokonano 1292 transakcje wypożyczeń zawodników z i do klubów II Ligi, 650 przychodzących oraz 642 wychodzące. Znacznie częściej dochodziło również do sytuacji, w których w lidze bilans wypożyczeń sięgnął wartości ujemne. Kluczowy w tym aspekcie wydaje się być sezon 2014/2015, kiedy z klubów II Ligi odeszło o 16 zawodników więcej, niż przyszło. W przeciwnym kierunku największa różnica wystąpiła w sezonie 2016/2017 – 19 zawodników. Warto zauważyć, że łączna liczba wypożyczeń klubów II Ligi jest już znacznie mniejsza, niż liczba takich transakcji w wyższych klasach rozgrywkowych. Zebrane dane zostały ujęte w tabeli 13.

Tabela 13. Wypożyczenia z i do klubów II Ligi od sezonu 2014/2015

<b>II Liga</b>	<b>wypożyczenia łącznie</b>	<b>wypożyczenia z innego klubu</b>	<b>wypożyczenia do innego klubu</b>	<b>bilans</b>
2014/2015	112	48	64	-16
2015/2016	137	67	70	-3
2016/2017	149	84	65	19
2017/2018	152	79	73	6
2018/2019	139	68	71	-3
2019/2020	132	63	69	-6
2020/2021	173	91	82	9
2021/2022	170	84	86	-2
2022/2023	128	66	62	4
<b>Σ</b>	<b>1292</b>	<b>650</b>	<b>642</b>	<b>8</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: eWinner 2 Liga – Zawodnicy Wypożyczeni (b.d.).

Zastanawiający jest nagły spadek liczby wypożyczeń klubów II Ligi w sezonie 2022/2023. Najbardziej intuicyjne wytłumaczenie wiąże się z napływem wolnych zawodników spowodowanym czynnikami politycznymi. W rzeczywistości, w sezonie 2019/2020, w II Lidze występowało czterech zawodników narodowości ukraińskiej (7,4% obcokrajowców), w sezonie 2021/2022 było to już sześciu Ukraińców (10,7% obcokrajowców), a w sezonie 2022/2023 liczba reprezentantów tego kraju wzrosła do dwunastu (40% wszystkich obcokrajowców w lidze). Zapewne nie jest to jedyna przyczyna spadku wypożyczeń, ale z pewnością pełni ona istotną rolę w podejmowanych przez kluby decyzjach o działaniach na rynku transferowym (PKO Ekstraklasa – Saldo Transferowe, b.d.).

Powyższe dane ukazują, że mnogość relacji międzyorganizacyjnych powstałych wskutek wypożyczeń zawodników sprawia, iż tworzone w ich wyniku partnerstwa przyczyniają się do kreowania określonych związków międzyklubowych. To zaś pociąga za sobą konkretne skutki. Dzięki wypożyczeniom kluby zdobywają doświadczenie w prowadzeniu relacji z rywalami, osiągają określone korzyści, ponoszą koszty oraz pokonują konkretne bariery. Za decyzjami o nawiązywaniu relacji opartych o wypożyczenia stoją motywy, które przekonują osoby decyzyjne w klubach o stosowności podjęcia decyzji transferowych. Teoretyczne rozważania nad istotą transferów w polskiej piłce nożnej ukazują kluczowość tego elementu w zarządzaniu kadrami polskich klubów piłkarskich, zwłaszcza tych z najwyższych szczebli rozgrywkowych.

Posiadane przez polskie kluby i tkwiące w sektorze piłkarskim potencjały kooperacyjne w ramach wypożyczeń sprawiają, że każdego sezonu dochodzi do setek wypożyczeń zawodników między zespołami w przekroju całego systemu rozgrywkowego. Praktyczne spektrum tego zjawiska zostało opisane w badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej dysertacji. Kolejne rozdziały opisują przebieg i rezultaty wspomnianego badania. Omówiono w nich wyniki badania własnego, dotyczącego kooperacyjnej działalności polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń zawodników.

## **Rozdział 5: Metodyka badania empirycznego**

### **5.1 Wprowadzenie i uzasadnienie wyboru problemu badawczego**

Poruszana w dysertacji problematyka zwraca uwagę na znaczenie wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich. Wskazuje ona na to, że współczesne kluby piłkarskie muszą opracować i wdrażać stosowne strategie w sferze planowania oraz pozyskiwania zasobów ludzkich.

Wybór sektora piłkarskiego jako obszaru zainteresowania spowodowany był tym, że stanowi on przedmiot wielu kontrowersji natury finansowej i etycznej. Zwłaszcza w futbolu na profesjonalnym poziomie, przy okazji każdego okna transferowego, pojawiają się liczne zarzuty o wysokość wypłacanych graczom wynagrodzeń oraz kwot transferowych. Nie dziwi więc fakt, że opracowane do tej pory publikacje naukowe dotyczące transferów zawodników, skupiają się właśnie na tych zagadnieniach.

Mniej kontrowersyjną częścią transferów zawodników są wypożyczenia. Pozwalają one bowiem realizować założenia przyświecające mobilności graczy między klubami, z pominięciem problematycznych dla opinii publicznej kwestii, związanych z opłatami za transfer. Dzięki temu organizacje sportowe są w stanie skupić się na podstawowej działalności, realizując przy tym dodatkowe aspekty biznesu, takie jak budowanie więzi międzyorganizacyjnych. Zagadnieniami, które należy w tym przypadku lepiej poznać są potencjał kooperacyjny sektora oraz klubów, a także determinanty budowania relacji kooperacyjnych przez te organizacje. Określenie czynników sprzyjających powstawaniu wspomnianych relacji pozwoli na budowanie trwalszej i efektywniejszej współpracy między klubami piłkarskimi. To z kolei wpłynie na stabilny rozwój tych organizacji. Co więcej, w wielu przypadkach wypożyczenia stanowią rozwiązanie problemów finansowych klubów.

Transfery czasowe wspierają również organizacje w procesie dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań prawnych tworzonych przez krajowe i międzynarodowe federacje piłkarskie. Problem ten został dokładnie opisany w podrozdziale 4.2.2 niniejszej dysertacji.

Motywacją do przeprowadzenia ujętego w pracy badania było dążenie do poznania czynników determinujących powstawanie relacji kooperacyjnych w polskich klubach piłkarskich, w ramach wypożyczeń piłkarzy. Zjawisko transferów zawodników jest powszechne i często stosowane w praktyce zarządzania klubami piłkarskimi. Dotychczas jednak nie poświęcono mu dostatecznej uwagi w literaturze przedmiotu. Poznanie determinant tworzenia relacji kooperacyjnych umożliwiło wskazanie głównych korzyści oraz możliwych do poniesienia kosztów wynikających z wypożyczeń zawodników przez kluby piłkarskie. W efekcie pozwoliło to określić, kiedy wypożyczenia zawodników stanowią optymalne rozwiązanie w procesie decyzyjnym w obszarze zarządzania kadrą zawodniczą.

Zbadanie problemu z tej perspektywy stanowi uzupełnienie dotychczasowych rozważań nad kooperacją klubów piłkarskich. W literaturze spotkać bowiem można podejścia, w których przedmiotem analiz są atrybuty fizyczne zawodników oraz czynniki finansowe jako determinanty dokonywania transferów. Przykładami takich badań są m.in. prace F. Robert'a, P. Marques'a i F. Le Roy'a (2009), A. Lardo, R. Trequattrini'ego, R. Lombardi'ego i G. Russo (2015) oraz A. Feuillet'a, M. Terrien'a, N. Scelles'a i C. Durand'a (2021). Wspomniane badania nie skupiają się jednak na polskim sektorze piłkarskim i dotyczą m.in. ligi francuskiej czy angielskiej. Spojrzenie na opisywany problem pod kątem relacji międzyorganizacyjnych w polskiej piłce nożnej prezentuje go z nowej, niezdefiniowanej wcześniej perspektywy.

## 5.2 Cel i zakres badania

W pracy sprecyzowany został cel główny oraz odpowiadające mu cele szczegółowe. Celem głównym pracy jest **identyfikacja i ocena czynników determinujących transfery czasowe (tzw. wypożyczenia zawodników) w klubach piłkarskich w Polsce.**

Realizacja celu głównego wsparta została następującymi celami szczegółowymi:

- ocena **potencjału sektora** do tworzenia przez kluby relacji kooperacyjnych w ramach czasowych transferów zawodników;

- ocena **potencjału klubów** do tworzenia relacji kooperacyjnych w ramach czasowych transferów zawodników;
- rozpoznanie **zewnętrznych** oraz **wewnętrznych uwarunkowań** sprzyjających transferom czasowym;
- rozpoznanie kluczowych **motywów** dokonywania przez kluby transferów czasowych zawodników;
- rozpoznanie kluczowych **barier** transferów czasowych zawodników;
- określenie **wplywu** relacji kooperacyjnych na osiągnięte przez kluby **korzyści** w ramach wypożyczeń zawodników;
- określenie **wplywu** relacji kooperacyjnych na osiągnięte przez kluby **straty** i ponoszone **koszty** w ramach wypożyczeń zawodników;
- dokonanie **ogólnej oceny efektów** wypożyczeń zawodników z perspektywy klubów.

Osiągnięcie wymienionych wyżej celów było możliwe dzięki znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy polski sektor piłki nożnej dysponuje **potencjałem** do tworzenia relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych zawodników? Jaki jest poziom tego potencjału?
- Jakim poziomem **potencjału** do tworzenia relacji kooperacji w ramach czasowych transferów zawodników, charakteryzują się polskie kluby piłkarskie?
- Jakie są **kluczowe uwarunkowania zewnętrzne** oraz **wewnętrzne** podejmowania wypożyczeń zawodników w ramach relacji kooperacyjnych polskich klubów piłkarskich?
- Jakie są **kluczowe motywy** dokonywania wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie?
- Jakie są **kluczowe bariery** transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich?
- Które z wyodrębnionych **kluczowych czynników** należy uznać za **determinanty** transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich?
- Jakie są najczęściej definiowane **korzyści**, **straty** oraz **koszty** wypożyczeń czasowych zawodników osiągnięte/ponoszone przez polskie kluby piłkarskie?
- Jak decydenci w klubach piłkarskich oceniają dotychczasowe **efekty** związane z transferami czasowymi zawodników?

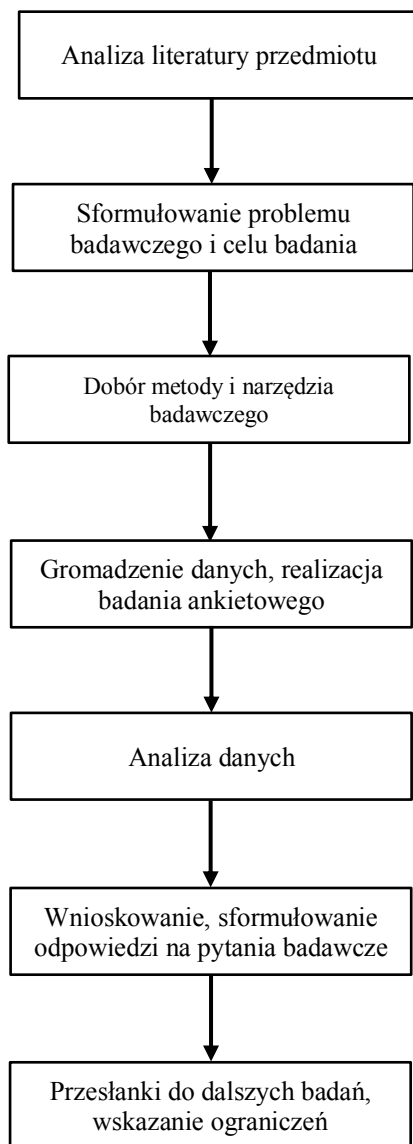
Tak opracowane cele badania oraz pytania badawcze pozwoliły na dokonanie wyboru metody i narzędzia wykorzystanego w procesie badawczym. Szczegółowy przebieg procedury badawczej zaprezentowany został w podrozdziale 5.3.

### **5.3 Procedura, metody i narzędzia badawcze**

Procedura badawcza zrealizowana na potrzeby niniejszej dysertacji składała się z kilku etapów. Dokładny jej przebieg został zaprezentowany na rysunku 16. Pierwszym etapem badania była analiza literatury przedmiotu, oparta na krytycznym przeglądzie literatury. Proces ten pozwolił określić obecny stan wiedzy dotyczący poruszanych w pracy zjawisk oraz podejść wykorzystywanych do ich badania. Konkluzją pierwszej fazy procedury badawczej jest stwierdzenie, że rozpatrywanie problematyki transferów zawodników z perspektywy tworzonych przez organizacje piłkarskie relacji międzyorganizacyjnych stanowi nowatorskie spojrzenie na wspomniane zagadnienie. Co więcej, kwestie ogólne związane z kooperacją w polskim sporcie są dotychczas słabo rozpoznane, co dodatkowo wskazuje na potrzebę zgłębienia problemu. Osadzenie go w konkretnym wymiarze, jakim są wypożyczenia zawodników oraz w określonym obszarze podmiotowym, jakim są polskie rozgrywki piłkarskie, sytuuje badanie na bardzo specyficznym, niezbadanym dotąd bliżej poziomie.



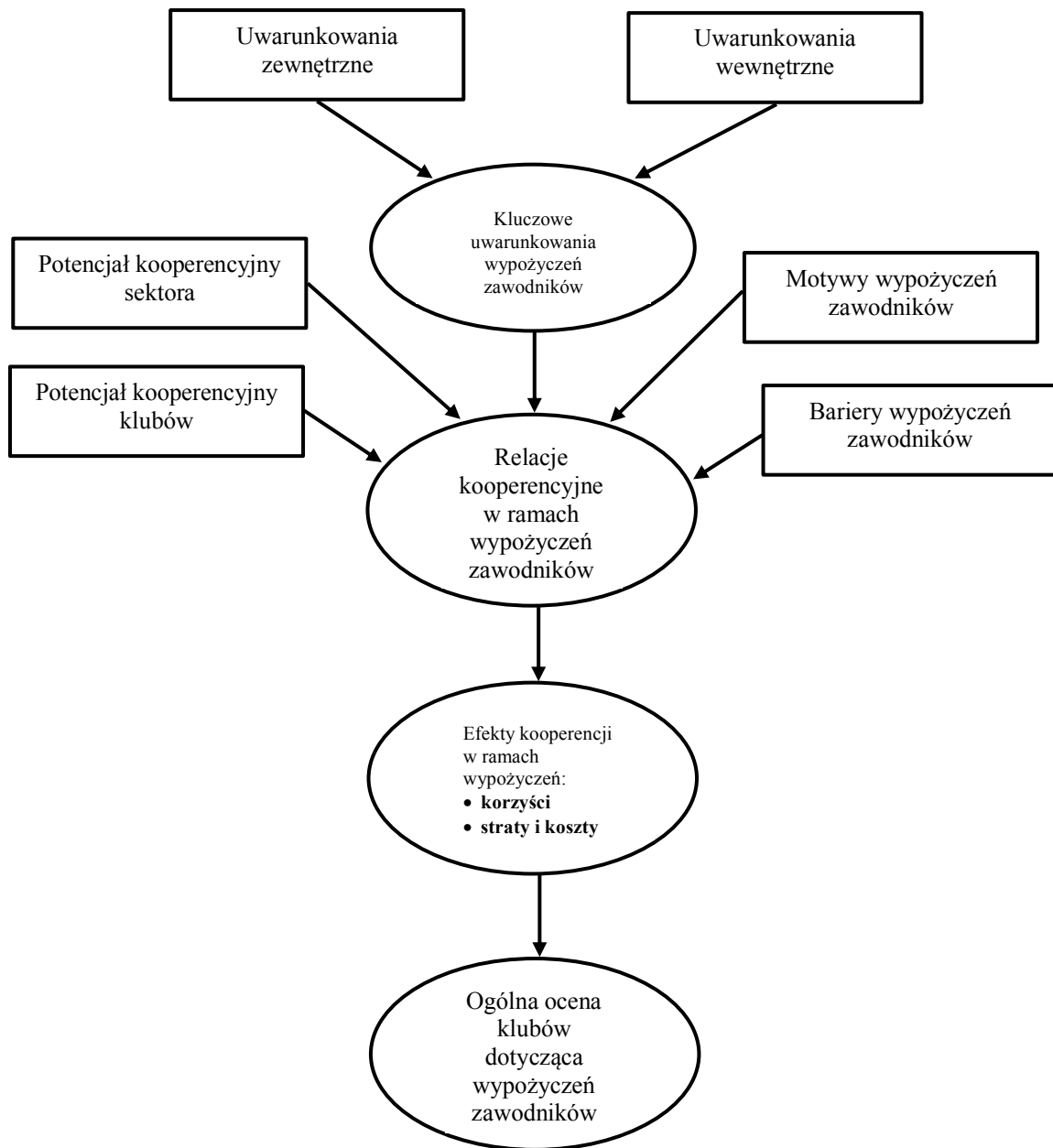
Rysunek 16. Przebieg procedury badawczej



Źródło: Opracowanie własne.

Założenia przyjęte w wyniku realizacji kroku pierwszego pozwoliły na przejście do kolejnego etapu procedury badawczej, jakim było sformułowanie celów badania, zaprezentowanych w podrozdziale 5.2. Przyjęty tok rozumowania w postępowaniu badawczym pozwala zobrazować relacje występujące między zmiennymi wykorzystanymi w badaniu. Ich graficzna prezentacja została ujęta na rysunku 17.

Rysunek 17. Przyjęty tok rozumowania w postępowaniu badawczym



Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 17, poszczególne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne kooperacji składają się na kluczowe uwarunkowania wypożyczeń zawodników. Jednocześnie, od charakteru powyższych uwarunkowań, poziomu potencjału kooperacyjnego sektora i klubów, kluczowych motywów oraz barier, zależą relacje kooperacyjne klubów w ramach czasowych transferów piłkarzy. Wskutek tworzonych relacji, kluby osiągają określone korzyści i ponoszą konkretne koszty oraz straty. Te czynniki zaś wpływają na ocenę ogólną klubów dotyczącą działań podejmowanych w ramach wypożyczeń zawodników.

Kolejnym krokiem procedury badawczej było wyselekcjonowanie metod oraz narzędzi badawczych pozwalających na osiągnięcie założonych celów. Wybrana metoda zdeterminowała sposób prowadzenia badania, gromadzenia danych i ich późniejszą analizę. Pozwoliło to również na wskazanie grupy docelowej, do której skierowane zostało narzędzie. Należą do niej osoby odpowiadające za decyzje dotyczące transferów w klubach. W zależności od organizacji, mogli być to trenerzy, dyrektorzy sportowi, zarząd oraz właściciele. Szczegółowe omówienie metody badawczej zastosowanej w niniejszej rozprawie zostanie zaprezentowane w dalszej części podrozdziału.

Celem dokonania analizy statystycznej zebranych danych wykorzystane zostało stosowne oprogramowanie kalkulacyjne (Microsoft Excel) i statystyczne (Gretl, R oraz SPSS). Analiza odpowiedzi „pozytywnych” respondentów, a także analiza korelacji oraz regresji zmiennych pozwoliły na wyłonienie **czynników kluczowych** w każdym z wyszczególnionych obszarów tworzących relacje kooperacyjne. Wykorzystanie zmiennych kluczowych w modelach regresji pozwoliło zaś na identyfikację **czynników determinujących** wypożyczenia zawodników. Wykazane zależności występujące między zmiennymi umożliwiły ocenę wpływu poszczególnych determinant na tworzone przez kluby relacje kooperacyjne w ramach wypożyczeń zawodników.

W kolejnym kroku procedury badawczej, dokonano wnioskowania polegającego na sformułowaniu odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze. W konsekwencji, pozwoliło to wskazać ograniczenia towarzyszące realizacji niniejszego postępowania badawczego. W końcowej części pracy, autor określił obszary mogące posłużyć jako przedmiot przyszłych prac badawczych w obszarze kooperacji klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń zawodników.

Metodyka pracy oparta została na analizie zebranych danych oraz analizie danych zastanych. Źródła wtórne stanowiły przede wszystkim: publikacje naukowe, dane statystyczne, internetowe strony branżowe oraz pozostała dokumentacja dotycząca analizowanej problematyki. Wśród źródeł pierwotnych wykorzystano wyniki badania własnego dotyczącego kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w określonej próbie polskich klubów piłkarskich.

W badaniu własnym zastosowano metodę badań ankietowych. Wykorzystany w postępowaniu badawczym internetowy kwestionariusz ankiety oparty został na dwóch wcześniej opracowanych narzędziach, dotyczących i zaproponowanych przez:

- 1) potencjału kooperacyjnego sektora oraz przedsiębiorstw w Polsce, autorstwa J. Cygler (2009a);

- 2) uwarunkowań i determinant kooperencji polskich przedsiębiorstw sektora high-tech, autorstwa A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a).

Badanie opisane w niniejszej dysertacji zostało przeprowadzone w okresie od stycznia do kwietnia 2023 roku. W celu jego zrealizowania wykorzystano kwestionariusz internetowy utworzony na platformie Google Forms. Adresatami badania byli zarządzający polskimi klubami piłkarskimi ze wszystkich szczebli rozgrywkowych w kraju. Proces dotarcia do potencjalnych respondentów zawarty został w następujących etapach:

- a) określenie liczby klubów tworzących polskie rozgrywki piłkarskie;
- b) podzielenie zespołów na 16 zbiorów w ramach geograficznej przynależności klubów pod odpowiedni wojewódzki związek piłki nożnej;
- c) zebranie danych adresowych e-mail wojewódzkich związków piłki nożnej oraz klubów;
- d) prośba o rozesłanie zaproszenia do udziału w badaniu przez odpowiednie związki wojewódzkie oraz rozesłanie zaproszeń indywidualnych do klubów.

Skorzystanie z gotowych baz adresowych związków pozwoliło na dotarcie z informacją o badaniu do szerokiego grona klubów piłkarskich w Polsce. Dodatkowo, autor przygotował własną bazę adresów mailowych do władz klubów piłkarskich. Do jej opracowania wykorzystano strony internetowe związków wojewódzkich. Działanie to poskutkowało wysłaniem ponad dwóch tysięcy zaproszeń indywidualnych do wzięcia udziału w badaniu. W konsekwencji uzyskano zwrot w liczbie 234 kwestionariuszy.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy badanie zostało zatytułowane „*Transfery czasowe zawodników jako przejaw kooperencji polskich klubów piłkarskich*”. Kwestionariusz został wzbogacony o stosowne wprowadzenie. Wskazano w nim cel główny badania oraz wyjaśniono, czym przejawia się kooperencja w ramach wypożyczeń zawodników. We wprowadzeniu zapewniono o dobrowolności uczestnictwa i anonimowości odpowiedzi. Ponadto, przedstawiono szacowany czas wypełnienia kwestionariusza.

Zastosowane narzędzie cechowało się zamkniętą formą, czego rezultatem było opracowanie pytań skalowanych z pięcioma wariantami odpowiedzi osadzonymi na skali Likerta. Pozwala to na powtórne zastosowanie narzędzia w przyszłości, celem dokonania oceny ewolucji badanego zjawiska w czasie.

Wybór zmiennych do badania oraz treść wykorzystanych stwierdzeń opierały się na badaniach przeprowadzonych przez J. Cygler (2009a) oraz A. Zakrzewską-Bielawską (2014a). Narzędzie składało się z 10 pytań zamkniętych oraz metryczki, która zawierała prośbę o wskazanie lokalizacji (województwa, w którym klub ma siedzibę) oraz poziomu rozgrywkowego, w którym klub bierze udział w czasie trwania badania.

Wykorzystanym zmiennym przypisano również odpowiednie oznaczenia, ułatwiające ich późniejszą analizę. Dokładna charakterystyka wspomnianych zmiennych została zaprezentowana w niniejszej części pracy.

Stwierdzenia pierwsze i drugie w kwestionariuszu dotyczyły odpowiednio oceny wpływu czynników sektorowych oraz korporacyjnych na podejmowane przez klub decyzje o wypożyczeniach zawodników.

Pozycja pierwsza w kwestionariuszu brzmiała „*Proszę ocenić wpływ poniższych czynników na podejmowane decyzje o wypożyczeniach zawodników z i do Państwa klubu*”. W tym przypadku zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczał bardzo słaby wpływ czynnika na podejmowane decyzje, 2 oznaczał słaby wpływ czynnika, 3 wskazywał na przeciętny wpływ czynnika, 4 oznaczał silny, zaś 5 bardzo silny wpływ danego czynnika.

Zmienne wykorzystane w tej części badania mają swoje odzwierciedlenie w badaniu J. Cygler (2009a) (zmienne zostały opisane w podrozdziale 3.3.2). Wykorzystane w badaniu wskaźniki pomiarowe zostały zaprezentowane w tabeli 14. Wskazano w niej również oznaczenia przypisane danym zmiennym.

Tabela 14. Zdefiniowane zmienne dotyczące czynników kooperacyjnych sektora

<b>lp.</b>	<b>Zmienna</b>	<b>Oznaczenie</b>
1.	Zaawansowanie technologiczne sektora	[PS01]
2.	Nasilenie walki konkurencyjnej	[PS02]
3.	Podatność sektora na globalizację	[PS03]
4.	Struktura sektora	[PS04]
5.	Stopień koncentracji sektora	[PS05]
6.	Tempo wzrostu sektora	[PS06]
7.	Rentowność sektora	[PS07]
8.	Bariery wejścia dla nowych konkurentów	[PS08]
9.	Pewność zaopatrzenia	[PS09]
10.	Groźba pojawienia się substytutów	[PS10]
11.	Wiek sektora	[PS11]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przygotowanego kwestionariusza.

W punkcie drugim kwestionariusza, respondenci zostali poproszeni o *ocenę wpływu wymienionych czynników na podejmowane decyzje dotyczące wyboru kooperenta przez klub (klubu, z którego lub do którego klub wypożycza zawodnika)*. Również w tym przypadku zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie wartości przyjmowały takie same charakterystyki, jak w punkcie pierwszym. Przy wyborze zmiennych do tego kryterium skorzystano z narzędzia opracowanego przez J. Cygler (2009a) (opisanego w podrozdziale 3.3.1). Ich pełny zakres został zaprezentowany w tabeli 15.

Tabela 15. Zdefiniowane zmienne dotyczące czynników kooperacyjnych klubów

Ip.	Zmienna	Oznaczenie
1.	Posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność	[PP01]
2.	Zbieżność celów Państwa klubów	[PP02]
3.	Zbieżność strategii klubów	[PP03]
4.	Zbieżność kultur organizacyjnych klubów	[PP04]
5.	Reputacja partnera	[PP05]
6.	Symetria wielkości klubów	[PP06]
7.	Dostosowanie struktur organizacyjnych klubów	[PP07]
8.	System powiązań przyszłego partnera z innymi klubami	[PP08]
9.	Umiejętności współdziałania przyszłego partnera z konkurentami	[PP09]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przygotowanego kwestionariusza.

Pozycja trzecia kwestionariusza dotyczyła *oceny danych czynników jako motywów podjęcia decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do Państwa klubu*. Do oceny czynników powtórnie wykorzystano pięciostopniową skalę, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, 2 nie zgadzam się, 3 nie mam zdania, 4 zgadzam się, zaś 5 zdecydowanie się zgadzam. Wykorzystane w badaniu zmienne (opisane w podrozdziale 2.1) pochodzą z badania zrealizowanego przez A. Zakrzewską-Bielawską (2014a). Przypisane wskaźnikom oznaczenia zostały zdefiniowane w tabeli 16.

Tabela 16. Zdefiniowane zmienne dotyczące motywów wypożyczeń zawodników

Ip.	Zmienna	Oznaczenie
1.	Chęć obniżenia kosztów ogólnej działalności klubu	[M01]
2.	Chęć obniżenia kosztów prac badawczo-rozwojowych	[M02]
3.	Chęć obniżenia kosztów transakcyjnych	[M03]
4.	Chęć osiągnięcia efektu synergii	[M04]
5.	Chęć osiągnięcia efektu skali	[M05]
6.	Chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą	[M06]
7.	Chęć osłabienia konkurencji w wyniku dysponowania zasobami ludzkimi konkurenta	[M07]
8.	Chęć uzyskania dostępu do nowego rynku	[M08]
9.	Chęć rozszerzenia skali działania	[M09]
10.	Chęć pozyskania wiedzy techniczno-technologicznej	[M10]
11.	Chęć pozyskania nowej wiedzy rynkowej	[M11]
12.	Chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej	[M12]
13.	Umożliwienie kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem	[M13]
14.	Chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności	[M14]
15.	Chęć dostosowania się do wymagań globalizacyjnych	[M15]
16.	Chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży	[M16]
17.	Chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich	[M17]
18.	Potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich	[M18]
19.	Chęć uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich	[M19]
20.	Chęć zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole	[M20]
21.	Chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii	[M21]
22.	Chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy	[M22]
23.	Chęć wykorzystania regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń	[M23]
24.	Chęć wzrostu wartości klubu	[M24]
25.	Chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych	[M25]
26.	Chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału	[M26]
27.	Chęć ograniczania niepewności działań	[M27]
28.	Chęć poprawy wizerunku klubu	[M28]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przygotowanego kwestionariusza.

Czwartym zagadnieniem poruszony w kwestionariuszu była *ocena wskazanych czynników pod kątem uwarunkowań zewnętrznych podjęcia decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do klubu*. Również w tym przypadku wykorzystano pięciostopniową skalę, której wartości przyjęły identyczny charakter, jak w punkcie trzecim. Pełną prezentację wykorzystanych w badaniu zmiennych, pochodzących z narzędzi autorstwa J. Cygler (2009a) oraz A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a) (opisanych szeroko w podrozdziale 2.3.1), zawiera tabela 17.

Tabela 17. Zdefiniowane zmienne dotyczące uwarunkowań zewnętrznych wypożyczeń zawodników

lp.	Czynnik	Oznaczenie
1.	Krajowy potencjał badawczo-rozwojowy	[UZ01]
2.	Infrastruktura badawczo-rozwojowa	[UZ02]
3.	System finansowania działań badawczo-rozwojowych	[UZ03]
4.	Regulacje prawne	[UZ04]
5.	Polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej	[UZ05]
6.	Globalizacja gospodarki	[UZ06]
7.	Kryzys finansowy	[UZ07]
8.	Tempo rozwoju techniki i technologii	[UZ08]
9.	Intensywność konkurencji	[UZ09]
10.	Wymagania kibiców	[UZ10]
11.	Średnia długość karier zawodników	[UZ11]
12.	Cykl życia technologii	[UZ12]
13.	Struktura sektora	[UZ13]
14.	Stopień koncentracji sektora	[UZ14]
15.	Tempo wzrostu sektora	[UZ15]
16.	Rentowność sektora	[UZ16]
17.	Bariery wejścia	[UZ17]
18.	Pewność zaopatrzenia (znalezienia odpowiednich zasobów ludzkich)	[UZ18]
19.	Groźba pojawienia się substytutów	[UZ19]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przygotowanego kwestionariusza.

Następnie, respondenci zostali poproszeni o *ocenę podanych czynników jako uwarunkowań wewnętrznych podjęcia decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do klubu*. W tym przypadku również wykorzystano skalę punktową opracowaną na potrzeby wcześniejszych stwierdzeń. Zebrane zmienne, pochodzące z narzędzia zastosowanego przez A. Zakrzewską-Bielawską (2014a) (opisane w podrozdziale 2.3.2), zostały przedstawione w tabeli 18.

Tabela 18. Zdefiniowane zmienne dotyczące uwarunkowań wewnętrznych wypożyczeń zawodników

Ip.	Czynnik	Oznaczenie
1.	Posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali	[UW01]
2.	Nadmiar zawodników	[UW02]
3.	Zdolność klubu do dostrzegania okazji	[UW03]
4.	Zdolność klubu do wykorzystywania okazji	[UW04]
5.	Elastyczność klubu w podejmowanych działaniach	[UW05]
6.	Pozycja rynkowa klubu	[UW06]
7.	Kultura organizacyjna	[UW07]
8.	System zarządzania wiedzą	[UW08]
9.	Reputacja klubu	[UW09]
10.	Marka zawodników klubu	[UW10]
11.	Wielkość klubu	[UW11]
12.	Wiek klubu	[UW12]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przygotowanego kwestionariusza.

Biorący udział w badaniu mieli również okazję do *ustosunkowania się do stwierdzeń w kontekście barier mogących wystąpić przy podejmowaniu decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do klubu*. Po raz kolejny wykorzystano wcześniej opisaną skalę, gdzie 1 oznaczał „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 „zdecydowanie się zgadzam”. Użyte w badaniu bariery, pochodzące z badania A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a) (szeroko opisane w podrozdziale 2.2), zostały zebrane w tabeli 19.

Tabela 19. Zdefiniowane zmienne dotyczące barier wypożyczeń zawodników

Ip.	Czynnik	Oznaczenie
1.	Lęk przed współpracą z konkurentem (obawa przed nieuczciwymi praktykami konkurenta)	[B01]
2.	Obawa przed utratą elastyczności działania	[B02]
3.	Sprzeczność celów stron	[B03]
4.	Brak zbieżności strategii	[B04]
5.	Obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu	[B05]
6.	Ryzyko wycieku wiedzy i know-how	[B06]
7.	Asymetria efektów – możliwość osiągnięcia przez rywala lepszej pozycji rynkowej niż nasza	[B07]
8.	Asymetria informacji	[B08]
9.	Brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera	[B09]
10.	Niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami	[B10]
11.	Brak zaufania do konkurentów	[B11]
12.	Powszechna i jednakowa dostępność zasobów	[B12]
13.	Obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej	[B13]
14.	Trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji	[B14]
15.	Niesprzyjające uregulowania prawne	[B15]
16.	Złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami	[B16]
17.	Ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami	[B17]
18.	Problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera	[B18]
19.	Strach przed spadkiem pozycji klubu w wyniku utraty zasobów	[B19]
20.	Bariery organizacyjne	[B20]
21.	Brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy	[B21]
22.	Ograniczona liczba potencjalnych partnerów na rynku	[B22]
23.	Brak mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń	[B23]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przygotowanego kwestionariusza.



Kolejna część kwestionariusza odnosiła się do *stosunku respondentów względem wymienionych stwierdzeń w kontekście korzyści osiąganych przez klub dzięki podjęciu decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do klubu*. W tym przypadku również bazowano na opisanej wcześniej skali autorstwa A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a). Wyselekcjonowane zmienne, omówione w podrozdziale 2.4.1, zostały zebrane w tabeli 20.

Tabela 20. Zdefiniowane zmienne dotyczące korzyści z wypożyczeń zawodników

lp.	Czynnik	Oznaczenie
1.	Obniżenie kosztów (związane np. ze ściągnięciem zawodnika z listy płac)	[K01]
2.	Obniżenie kosztów prac badawczo-rozwojowych	[K02]
3.	Obniżenie kosztów transakcyjnych	[K03]
4.	Efekt synergii	[K04]
5.	Efekt skali spowodowany wzrostem umiejętności, doświadczenia i wartości zawodnika grającego, w klubie o mniejszym poziomie konkurencji wewnętrznej	[K05]
6.	Wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą – zwiększenie przewagi konkurencyjnej	[K06]
7.	Oslabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta	[K07]
8.	Wzrost satysfakcji kibiców i innych interesariuszy z działań podejmowanych przez klub	[K08]
9.	Dostęp do nowego rynku	[K09]
10.	Rozszerzenie skali działania	[K10]
11.	Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej (np. w zakresie analizy danych)	[K11]
12.	Pozyskanie nowej wiedzy rynkowej (np. w zakresie szkolenia, pozyskiwania zasobów)	[K12]
13.	Pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej (np. w zakresie komunikowania)	[K13]
14.	Możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem	[K14]
15.	Wzrost innowacyjności i efektywności	[K15]
16.	Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	[K16]
17.	Wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży	[K17]
18.	Zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich	[K18]
19.	Pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego	[K19]
20.	Większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich (posiadanie większej liczby zawodników na danej pozycji)	[K20]
21.	Zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole	[K21]
22.	Doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych	[K22]
23.	Sprostanie wymaganiom kibiców i innych interesariuszy	[K23]
24.	Pełne wykorzystanie regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń (np. zmian w prawie pracy)	[K24]
25.	Wzrost wartości klubu w wyniku wzrostu wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika	[K25]
26.	Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	[K26]
27.	Redukcja ryzyka w wyniku jego podziału	[K27]
28.	Ograniczanie niepewności działań	[K28]
29.	Wzmocnienie wizerunku klubu	[K29]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przygotowanego kwestionariusza.

Następnie, przy pomocy pięciostopniowej skali, respondenci zostali poproszeni o *opinię względem wymienionych stwierdzeń w kontekście strat i kosztów ponoszonych przez klub wskutek decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do klubu*. Odwołując się do badania

A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014a), wykorzystano zmienne z zastosowanej przez autorkę skali (scharakteryzowane w podrozdziale 2.4.2). Zostały one powtórnie zebrane w tabeli 21, gdzie przypisano im stosowne oznaczenia.

Tabela 21. Zdefiniowane zmienne dotyczące kosztów i strat wypożyczeń zawodników

lp.	Czynnik	Oznaczenie
1.	Utrata kontroli nad zasobem (wyciek know-how)	[S01]
2.	Oportunizm partnera – nieetyczne zachowania partnera	[S02]
3.	Powstanie konfliktów paraliżujących pracę – zwiększenie natężenia konfliktów	[S03]
4.	Utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami – utrata możliwości wypożyczenia innego zawodnika wskutek nawiązania wcześniejszej współpracy	[S04]
5.	Asymetria układu – nieproporcjonalne rezultaty względem wniesionych nakładów	[S05]
6.	Utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej – uzależnienie się od kooperenta	[S06]
7.	Niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia – nieosiągnięcie założonych rezultatów związanych z wypożyczeniem zawodnika	[S07]
8.	Oslabienie pozycji rynkowej klubu	[S08]
9.	Oslabienie wizerunku klubu	[S09]
10.	Spadek wartości zasobu – np. w wyniku odniesienia kontuzji przez gracza podczas wypożyczenia	[S10]
11.	Obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji	[S11]
12.	Wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie	[S12]
13.	Zbyt wysoki koszt ogólny współpracy	[S13]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przygotowanego kwestionariusza.

W kwestionariuszu poproszono również o ocenę stopnia, w jakim respondenci zgodzili ze stwierdzeniem, że ogólny efekt wypożyczeń zawodników dokonywanych przez ich klub był dodatni (klub osiągnął więcej korzyści niż strat). Ponownie wykorzystano zdefiniowaną wcześniej pięciostopniową skalę. Opracowaną w ten sposób zmienną opisującą ogólny efekt wypożyczeń zawodników dokonywanych przez klub zdefiniowano jako [OO].

W kwestionariuszu zapytano również o liczbę pozyskanych i udostępnionych zawodników w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022). Respondenci, wskazując odpowiedni przedział, określili liczbę transakcji we wspomnianych obszarach. W pytaniach o liczbę pozyskanych zawodników w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022) [LWYPPRZYCH] oraz liczbę udostępnionych zawodników w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022) [LWYPODCH] respondenci mogli wybrać spośród opcji: 0, 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, powyżej 20 wypożyczeń w obu wymienionych kategoriach.

Finalnie, respondentów poproszono o wskazanie liczby partnerów, z którymi klub dokonywał wypożyczeń zawodników (z i do klubu) w ostatnich trzech pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022). W tym przypadku respondenci mogli wybrać od 0 do 10 lub powyżej 10 przypadków współpracy. Zmienną dotyczącą liczby organizacji współpracujących z klubem

w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022) oznaczono w badaniu jako [LWSP].

W zastosowanej w kwestionariuszu metryczce, kluby poproszono o wskazanie *województwa, w którym klub ma siedzibę*, zgodnie z obowiązującym w Polsce podziałem administracyjnym. Następnie, poproszono o wskazanie *poziomu rozgrywkowego [PR]*, w którym klub występuje. W oparciu o funkcjonujący system rozgrywkowy, kluby miały do wyboru: Ekstraklasę, I Ligę, II Ligę, III Ligę, IV Ligę, pozostałe - niższe ligi rozgrywkowe.

Pełna forma opisanego narzędzia została zaprezentowana jako załącznik nr 1 niniejszej pracy. Uzyskanie odpowiedzi na kwestie wskazane w kwestionariuszu pozwoliły na dokonanie analizy umożliwiającej osiągnięcie postawionych w pracy celów badawczych.

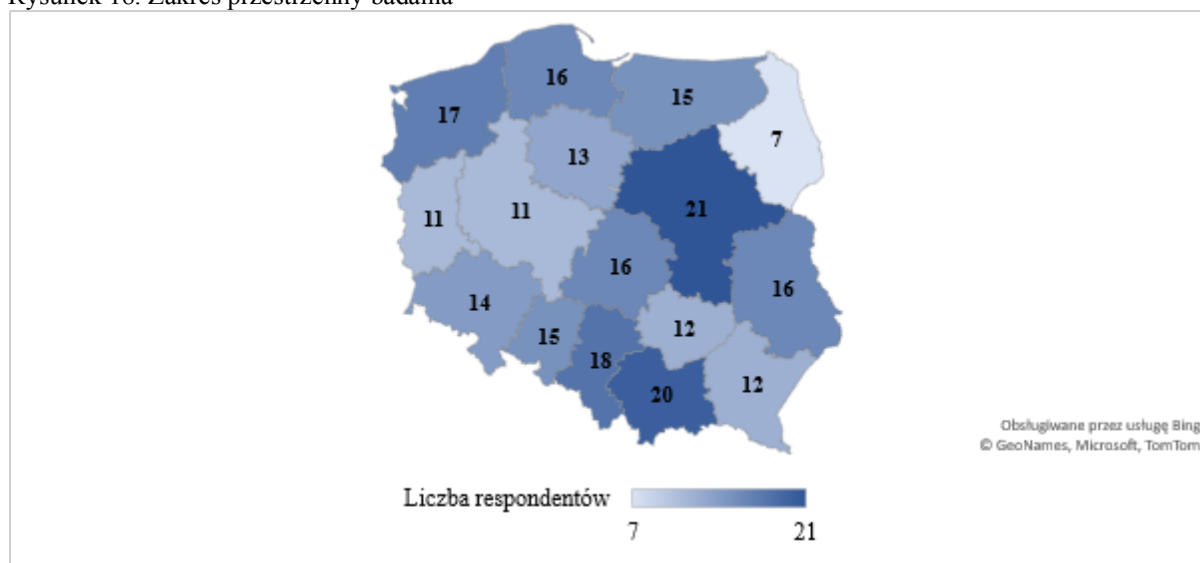
#### **5.4 Zakres badania i charakterystyka próby badawczej**

Jak już wcześniej wspomniano, zakres próby badawczej objął polskie kluby piłkarskie funkcjonujące na różnych szczeblach rozgrywkowych. Badanie skupiło się zatem na organizacjach funkcjonujących w jednym sektorze i na jednym obszarze geograficznym, jakim są granice administracyjne Polski.

Zbieranie danych na potrzeby badania trwało cztery miesiące, od momentu przesłania zaproszenia do udziału w badaniu do momentu zamknięcia ankiety i podsumowania wyników. Zakres czasowy badania obejmował 3 pełne sezony poprzedzające badanie, a więc od sezonu 2019/2020 do sezonu 2021/2022. Samo badanie było przeprowadzone w trakcie trwania rozgrywek w sezonie 2022/2023.

Z uwagi na strukturę rozgrywek w Polsce, organizacje zostały sklasyfikowane w oparciu o obowiązujące w kraju szczeble rozgrywkowe. Ponadto, do weryfikacji zakresu przestrzennego posłużono się województwem, w którym dana organizacja ma siedzibę. Dane liczbowe dotyczące lokalizacji respondentów zostały zaprezentowane na rysunku 18.

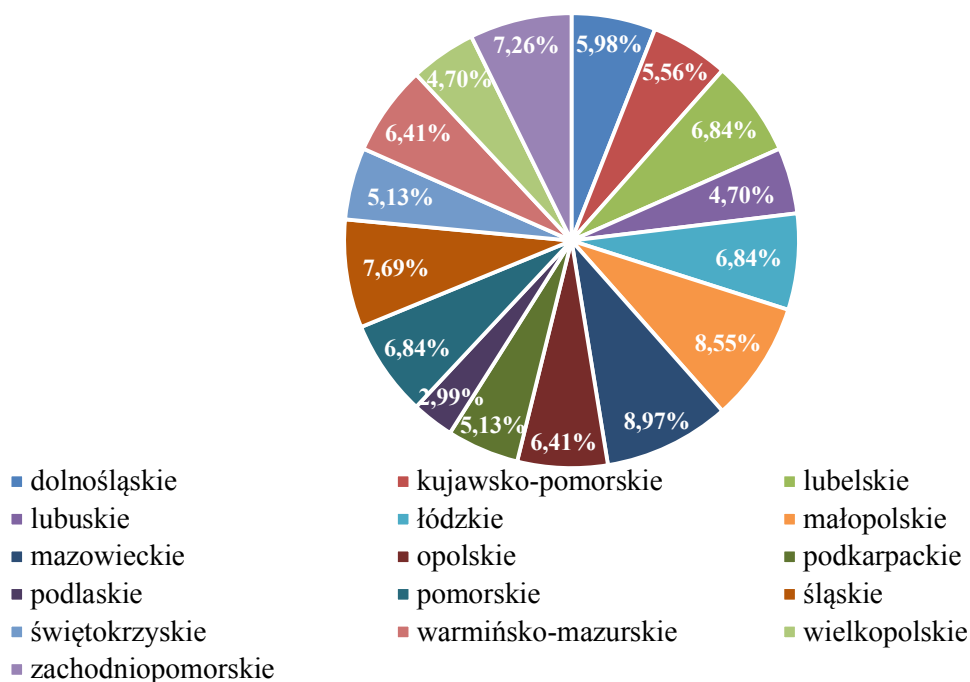
Rysunek 18. Zakres przestrzenny badania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Najwięcej odpowiedzi uzyskano z województw mazowieckiego (21) oraz małopolskiego (20). Następnie z województwa śląskiego (18) i zachodnio-pomorskiego (17). Po 16 zwrotów kwestionariusza uzyskano z województw pomorskiego, łódzkiego i lubelskiego. Po 15 odpowiedzi uzyskano z województw warmińsko-mazurskiego oraz opolskiego. 14 zwrotów otrzymano z województwa dolnośląskiego, 13 województwa kujawsko-pomorskiego, po 12 z województw świętokrzyskiego oraz podkarpackiego, po 11 z województw wielkopolskiego i lubuskiego, najmniej zaś z województwa podlaskiego (7 odpowiedzi). Łącznie uzyskano 234 zwroty kwestionariusza. Procentowy udział klubów z poszczególnych obszarów geograficznych przedstawia wykres 4.

Wykres 4. Procentowy udział klubów z poszczególnych województw w badaniu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Odpowiedzi z województwa dolnośląskiego stanowiły ok. 6% wszystkich odpowiedzi, z województwa kujawsko-pomorskiego było to 5,5%, z lubelskiego 6,8%, z lubuskiego 4,7%, z łódzkiego 6,8%, z małopolskiego 8,6%, z mazowieckiego 9%, z opolskiego 6,4%, z podkarpackiego 5%, z podlaskiego 3%, z pomorskiego 6,8%, ze śląskiego 7,7%, ze świętokrzyskiego 5,1%, z warmińsko-mazurskiego 6,4%, z wielkopolskiego 4,7%, a z zachodniopomorskiego 7,3%.

W skład badanych organizacji weszły kluby Ekstraklasy, I Ligi, II Ligi, III Ligi, IV Ligi oraz ujęte w jednym zbiorze organizacje z pozostałych szczebli rozgrywkowych. Cztery najwyższe klasy rozgrywkowe w Polsce mają charakter rozgrywek centralnych, pozostałe zaś regionalnych lub lokalnych. Powyższe rozróżnienie pozwala również rozgraniczyć rozgrywki w pełni profesjonalne i półamatorskie od rozgrywek całkowicie amatorskich. Co więcej, taki podział umożliwia oddzielenie rozgrywek podporządkowanych bezpośrednio pod Polski Związek Piłki Nożnej (Ekstraklasa, I Liga, II Liga i III Liga) oraz tych zarządzanych przez suwerenne związki wojewódzkie. Co istotne, organizacje te mają dowolność w kwestii organizacji rozgrywek od piątego poziomu rozgrywkowego (IV Liga), po niższe (Liga okręgowa, A Klasa, B Klasa, C Klasa).

Opisany element jest o tyle istotny dla przebiegu procedury badawczej, że na jego podstawie przyporządkowano kluby do właściwych grup. To zaś umożliwiło późniejszą analizę rozkładu

odpowiedzi klubów. Dokładny przebieg tego procesu zostanie szczegółowo wyjaśniony w dalszej części podrozdziału.

W tabeli 22 ukazano liczbowy oraz procentowy rozkład odpowiedzi z uwzględnieniem przynależności klubów do określonych szczebli rozgrywkowych.

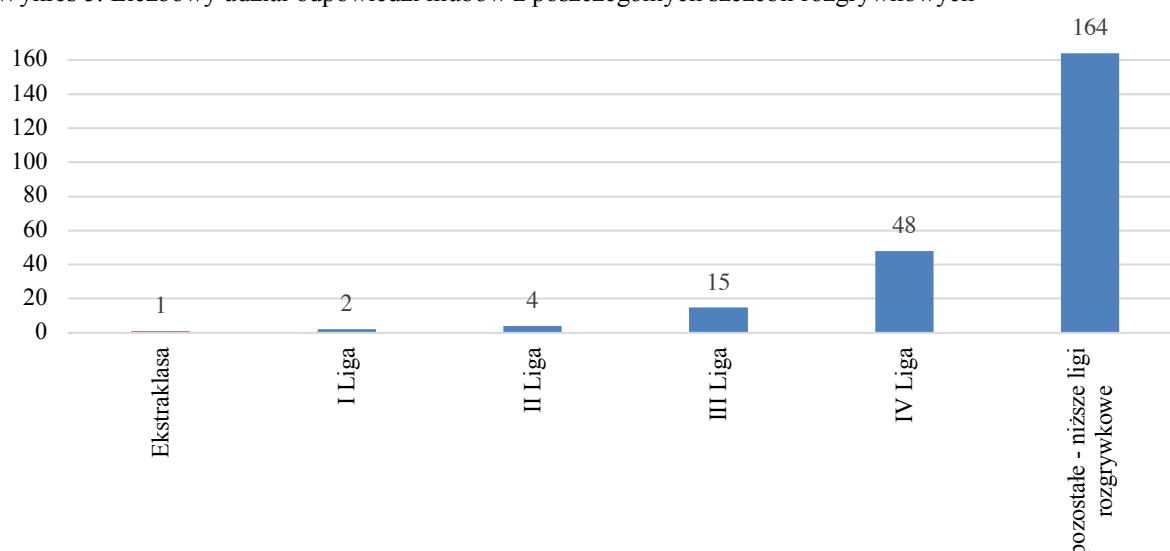
Tabela 22. Liczbowy rozkład uzyskanych odpowiedzi

	Ekstraklasa	I Liga	II Liga	III Liga	IV Liga	pozostałe klasy rozgrywkowe	Łącznie
Liczba rekordów w bazie	18	18	18	72	318	5538	<b>5982</b>
Liczba uzyskanych odpowiedzi ogółem	1	2	4	15	48	164	<b>234</b>
Liczba uzyskanych odpowiedzi pełnych	1	2	4	15	48	164	<b>234</b>
Udział odpowiedzi danej grupy w próbie badanej	0,43%	0,85%	1,71%	6,41%	20,51%	70,09%	<b>100,00%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Odpowiedzi klubów z lig najniższych, w liczbie 164, stanowiły ponad 70% wszystkich zwrotów kwestionariuszy. W dalszej kolejności, odpowiedzi klubów czwartoligowych stanowiły 20,5% wszystkich zwrotów kwestionariusza, trzecioligowych zaś 6,4%. Najmniejszy udział w odpowiedziach stanowiły kluby I Ligi (0,85%) oraz Ekstraklasy (0,43%). W celu bardziej wyraźnego zobrazowania opisywanych wartości, na wykresie 5 zestawiono liczbowy udział odpowiedzi klubów z danych szczebli rozgrywkowych.

Wykres 5. Liczbowy udział odpowiedzi klubów z poszczególnych szczebli rozgrywkowych

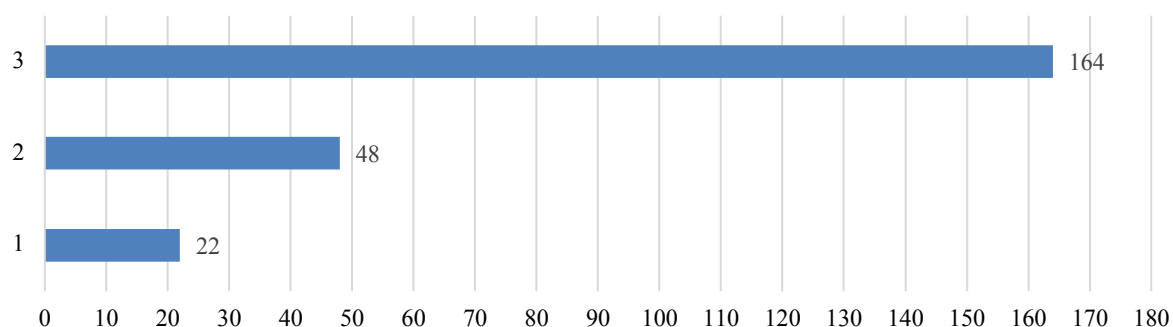


Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Na wykresie 5 zauważyć można, że największą grupę respondentów stanowiły kluby z najniższych szczebli rozgrywkowych (164 z 234 otrzymanych odpowiedzi). Następnie były

to kluby IV Ligi (48 z 234), kluby III Ligi (15 z 234), II Ligi (4 z 234), I Ligi (2 z 234). Najmniej odpowiedzi uzyskano od klubów Ekstraklasy i był to jeden zwrot kwestionariusza. Z uwagi na wyraźne dysproporcje w liczebności klubów z poszczególnych szczebli rozgrywkowych oraz przekładającą się w wyniku tego różnicę w uzyskanych odpowiedziach od klubów z określonych lig, autor dokonał stosownego sklasyfikowania klubów. Proces ten polegał na scaleniu wyników uzyskanych od klubów Ekstraklasy, I Ligi, II Ligi oraz III Ligi i zakwalifikowaniu ich jako jednej grupy respondentów, nazwanej „grupą 1”. Zabieg ten pozwolił na uzyskanie większej liczebności próby na określonym poziomie uszeregowania. To zaś przełożyło się na możliwość testowania zmiennych pod kątem ich istotności. Pozostałe dwa szczeble rozgrywkowe – IV Liga oraz pozostałe ligi rozgrywkowe – traktowane są osobno, tworząc odpowiednio „grupę 2” oraz „grupę 3”. Takie sklasyfikowanie respondentów jest dodatkowo usprawiedliwione obecnym podziałem rozgrywek obowiązujących w Polsce na: ligi profesjonalne, półamatorskie oraz amatorskie. Liczbowe zestawienie klubów przypisanych do określonych grup przedstawia wykres 6.

Wykres 6. Zestawienie udziału klubów w badaniu w oparciu o ich sklasyfikowanie w grupach

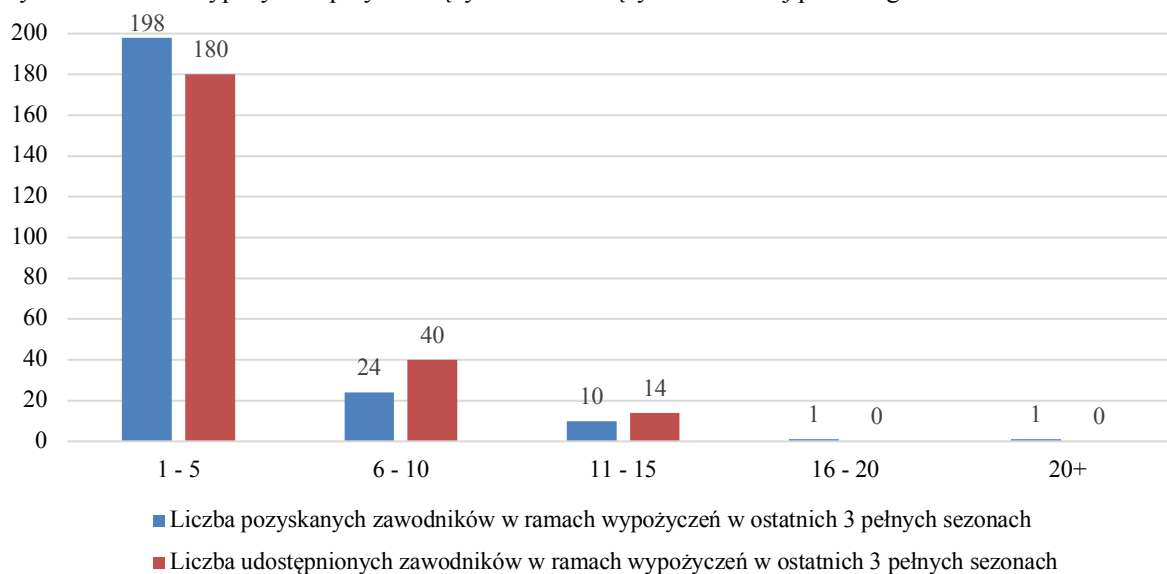


Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

W wyniku zastosowanej klasyfikacji utworzono trzy grupy, wśród których grupę 3 utworzyły 164 organizacje, do grupy 2 zaliczono 48 klubów, a grupę 1 łącznie stworzyły 22 zespoły. Z perspektywy niniejszego badania, niezwykle istotne było otrzymanie odpowiedzi od organizacji czynnie działających na rynku transferowym w obszarze wypożyczeń zawodników.

Kluczowa zatem była weryfikacja odpowiedzi respondentów dotycząca aktywności klubów w sferze transferów czasowych. Liczba pozyskanych zawodników i liczba udostępnionych zawodników w ramach wypożyczeń wśród organizacji biorących udział w badaniu, została zaprezentowana na wykresach 7-9.

Wykres 7. Liczba wypożyczeń przychodzących i odchodzących w badanej próbie ogółem

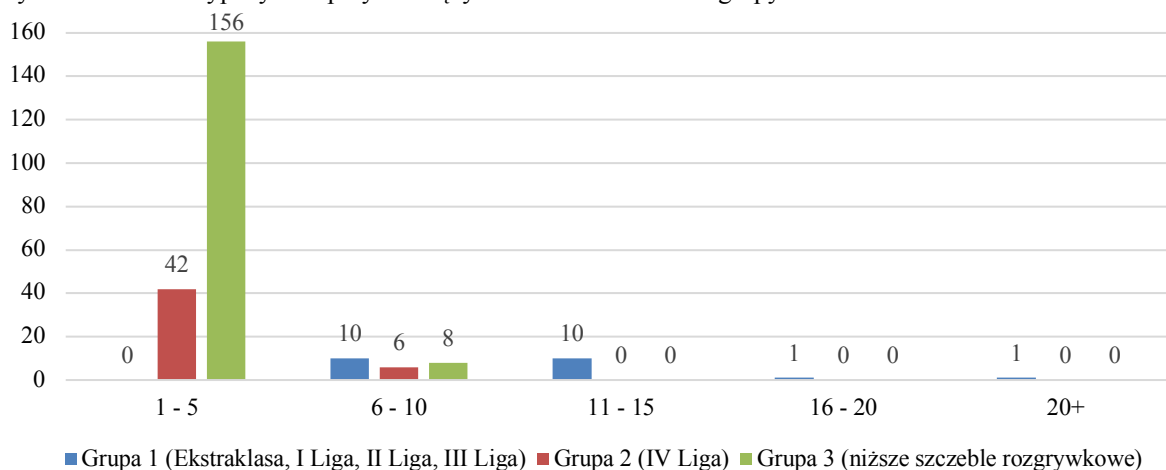


Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Na wykresie 7 pokazano łączną liczbę pozyskanych i udostępnionych zawodników w ramach wypożyczeń w badanej próbie klubów piłkarskich. Wyraźnie na nim widać, że w trakcie trzech poprzedzających badanie sezonów kluby najczęściej dokonywały transakcji w przedziale od 1 do 5 razy. Składało się na nie 198 przypadków pozyskania zawodników oraz 180 sytuacji udostępnienia zawodnika na wypożyczenie. Organizacje również dokonały 24 wypożyczeń do klubu oraz 40 z klubu w przedziale od 6 do 10 razy. Od 11 do 15 wypożyczeń z i do klubu dokonało odpowiednio 14 oraz 10 organizacji. W badaniu stwierdzono również jedną sytuację pozyskania zawodników w przedziale od 16 do 20 oraz jeden przypadek klubu deklarujący powyżej 20 takich transakcji. Żaden z klubów biorących udział w badaniu nie wskazał braku wypożyczeń w obejmującym badanie przedziale czasowym. Powyższe wyniki rozkładają się specyficznie również w podziale na zidentyfikowane grupy organizacji.



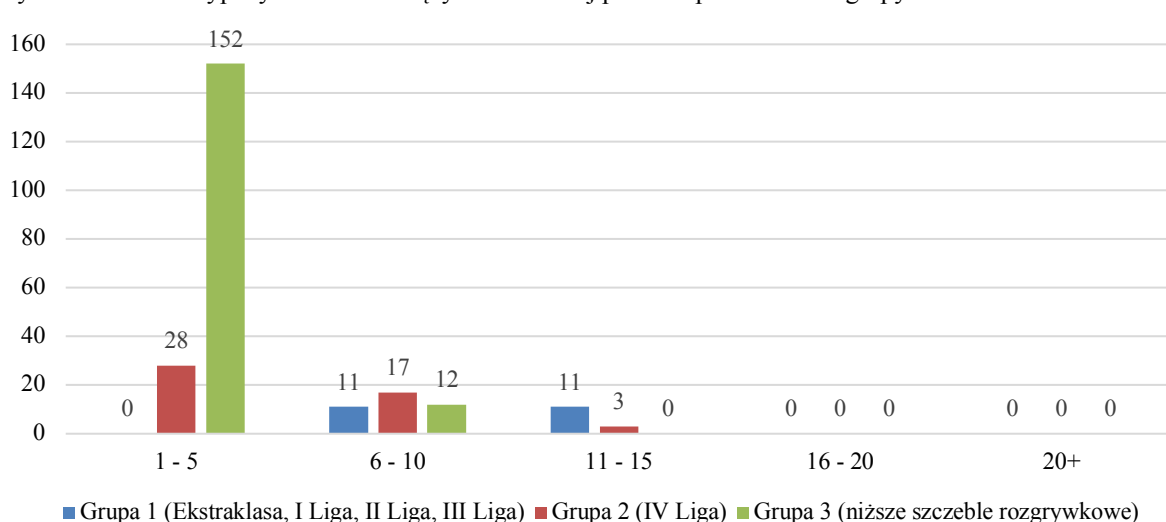
Wykres 8. Liczba wypożyczeń przychodzących z rozróżnieniem na grupy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Na wykresie 8 zaobserwować można, że w okresie ostatnich trzech pełnych sezonów kluby grupy 3 przeważnie pozyskały od 1 do 5 zawodników w ramach wypożyczeń (156 ze 164 przypadków). Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku klubów z grupy 2 (42 z 48 przypadków). Zdecydowanie bardziej aktywne były w tym aspekcie kluby grupy 1, które do swoich struktur pozyskały od 6 do 15 zawodników, łącznie dwudziestokrotnie. To organizacje właśnie z tej grupy jako jedyne pozyskiwały więcej niż 10 zawodników w ramach wypożyczeń podczas ostatnich okien transferowych.

Wykres 9. Liczba wypożyczeń odchodzących w badanej próbie z podziałem na grupy



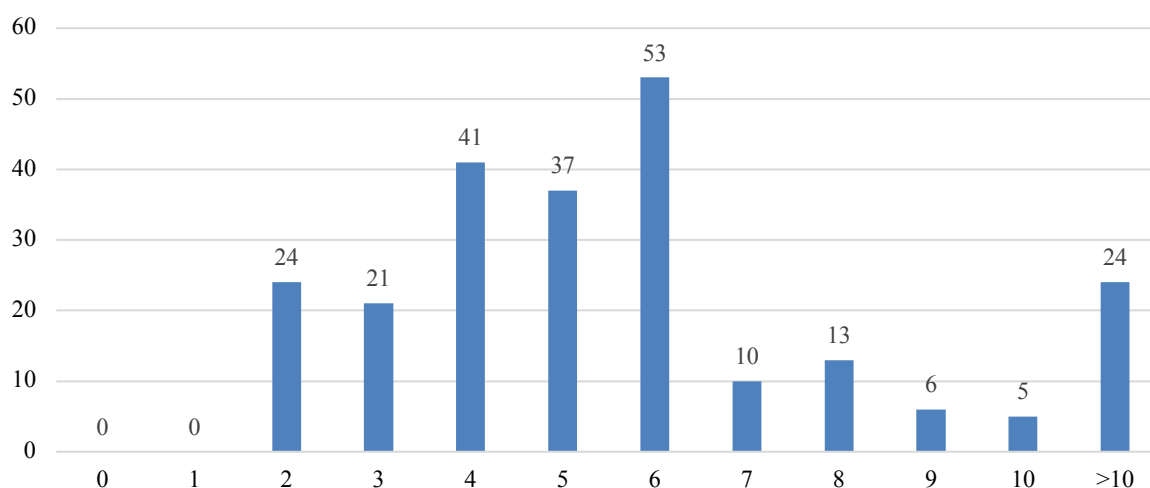
Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Wykres 9 obrazuje przedziały dokonywanych wypożyczeń odchodzących zawodników w badanej próbie z podziałem na utworzone grupy. Ponownie, organizacje z grupy 3

dokonywały głównie wypożyczeń w liczbie od 1 do 5 w trakcie ostatnich okien transferowych (152 z 164 przypadków). Organizacje te jedynie w 12 przypadkach dokonywały wypożyczeń odchodzących w liczbie od 6 do 10 razy. W przypadku pozostałych grup wyniki rozłożyły się bardziej równomiernie. Organizacje z grupy 2 przeważnie dokonywały od 1 do 5 wypożyczeń odchodzących (28 przypadków), od 6 do 10 transakcji dokonało 17 klubów z tej grupy, zaś w powyżej 10 wypożyczeniach udział brały 3 kluby. W grupie 1, po 11 klubów dokonało wypożyczeń zawodników w przedziale od 6 do 10 i od 11 do 15 razy.

Ostatnim aspektem tej kategorii była weryfikacji liczby relacji nawiązywanych przez kluby w ramach wypożyczeń z innymi organizacjami piłkarskimi w ostatnich trzech pełnych sezonach rozgrywkowych.

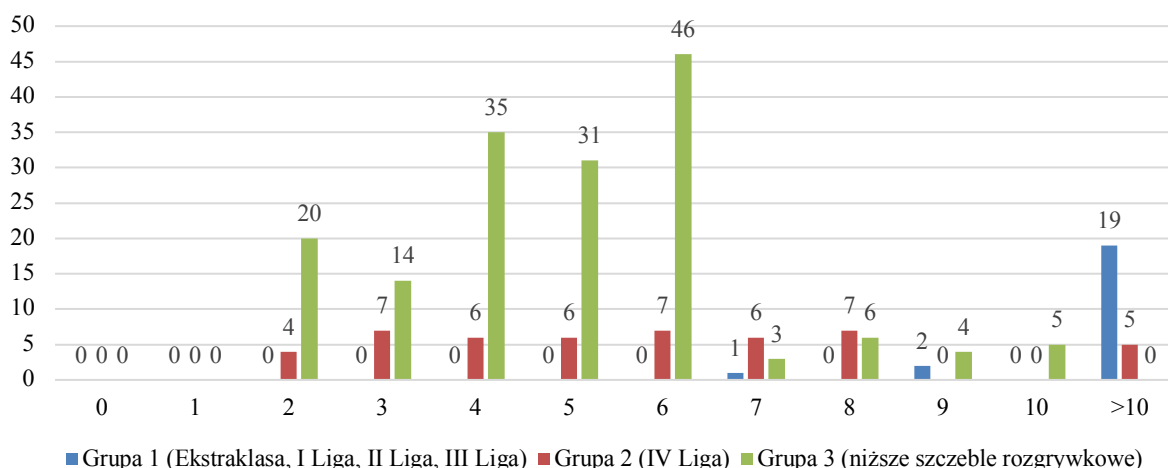
Wykres 10. Liczba relacji nawiązywanych w ramach wypożyczeń zawodników w badanej próbie ogółem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Jak wynika z danych zaprezentowanych na wykresie 10, kluby objęte badaniem zdecydowanie najczęściej prowadziły współpracę w obszarze kooperencji z sześcioma rywalami (53 przypadki) w ostatnich 3 pełnych sezonach. Następnie, 41 organizacji współpracowało z czterema klubami we wspomnianym obszarze, 37 z nich podjęło działania z pięcioma rywalami, po 24 kluby współpracowały z dwoma lub więcej niż dziesięcioma organizacjami. Najmniej klubów podjęło współpracę z dziewięcioma i dziesięcioma rywalami, odpowiednio było to sześć i pięć organizacji. Żaden z klubów objętych badaniem nie współpracował wyłącznie z jedną organizacją w założonym przedziale czasowym. Powyższe zagadnienie może być również rozpatrzone pod kątem liczby zawieranej współpracy przez kluby w wyróżnionych grupach. Sytuację tę obrazuje wykres 11.

Wykres 11. Liczba relacji nawiązywanych w ramach wypożyczeń zawodników w badanej próbie z podziałem na grupy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Wykres 11 wskazuje, że kluby grupy 3 skupiają się na współpracy głównie z maksymalnie sześcioma organizacjami w ramach wypożyczeń zawodników. Warto odnotowania jest fakt, że kluby grupy 1 wykazały w zdecydowanej większości, że współpracowały z więcej niż dziesięcioma partnerami w ramach wypożyczeń zawodników (19 na 22 przypadki). Odpowiedzi organizacji z grupy 2 rozłożyły się w miarę równomiernie między współpracę z 2 a 8 organizacjami. Podobnie jak kluby z grupy 1, one również wskazały współpracę z więcej niż 10 klubami w ramach wypożyczeń zawodników w ostatnich 3 pełnych sezonach. Składało się na to 5 takich przypadków.

Analizując powyższe dane, można stwierdzić, że wypożyczenia zawodników stanowią bardzo istotny element budowania relacji kooperacyjnych wśród polskich klubów piłkarskich. Świadczy o tym chociażby fakt, że wszystkie analizowane przypadki klubów dokonywały wypożyczeń zawodników w okresie objętym badaniem. Znaczenie kooperacji w ramach transferów czasowych zawodników w klubach piłkarskich rozpatrzone może być dodatkowo wskutek głębszej analizy zjawiska, opisanego w rozdziale szóstym pracy.



## **Rozdział 6: Determinanty transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich**

### **6.1 Potencjał kooperacyjny w polskiej piłce nożnej**

#### **6.1.1 Potencjał kooperacyjny sektora piłkarskiego w Polsce**

Analizę rozpoczęto od oceny potencjału kooperacyjnego sektora, w którym dokonywane są wypożyczenia zawodników. Zebrane zbiorczo dane w tabeli 23 zawierają prezentację procentowego udziału odpowiedzi respondentów w poszczególnych grupach. Tabela 23 zawiera również wyniki testu rozkładu Kruskala-Wallisa. Wyodrębnione grupy utworzone zostały wskutek zakwalifikowania poszczególnych organizacji do odpowiednich kategorii. W rezultacie, grupę 1 stworzyły kluby Ekstraklasy, I Ligi, II Ligi oraz III Ligi. Grupa 2 objęła zespoły IV Ligi. Grupa 3 zawierała zespoły z niższych szczebli rozgrywkowych.

Tabela 23. Ocena czynników potencjału kooperacyjnego sektora wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

Zmienna / Procent odpowiedzi respondentów	1 - zdecydowanie się nie zgadzam			2 - nie zgadzam się			3 - nie mam zdania			4 - zgadzam się			5 - zdecydowanie się zgadzam			Test Kruskala- Wallisa	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	H	p
Zaawansowanie technologiczne sektora	0,0%	39,6%	35,4%	4,5%	25,0%	39,0%	50,0%	35,4%	25,6%	40,9%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	40,09	< 0,00001
Nasilenie walki konkurencyjnej	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	22,7%	0,0%	32,3%	54,5%	45,8%	34,1%	22,7%	54,2%	33,5%	14,96	0,00056
Podatność sektora na globalizację	4,5%	33,3%	0,0%	9,1%	37,5%	0,0%	40,9%	29,2%	23,8%	36,4%	0,0%	39,6%	9,1%	0,0%	36,6%	102,31	< 0,00001
Struktura sektora	13,6%	31,3%	0,0%	50,0%	29,2%	0,0%	27,3%	39,6%	37,8%	0,0%	0,0%	25,6%	9,1%	0,0%	36,6%	98,65	< 0,00001
Stopień koncentracji sektora	13,6%	37,5%	0,0%	18,2%	37,5%	0,0%	18,2%	25,0%	29,9%	40,9%	0,0%	33,5%	9,1%	0,0%	36,6%	98,39	< 0,00001
Tempo wzrostu sektora	27,3%	41,7%	0,0%	13,6%	39,6%	0,0%	18,2%	18,8%	34,1%	36,4%	0,0%	27,4%	4,5%	0,0%	38,4%	102,80	< 0,00001
Rentowność sektora	9,1%	35,4%	28,0%	18,2%	27,1%	31,7%	36,4%	37,5%	40,2%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,38	0,00046
Bariery wejścia dla nowych konkurentów	27,3%	22,9%	36,0%	13,6%	37,5%	31,7%	18,2%	39,6%	32,3%	31,8%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	8,95	0,01137
Pewność zaopatrzenia	0,0%	8,3%	0,0%	22,7%	33,3%	0,0%	40,9%	43,8%	40,2%	36,4%	14,6%	28,7%	0,0%	0,0%	31,1%	54,48	< 0,00001
Groźba pojawienia się substytutów	4,5%	31,3%	35,4%	36,4%	35,4%	31,7%	50,0%	33,3%	32,9%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,68	0,0079
<b>Wiek sektora</b>	<b>27,3%</b>	<b>31,3%</b>	<b>31,1%</b>	<b>27,3%</b>	<b>25,0%</b>	<b>36,6%</b>	<b>40,9%</b>	<b>43,8%</b>	<b>32,3%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,44</b>	<b>0,4872</b>

Pogrubiona zmienna wykazała niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Przeprowadzona analiza rozkładu odpowiedzi wskazuje, że część zmiennych różni się statystycznie w ustalonych w badaniu grupach ( $p < 0,05$ ). Sytuacja ta ma miejsce w przypadku zmiennych: „zaawansowanie technologiczne sektora” [PS01], „nasilenie walki konkurencyjnej” [PS02], „podatność sektora na globalizację” [PS03], „struktura sektora” [PS04], „stopień koncentracji sektora” [PS05], „tempo wzrostu sektora” [PS06], „rentowność sektora” [PS07], „bariery wejścia dla nowych konkurentów” [PS08], „pewność zaopatrzenia” [PS09] oraz „groźba pojawienia się substytutów” [PS10]. Jedynie zmienna „wiek sektora” [PS11] cechuje się brakiem statystycznie istotnych różnic w badanych grupach ( $p = 0,49$ ).

Taki rozkład odpowiedzi skłonił autora do weryfikacji udziału odpowiedzi „pozytywnych” (4 – zgadzam się oraz 5 – zdecydowanie się zgadzam) względem pozostałych wskazań respondentów (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania) w poszczególnych grupach respondentów.

Uwagę przykuwa przede wszystkim niska ocena czynników potencjału kooperacyjnego sektora przyznana przez respondentów. Najwyższa ocena respondentów dotyczyła zmiennej „nasilenie walki konkurencyjnej” [PS02]. Czynniki te okazały się być istotne we wszystkich analizowanych grupach.

Różnice w ocenie czynników pojawiają się podczas analizy odpowiedzi respondentów w poszczególnych grupach. Zdaniem osób biorących udział w badaniu przypisanych do grupy 1, najistotniejszymi czynnikami potencjału kooperacyjnego sektora są „nasilenie walki konkurencyjnej” [PS02] oraz „stopień koncentracji sektora” [PS05]. Organizacje z grupy 2 do kluczowych czynników potencjału kooperacyjnego sektora zaliczyły jedynie „nasilenie walki konkurencyjnej” [PS02]. Kluby z niższych szczebli rozgrywkowych w tej kategorii wyróżniły „podatność sektora na globalizację” [PS03], „stopień koncentracji sektora” [PS05], „nasilenie walki konkurencyjnej” [PS02] oraz „tempo wzrostu sektora” [PS06]. Przedstawione dane zostały zebrane w tabeli 24.

Tabela 24. Najistotniejsze czynniki potencjału kooperacyjnego sektora w grupach respondentów

Numer grupy	Zestaw istotnych czynników
<b>Grupa 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nasilenie walki konkurencyjnej [PS02]</li> <li>• stopień koncentracji sektora [PS05]</li> </ul>
<b>Grupa 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nasilenie walki konkurencyjnej [PS02]</li> </ul>
<b>Grupa 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nasilenie walki konkurencyjnej [PS02]</li> <li>• podatność sektora na globalizację [PS03]</li> <li>• stopień koncentracji sektora [PS05]</li> <li>• tempo wzrostu sektora [PS06]</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Wyniki analizy czynników sektorowych kooperencji polskich klubów piłkarskich wskazują na **dużą rozbieżność w ocenie potencjału kooperacyjnego sektora** polskiej piłki nożnej. Wskaźnik PKs<sup>9</sup> w ocenie poszczególnych klubów zawarł się w przedziale od 27,2% do 84%. Odchylenie standardowe czynników PKs przybrało wartości między 0,78 a 1,29 [dla PKs 0,085]. Współczynnik zmienności czynników osiągnął między 19% a 44% [dla PKs 15%]. Średni wynik oceny klubów na poziomie 56% wskazuje na **umiarkowany poziom potencjału kooperacyjnego sektora**. Wartość ta jest bliska wartości granicznej 60% oddzielającej niski poziom potencjału od wysokiego. Najniższe wartości respondenci przypisali zmiennym „groźba pojawienia się substytutów” [PS10] (średnia 2,05), „wiek sektora” [PS11] (średnia 2,06), „zaawansowanie technologiczne sektora” [PS01] (średnia 2,06), „bariery wejścia” [PS08] (średnia 2,09) oraz „rentowność sektora” [PS07] (średnia 2,18). Najwyższa ocena została nadana zmiennej „nasilenie walki konkurencyjnej” [PS02] (średnia 4,12). Pełny opis statystyk dotyczących potencjału kooperacyjnego sektora polskiej piłki nożnej zawiera tabela 25.

Zróżnicowania w ocenie potencjału kooperacyjnego sektora i jego składowych wskazują, że w klubach istnieje istotna rozbieżność w postrzeganiu otoczenia zewnętrznego jako czynnika wspierającego działania kooperacyjne w wymiarze wypożyczeń zawodników. Zgodnie z interpretacją J. Cygler (2009a), wartość PKs na poziomie 56% wskazuje, że dla dużej części organizacji objętych badaniem, współpraca konkurencyjna jest ważnym elementem funkcjonowania klubu. Wartość ta oznacza zarazem, że kluby mają swobodę i dobrowolność wchodzenia w relacje kooperacyjne. Nie odczuwają one przymusu korzystania z relacji kooperacyjnych jako warunku przetrwania na rynku. Tworzone przez te organizacje relacje mają na celu wykorzystanie pojawiających się szans na rozwój klubu. Konieczność rozwoju organizacji wynika w głównej mierze z rosnącej konkurencji w sektorze.

---

<sup>9</sup> PKs oznacza potencjał kooperacyjny sektora, zgodnie z opracowaniem J. Cygler (2009a).



Tabela 25. Statystyki opisowe czynników tworzących potencjał kooperacyjny sektora

	Zaawansowanie technologiczne sektora	Nasilenie walki konkurencyjnej	Podatność sektora na globalizację	Struktura sektora	Stopień koncentracji sektora	Tempo wzrostu sektora	Rentowność sektora	Bariery wejścia dla nowych konkurentów	Pewność zaopatrzenia (znalezienia odpowiednich zasobów ludzkich)	Groźba pojawienia się substytutów	Wiek sektora	PKs
<b>Średnia</b>	2,06	4,12	3,61	3,45	3,53	3,46	2,18	2,09	3,58	2,05	2,06	0,56
<b>Mediana</b>	2	4	4	3	4	3,5	2	2	3	2	2	0,57
<b>Min.</b>	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,27
<b>Maks.</b>	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	0,84
<b>Odch. stand.</b>	0,91	0,78	1,17	1,21	1,23	1,29	0,88	0,92	0,98	0,84	0,82	0,085
<b>Wsp. zmienności</b>	0,44	0,19	0,33	0,35	0,35	0,37	0,40	0,44	0,27	0,41	0,40	0,15
<b>Skośność</b>	0,33	-0,21	-0,61	-0,27	-0,52	-0,44	-0,06	0,33	-0,08	0,00045	-0,057	-0,47
<b>Kurtoza</b>	-0,73	-1,31	-0,36	-0,72	-0,59	-0,77	-1,18	-0,59	-0,56	-1,36	-1,41	0,75
<b>Percentyl 5%</b>	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0,41
<b>Percentyl 95%</b>	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	0,68
<b>Zakres Q3-Q1</b>	2	1,25	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0,10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Tabela 26 zawiera macierz korelacji rang Spearmana czynników potencjału kooperacyjnego sektora w wymiarze wypożyczeń zawodników w polskiej piłce nożnej. Zmiennymi najsilniej skorelowanymi z pozostałymi (wartość krytyczna przy dwustronnym 5% obszarze krytycznym dla  $n = 234$ : **0,1283**) są „struktura sektora” [PS04] oraz „tempo wzrostu sektora” [PS06], dla których odnotowano 6 takich związków. Najsilniejszą korelację odnotowano dla pary zmiennych „stopień koncentracji sektora” [PS05] i „tempo wzrostu sektora” [PS06] (0,5675). Najmniej skorelowane z pozostałymi czynnikami sektorowymi okazały się być zmienne „rentowność sektora” [PS07] oraz „wiek sektora” [PS11] (dla każdej z nich występuje 1 zmienna skorelowana). Najłabsza relacja występowała między zmiennymi „stopień koncentracji sektora” [PS05] oraz „wiek sektora” [PS11] (0,0005).

Tabela 26. Macierz korelacji czynników potencjału kooperacyjnego sektora

	PS01	PS02	PS03	PS04	PS05	PS06	PS07	PS08	PS09	PS10	PS11
PS01	1	0,0081	-0,0345	-0,0168	-0,0401	-0,0898	0,1582	0,1177	-0,0438	0,1665	0,0875
PS02	0,0081	1	-0,2356	-0,0849	-0,1340	-0,1837	-0,0134	0,0217	-0,0346	-0,0352	0,0834
PS03	-0,0345	-0,2356	1	0,5349	0,5265	0,5267	0,1024	0,0111	0,4516	0,0012	0,0224
PS04	-0,0168	-0,0849	0,5349	1	0,5646	0,5410	0,0190	-0,1315	0,4643	-0,1402	-0,0381
PS05	-0,0401	-0,1340	0,5265	0,5646	1	0,5675	0,1236	-0,0403	0,3887	-0,0160	0,0005
PS06	-0,0898	-0,1837	0,5267	0,5410	0,5675	1	-0,0214	-0,0732	0,4453	-0,1678	-0,0645
PS07	0,1582	-0,0134	0,1024	0,0190	0,1236	-0,0214	1	0,1237	-0,0585	0,0990	0,0154
PS08	0,1177	0,0217	0,0111	-0,1315	-0,0403	-0,0732	0,1237	1	-0,1453	0,0787	0,1526
PS09	-0,0438	-0,0346	0,4516	0,4643	0,3887	0,4453	-0,0585	-0,1453	1	-0,0907	-0,0609
PS10	0,1665	-0,0352	0,0012	-0,1402	-0,0160	-0,1678	0,0990	0,0787	-0,0907	1	0,0336
PS11	0,0875	0,0834	0,0224	-0,0381	0,0005	-0,0645	0,0154	0,1526	-0,0609	0,0336	1

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

W oparciu o przeprowadzone analizy, za kluczowe czynniki potencjału kooperacyjnego sektora uznano zmienne: „podatność sektora na globalizację” [PS03], „struktura sektora” [PS04], „stopień koncentracji sektora” [PS05], „tempo wzrostu sektora” [PS06], „pewność zaopatrzenia” [PS09].

Prezentacja oceny potencjału kooperacyjnego sektora umożliwiła przejście do kolejnego etapu analizy, jakim była ocena potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich (PKp). Takie działanie pozwoliło następnie zestawić otrzymane wyniki na macierzy kooperacji autorstwa J. Cygler (2009a).

### 6.1.2 Potencjał kooperacyjny polskich klubów piłkarskich

Podobnie, jak w przypadku czynników sektorowych, również zmienne odpowiadające za potencjał kooperacyjny organizacji zostały przetestowane pod kątem statystycznie istotnych różnic występujących między badanymi grupami. Jedynie w dwóch przypadkach wartość statystyki  $p$  testu Kruskala-Wallisa wyniosła mniej niż 0,05. Miało to miejsce w przypadku zmiennych „dostosowanie struktur organizacyjnych klubów” [PP07] oraz „umiejętność współdziałania przyszłego partnera z konkurentami” [PP09]. Pozostałe zmienne nie wykazały istotnych statystycznie różnic występujących między badanymi grupami przedsiębiorstw. Wyniki opisanej analizy zostały przedstawione w tabeli 27.

Tabela 27. Ocena czynników potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń zawodników

Zmienna / Procent odpowiedzi respondentów	1 - zdecydowanie się nie zgadzam			2 - nie zgadzam się			3 - nie mam zdania			4 - zgadzam się			5 - zdecydowanie się zgadzam			Test Kruskala-Wallis	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	H	p
Posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	13,6%	47,9%	45,7%	81,8%	52,1%	54,3%	4,06	0,1313
Zbieżność celów klubów	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,8%	41,7%	34,8%	22,7%	27,1%	34,1%	45,5%	31,3%	31,1%	1,12	0,5710
Zbieżność strategii klubów	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	22,7%	27,1%	39,6%	27,3%	41,7%	29,3%	50,0%	31,3%	31,1%	3,59	0,1665
Zbieżność kultur organizacyjnych klubów	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	25,0%	29,9%	50,0%	39,6%	36,6%	31,8%	35,4%	33,5%	0,41	0,8140
Reputacja partnera	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,8%	25,0%	16,5%	68,2%	75,0%	83,5%	1,88	0,3904
Symetria wielkości klubów	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,4%	33,3%	45,1%	31,8%	31,3%	25,0%	31,8%	35,4%	29,9%	1,55	0,4609
Dostosowanie struktur organizacyjnych klubów	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,5%	22,7%	33,3%	35,4%	22,7%	39,6%	48,2%	54,5%	27,1%	7,9%	16,81	0,0002
System powiązań przyszłego partnera z innymi klubami	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	54,5%	39,6%	58,5%	45,5%	54,2%	41,5%	0,93	0,6271
Umiejętności współdziałania przyszłego partnera z konkurentami	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	29,2%	39,6%	100,0%	70,8%	57,9%	11,16	0,0038

Pogrubione zmienne wykazały niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Następnie, dokonano weryfikacji stosunku odpowiedzi „pozytywnych” (4 – zgadzam się oraz 5 – zdecydowanie się zgadzam) względem pozostałych odpowiedzi respondentów w poszczególnych grupach. W jej wyniku stwierdzono, że organizacje ze wszystkich trzech grup oceniły czynniki potencjału kooperacyjnego na wysokim poziomie istotności. Na szczególne wyróżnienie zasługuje zmienna „reputacja partnera” [PP05], względem której respondenci wskazali 100% „pozytywnych odpowiedzi”. Pełny zestaw najistotniejszych czynników w grupach respondentów zawiera tabela 28.

Tabela 28. Najistotniejsze czynniki potencjału kooperacyjnego klubów w grupach respondentów

Numer grupy	Zestaw istotnych czynników
Grupa 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność [PP01]</li> <li>• zbieżność celów klubów [PP02]</li> <li>• zbieżność strategii klubów [PP03]</li> <li>• zbieżność kultur organizacyjnych klubów [PP04]</li> <li>• reputacja partnera [PP05]</li> <li>• symetria wielkości klubów [PP06]</li> <li>• dostosowanie struktur organizacyjnych klubów [PP07]</li> <li>• system powiązań przyszłego partnera z innymi klubami [PP08]</li> <li>• umiejętności współdziałania przyszłego partnera z konkurentami [PP09]</li> </ul>
Grupa 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność [PP01]</li> <li>• zbieżność celów klubów [PP02]</li> <li>• zbieżność strategii klubów [PP03]</li> <li>• zbieżność kultur organizacyjnych klubów [PP04]</li> <li>• reputacja partnera [PP05]</li> <li>• symetria wielkości klubów [PP06]</li> <li>• dostosowanie struktur organizacyjnych klubów [PP07]</li> <li>• system powiązań przyszłego partnera z innymi klubami [PP08]</li> <li>• umiejętności współdziałania przyszłego partnera z konkurentami [PP09]</li> </ul>
Grupa 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność [PP01]</li> <li>• zbieżność celów klubów [PP02]</li> <li>• zbieżność strategii klubów [PP03]</li> <li>• zbieżność kultur organizacyjnych klubów [PP04]</li> <li>• reputacja partnera [PP05]</li> <li>• symetria wielkości klubów [PP06]</li> <li>• dostosowanie struktur organizacyjnych klubów [PP07]</li> <li>• system powiązań przyszłego partnera z innymi klubami [PP08]</li> <li>• umiejętności współdziałania przyszłego partnera z konkurentami [PP09]</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Analiza potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich pokazuje, że **możliwości kooperacyjne polskich klubów w badanej próbie, w aspekcie wypożyczeń zawodników,**

są wysokie (PKp<sup>10</sup>=85,3%). Wartość odchylenia standardowego poszczególnych składowych potencjału wahała się między 0,4 a 0,83 [dla całego PKp 0,05]. Współczynnik zmienności dla konkretnych czynników przybrał wartości między 8% a 22% [dla ogólnego PKp 6%]. Sytuacja ta ukazuje, że kluby mają możliwość tworzenia relatywnie trwałych związków ukierunkowanych na współpracę w aspekcie wypożyczeń zawodników. Na wysoką ocenę potencjału kooperacyjnego klubów wpływ mają przede wszystkim: „reputacja kooperenta” [PP05] (średnia wartość 4,80), „umiejętność współdziałania przyszłego kooperenta z rywalami” [PP09] (średnia wartość 4,63), „posiadane zasoby ludzkie oraz ich komplementarność” [PP01] (średnia wartość 4,56), a także „system powiązań przyszłych partnerów z innymi konkurentami” [PP08] (średnia wartość 4,43). Najmniejsze znaczenie na potencjał kooperacyjny klubów odnotowano wobec czynników: „symetria wielkości współpracujących klubów” [PP06] (średnia wartość 3,89) oraz „dostosowanie struktur organizacyjnych partnerów” [PP07] (średnia wartość 3,71). Wszystkie statystyki opisowe dotyczące zjawiska potencjału kooperacyjnego organizacji zawiera tabela 30. W poprzedzającej ją tabeli 29, zaprezentowano macierz korelacji rang Spearmana dla opisywanych zmiennych. Zaobserwować w niej można brak silnych związków korelacji między zmiennymi tworzącymi potencjał kooperacyjny klubów (wartość krytyczna przy dwustronnym 5% obszarze krytycznym dla n = 234: **0,1283**).

Tabela 29. Macierz korelacji czynników potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich

	PP01	PP02	PP03	PP04	PP05	PP06	PP07	PP08	PP09
PP01	<b>1</b>	0,0356	0,0037	0,0559	0,0586	0,0000	0,0171	-0,0251	0,1260
PP02	0,0356	<b>1</b>	0,0801	-0,0431	-0,0335	-0,0052	0,0105	0,0244	0,0902
PP03	0,0037	0,0801	<b>1</b>	-0,0968	0,1148	0,0875	0,0527	0,0059	-0,0223
PP04	0,0559	-0,0431	-0,0968	<b>1</b>	0,0928	0,0547	0,0212	0,0625	0,0233
PP05	0,0586	-0,0335	0,1148	0,0928	<b>1</b>	0,1152	0,0591	0,1003	-0,0229
PP06	0,0000	-0,0052	0,0875	0,0547	0,1152	<b>1</b>	0,0850	0,1044	0,0361
PP07	0,0171	0,0105	0,0527	0,0212	0,0591	0,0850	<b>1</b>	0,1096	0,0751
PP08	-0,0251	0,0244	0,0059	0,0625	0,1003	0,1044	0,1096	<b>1</b>	-0,0230
PP09	0,1260	0,0902	-0,0223	0,0233	-0,0229	0,0361	0,0751	-0,0230	<b>1</b>

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>10</sup> PKp oznacza potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw, zgodnie z opracowaniem J. Cygler.

Tabela 30. Statystyki opisowe czynników potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń zawodników

	Posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność	Zbieżność celów klubów	Zbieżność strategii klubów	Zbieżność kultur organizacyjnych klubów	Reputacja klubu partnera	Symetria wielkości klubów	Dostosowanie struktur organizacyjnych klubów	System powiązań przyszłego partnera z innymi klubami	Umiejętności współdziałania przyszłego partnera z konkurentami	PKp
<b>Średnia</b>	4,56	3,97	3,97	4,06	4,80	3,89	3,71	4,43	4,63	0,85
<b>Mediana</b>	5	4	4	4	5	4	4	4	5	0,85
<b>Min.</b>	3	3	3	3	4	3	2	3	3	0,71
<b>Maks.</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1,00
<b>Odch. stand.</b>	0,51	0,83	0,83	0,78	0,40	0,85	0,81	0,52	0,52	0,05
<b>Wsp. zmienn.</b>	0,11	0,21	0,21	0,19	0,083	0,22	0,22	0,12	0,11	0,06
<b>Skośność</b>	-0,34	0,064	0,048	-0,10	-1,53	0,20	-0,097	0,002	-0,90	-0,08
<b>Kurtoza</b>	-1,63	-1,53	-1,53	-1,36	0,33	-1,58	-0,53	-1,38	-0,42	0,058
<b>Percentyl 5%</b>	4	3	3	3	4	3	2	4	4	0,77
<b>Percentyl 95%</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,93
<b>Zakres Q3-Q1</b>	1	2	2	2	0	2	1	1	1	0,08

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Na podstawie powyższych analiz, za kluczowe czynniki potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich uznano zmienne: „posiadane zasoby ludzkie oraz ich komplementarność” [PP01], „reputacja kooperenta” [PP05], „system powiązań przyszłych partnerów z innymi konkurentami” [PP08] oraz „umiejętność współdziałania przyszłego kooperenta z rywalami” [PP09].

Znając wartości potencjału kooperacyjnego sektora polskiej piłki nożnej oraz potencjału polskich klubów piłkarskich, możliwe było przejście do etapu tworzenia macierzy kooperacji zestawiającej obie te wielkości. Zabieg ten pozwolił na określenie typu kooperacji występującej w badanej próbie w odniesieniu do wypożyczeń zawodników. Wyniki tej analizy zostały opisane w kolejnym podrozdziale pracy.

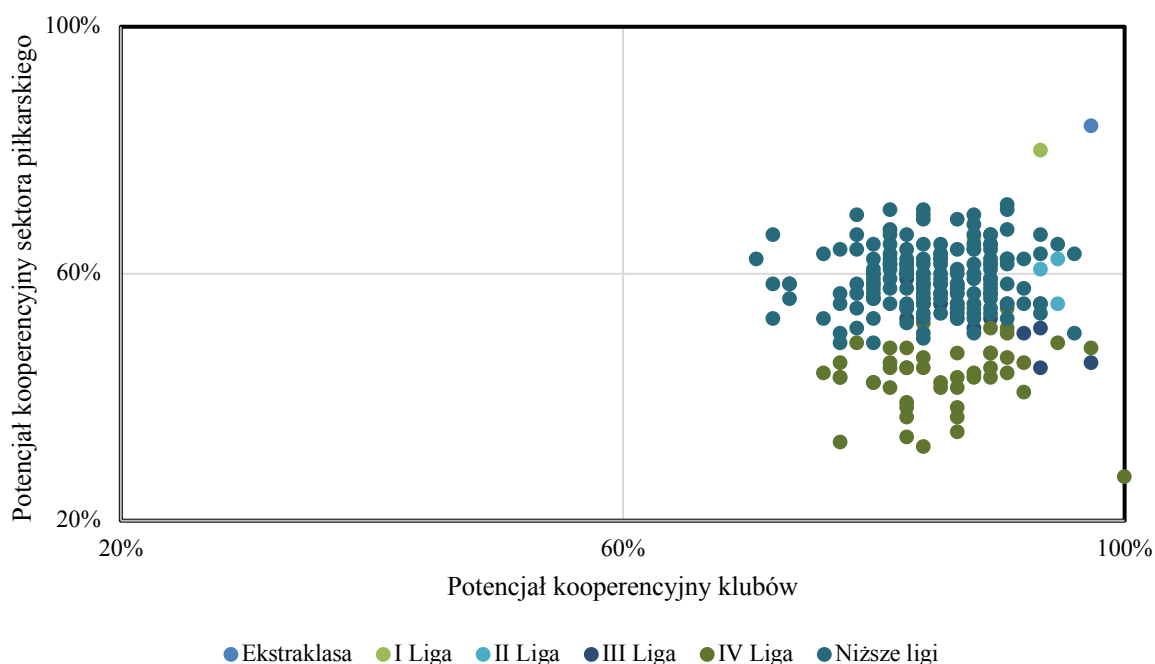
### **6.1.3 Macierz kooperacji w polskiej piłce nożnej**

Na wykresie 12 oraz na wykresie 13, zaprezentowane zostały wyniki zestawiające potencjały kooperacyjne sektora z potencjałami kooperacyjnymi polskich klubów w wymiarze wypożyczeń zawodników. Pierwszy wykres odnosi się do podziału klubów ze względu na reprezentowaną przez nie klasę rozgrywkową, drugi zaś ujmuje organizacje w podziale na trzy wyodrębnione na potrzeby badania grupy.

Wysoka wartość potencjału kooperacyjnego organizacji sprawia, że kluby znajdują się w prawej połowie macierzy kooperacji, zajmując pola 3 (kooperacja stabilna) oraz 4 (kooperacyjna kooperacja niestabilna). Warto odnotowania jest fakt, że kooperacja stabilna dominuje w klubach najwyższych szczebli rozgrywkowych (Ekstraklasy, I i II Ligi), ponieważ duża część klubów z tych szczebli rozgrywkowych objętych badaniem znalazła się właśnie w trzeciej ćwiartce macierzy. Zastanawiające jest jednak, że kluby III oraz IV Ligi, będące łącznikiem między futbolem profesjonalnym i w pełni amatorskim, oceniły potencjał kooperacyjny sektora, często na znacznie niższym poziomie niż uczyniły to kluby z lig najniższych. Analogicznie, sytuacja ta potwierdzona jest na macierzy z podziałem na grupy, gdzie część klubów grupy 1 wyraźnie odznacza się na tle pozostałych organizacji. Kluby grupy 2 ulokowane są natomiast w dolnej części zestawienia. Środek zaś zdominowany jest przez kluby grupy 3 i częściowo 1.

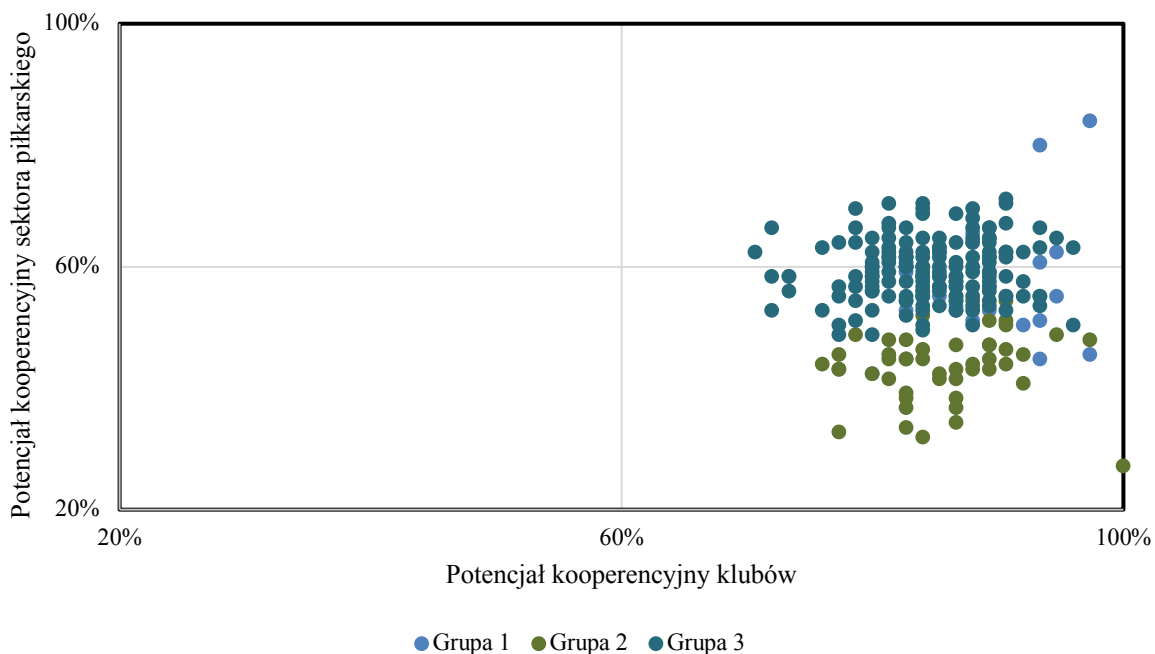


Wykres 12. Potencjał kooperacyjny polskich klubów piłkarskich w podziale na poziomy rozgrywkowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Wykres 13. Potencjał kooperacyjny polskich klubów piłkarskich w podziale na wyodrębnione grupy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Przedstawione w tej części dysertacji analizy pozwoliły określić rodzaj relacji kooperacyjnych badanych klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń czasowych zawodników. Uzyskane w ten sposób dane charakteryzują wspomniane relacje w większości przypadków jako **kooperację niestabilną ukierunkowaną głównie na współpracę**. W znacznej liczbie przypadków relacje

te odznaczają się również **stabilnością kooperacyjną**. Średni wynik uzyskanych odpowiedzi pozwala sklasyfikować potencjał kooperacyjny polskiej piłki nożnej w badanej próbie organizacji, w punkcie (85,3;56,0). Z uwagi na to, że za kreowanie czynników potencjału odpowiedzialne są w znacznej mierze motywy oraz uwarunkowania korporacyjne i sektorowe kooperacji, to właśnie zgłębienie powyższych aspektów stanowi temat rozważań zwartych w kolejnych podrozdziałach pracy.

## **6.2 Motywy podejmowania działań o charakterze transferów czasowych zawodników**

Na wstępie, uzyskane w wyniku badania dane zostały przeanalizowane pod kątem udzielonych przez respondentów „pozytywnych” wskazań (4 – zgadzam się oraz 5 – zdecydowanie się zgadzam) względem pozostałych odpowiedzi (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania). Dla ogółu polskich klubów piłkarskich objętych badaniem, głównymi motywami skłaniającymi je do podejmowania działań z zakresu wypożyczeń zawodników są: „chęć rozszerzenia skali działania” [M09] (99,57%), „chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności” [M14] (99,15%), „chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [M06] (98,72%), „chęć uzyskania dostępu do nowego rynku” [M08] (98,72%), „potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich” [M18] (85,90%), „chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży” [M16] (78,21%), „chęć zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole” [M20] (78,21%), „chęć osiągnięcia efektu skali spowodowanego wzrostem umiejętności, doświadczenia i wartości zawodnika grającego, w klubie o mniejszym poziomie konkurencji wewnętrznej” [M05] (72,22%), „chęć dostosowania się do wymagań globalizacyjnych” [M15] (71,37%), „chęć pozyskania nowej wiedzy rynkowej” [M11] (69,66%), „chęć uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich” [M19] (68,38%), „chęć pozyskania wiedzy techniczno-technologicznej” [M10] (64,96%), „chęć osłabienia konkurencji w wyniku dysponowania zasobami ludzkimi konkurenta” [M07] (60,26%), „chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [M22] (56,41%), a także „chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału” [M26] (50,85%). Motywami, które znalazły się bardzo blisko granicy przewagi wskazań „pozytywnych” nad „neutralnymi” i „negatywnymi” były: „chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych” [M25] (48,29%), „chęć obniżenia kosztów” [M01] (46,15%) oraz „chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich” [M17] (44,44%).

Najmniej znaczącymi motywami z perspektywy respondentów zostały natomiast: „chęć poprawy wizerunku klubu” [M28] (35,90%), „chęć obniżenia kosztów transakcyjnych” [M03] (26,92%), „chęć wzrostu wartości klubu w wyniku wzrostu wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika” [M24] (21,79%), „chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej” [M12] (20,94%), „umożliwienie kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem” [M13] (20,09%), „chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii” [M21] (19,66%), „chęć osiągnięcia efektu synergii” [M04] (18,38%), „chęć obniżenia kosztów prac badawczo-rozwojowych” [M02] (2,56%), „chęć ograniczania niepewności działań” [M27] (2,56%) oraz „chęć wykorzystania regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń” [M23] (0,85%). Zestawienie wymienionych motywów z uwzględnieniem procentu „pozytywnych odpowiedzi” przedstawia tabela 31.

Tabela 31. Dominujące motywy kooperencji w ramach transferów czasowych zawodników w klubach wg wskazań respondentów

lp.	Motyw	Procent „pozytywnych” odpowiedzi respondentów
1.	Chęć rozszerzenia skali działania [M09]	99,57%
2.	Chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności [M14]	99,15%
3.	Chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą [M06]	98,72%
4.	Chęć uzyskania dostępu do nowego rynku [M08]	98,72%
5.	Potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich [M18]	85,90%
6.	Chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży [M16]	78,21%
7.	Chęć zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole [M20]	78,21%
8.	Chęć osiągnięcia efektu skali spowodowanego wzrostem umiejętności, doświadczenia i wartości zawodnika grającego, w klubie o mniejszym poziomie konkurencji wewnętrznej [M05]	72,22%
9.	Chęć dostosowania się do wymagań globalizacyjnych [M15]	71,37%
10.	Chęć pozyskania nowej wiedzy rynkowej [M11]	69,66%
11.	Chęć uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich [M19]	68,38%
12.	Chęć pozyskania wiedzy techniczno-technologicznej [M10]	64,96%
13.	Chęć osłabienia konkurencji w wyniku dysponowania zasobami ludzkimi konkurenta [M07]	60,26%
14.	Chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy [M22]	56,41%
15.	Chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału [M26]	50,85%
16.	Chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych [M25]	48,29%
17.	Chęć obniżenia kosztów [M01]	46,15%
18.	Chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich [M17]	44,44%
19.	Chęć poprawy wizerunku klubu [M28]	35,90%
20.	Chęć obniżenia kosztów transakcyjnych [M03]	26,92%
21.	Chęć wzrostu wartości klubu w wyniku wzrostu wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika [M24]	21,79%
22.	Chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej [M12]	20,94%
23.	Umożliwienie kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem [M13]	20,09%
24.	Chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii [M21]	19,66%
25.	Chęć osiągnięcia efektu synergii [M04]	18,38%
26.	Chęć obniżenia kosztów prac badawczo-rozwojowych [M02]	2,56%
27.	Chęć ograniczania niepewności działań [M27]	2,56%
28.	Chęć wykorzystania regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń [M23]	0,85%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

W badaniu dokonano również weryfikacji aspektów stanowiących motywację dla klubów do tworzenia relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych zawodników. Analiza rozkładu odpowiedzi respondentów, dotyczących motywów wypożyczeń zawodników wśród badanych grup badawczych, została zawarta w tabeli 32.

Tabela 32. Ocena motywów kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

Zmienna / Procent odpowiedzi respondentów	1 - zdecydowanie się nie zgadzam			2 - nie zgadzam się			3 - nie mam zdania			4 - zgadzam się			5 - zdecydowanie się zgadzam			Test Kruskala-Wallisa	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	H	p
Chęć obniżenia kosztów	31,8%	37,5%	0,0%	31,8%	29,2%	0,0%	9,1%	33,3%	37,8%	22,7%	0,0%	31,1%	4,5%	0,0%	31,1%	96,24	< 0,00001
Chęć obniżenia kosztów prac badawczo-rozwojowych	0,0%	31,3%	52,4%	22,7%	37,5%	47,6%	50,0%	31,3%	0,0%	18,2%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	54,76	< 0,00001
Chęć obniżenia kosztów transakcyjnych	27,3%	45,8%	0,0%	27,3%	31,3%	31,7%	18,2%	22,9%	33,5%	22,7%	0,0%	34,8%	4,5%	0,0%	0,0%	51,06	< 0,00001
Chęć osiągnięcia efektu synergii	0,0%	0,0%	27,4%	18,2%	0,0%	36,6%	22,7%	37,5%	36,0%	40,9%	37,5%	0,0%	18,2%	25,0%	0,0%	99,39	< 0,00001
<b>Chęć osiągnięcia efektu skali</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>27,3%</b>	<b>22,9%</b>	<b>28,7%</b>	<b>31,8%</b>	<b>29,2%</b>	<b>31,1%</b>	<b>36,4%</b>	<b>47,9%</b>	<b>40,2%</b>	<b>1,25</b>	<b>0,5360</b>
Chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	27,3%	56,3%	15,9%	72,7%	37,5%	84,1%	25,24	< 0,00001
Chęć osłabienia konkurencji w wyniku dysponowania zasobami ludzkimi konkurenta	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	45,5%	27,1%	42,1%	45,5%	31,3%	27,4%	4,5%	41,7%	30,5%	7,53	0,0232
Chęć uzyskania dostępu do nowego rynku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,6%	0,0%	0,0%	54,5%	37,5%	44,5%	31,8%	62,5%	55,5%	6,29	0,0430
<b>Chęć rozszerzenia skali działania</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>63,6%</b>	<b>50,0%</b>	<b>53,0%</b>	<b>31,8%</b>	<b>50,0%</b>	<b>47,0%</b>	<b>2,08</b>	<b>0,3543</b>
<b>Chęć pozyskania wiedzy techniczno-technologicznej</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>40,9%</b>	<b>35,4%</b>	<b>32,9%</b>	<b>31,8%</b>	<b>29,2%</b>	<b>31,1%</b>	<b>18,2%</b>	<b>35,4%</b>	<b>36,0%</b>	<b>3,88</b>	<b>0,1437</b>
<b>Chęć pozyskania nowej wiedzy rynkowej</b>	<b>9,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>22,7%</b>	<b>29,2%</b>	<b>29,9%</b>	<b>36,4%</b>	<b>16,7%</b>	<b>34,1%</b>	<b>27,3%</b>	<b>54,2%</b>	<b>36,0%</b>	<b>3,63</b>	<b>0,1626</b>
Chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej	4,5%	0,0%	28,7%	9,1%	0,0%	33,5%	22,7%	27,1%	37,8%	27,3%	35,4%	0,0%	36,4%	37,5%	0,0%	106,10	< 0,00001
Umożliwienie kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem	0,0%	0,0%	39,6%	4,5%	0,0%	28,0%	9,1%	41,7%	32,3%	54,5%	31,3%	0,0%	31,8%	27,1%	0,0%	115,36	< 0,00001
<b>Chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>9,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>27,3%</b>	<b>35,4%</b>	<b>52,4%</b>	<b>63,6%</b>	<b>64,6%</b>	<b>47,6%</b>	<b>3,52</b>	<b>0,1719</b>
<b>Chęć dostosowania się do wymagań globalizacyjnych</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>13,6%</b>	<b>22,9%</b>	<b>32,3%</b>	<b>54,5%</b>	<b>33,3%</b>	<b>40,9%</b>	<b>31,8%</b>	<b>43,8%</b>	<b>26,8%</b>	<b>4,73</b>	<b>0,0940</b>
<b>Chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>27,3%</b>	<b>10,4%</b>	<b>24,4%</b>	<b>31,8%</b>	<b>47,9%</b>	<b>45,7%</b>	<b>40,9%</b>	<b>41,7%</b>	<b>29,9%</b>	<b>3,85</b>	<b>0,1460</b>

Chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich	18,2%	33,3%	0,0%	22,7%	29,2%	0,0%	31,8%	37,5%	40,2%	22,7%	0,0%	31,7%	4,5%	0,0%	28,0%	87,38	< 0,00001
Potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,1%	18,2%	41,7%	25,0%	81,8%	58,3%	54,9%	6,44	0,0399
Chęć uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	35,4%	36,4%	39,6%	28,0%	63,6%	27,1%	36,6%	10,75	0,0046
Chęć zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	29,2%	22,6%	22,7%	25,0%	44,5%	77,3%	45,8%	32,9%	13,51	0,0012
Chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii	0,0%	0,0%	30,5%	0,0%	0,0%	36,0%	50,0%	27,1%	33,5%	27,3%	31,3%	0,0%	22,7%	41,7%	0,0%	115,61	< 0,00001
Chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy	0,0%	14,6%	0,0%	0,0%	18,8%	0,0%	0,0%	56,3%	36,0%	40,9%	10,4%	33,5%	59,1%	0,0%	30,5%	68,28	< 0,00001
Chęć wykorzystania regulacji prawnych dotyczących wypożyczeń	13,6%	37,5%	29,9%	9,1%	25,0%	37,2%	68,2%	37,5%	32,9%	4,5%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	11,86	0,0027
Chęć zwiększenia wartości klubu	0,0%	39,6%	29,3%	9,1%	31,3%	29,3%	18,2%	29,2%	20,1%	59,1%	0,0%	21,3%	13,6%	0,0%	0,0%	34,44	< 0,00001
Chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych	0,0%	39,6%	0,0%	9,1%	29,2%	0,0%	40,9%	31,3%	37,8%	50,0%	0,0%	36,0%	0,0%	0,0%	26,2%	89,99	< 0,00001
Chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału	0,0%	31,3%	0,0%	31,8%	37,5%	0,0%	36,4%	31,3%	31,7%	18,2%	0,0%	34,1%	13,6%	0,0%	34,1%	96,37	< 0,00001
Chęć ograniczania niepewności działań	4,5%	33,3%	36,0%	9,1%	41,7%	28,7%	59,1%	25,0%	35,4%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,77	< 0,00001
<b>Chęć poprawy wizerunku klubu</b>	<b>9,1%</b>	<b>2,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>9,1%</b>	<b>33,3%</b>	<b>31,1%</b>	<b>27,3%</b>	<b>35,4%</b>	<b>33,5%</b>	<b>45,5%</b>	<b>29,2%</b>	<b>35,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,90</b>	<b>0,1420</b>

Pogrubione zmienne wykazały niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

W przypadku znacznej części wymienionych motywów stwierdzono występowanie istotnych statystycznie różnic (wartość statystyki  $p$  dla testu Kruskala-Wallisa  $<0,05$ ) w odpowiedziach udzielanych przez respondentów z poszczególnych grup. Oznacza to, że w przypadku motywów: „chęć obniżenia kosztów” [M01], „chęć obniżenia kosztów prac badawczo-rozwojowych” [M02], „chęć obniżenia kosztów transakcyjnych” [M03], „chęć osiągnięcia efektu synergii” [M04], „chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [M06], „chęć osłabienia konkurencji w wyniku dysponowania zasobami ludzkimi konkurenta” [M07], „chęć uzyskania dostępu do nowego rynku” [M08], „chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej” [M12], „umożliwienie kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem” [M13], „chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich” [M17], „potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich” [M18], „chęć uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich” [M19], „chęć zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole” [M20], „chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii” [M21], „chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [M22], „chęć wykorzystania regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń” [M23], „chęć wzrostu wartości klubu” [M24], „chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych” [M25], „chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału” [M26] oraz „chęć ograniczania niepewności działań” [M27], kluby wykazują cechy jednostek pochodzących z różnych populacji. Wskazuje to zatem na zróżnicowane podejście klubów lig wyższych, średnich oraz najniższych do kwestii związanych z motywami, dla których organizacje te decydują się na nawiązywanie relacji opartych na wypożyczeniach zawodników.

Wpływ na zaprezentowane zestawienie miał udział odpowiedzi klubów z poszczególnych grup związanych z ich przyporządkowaniem do odpowiednich rozgrywek. Analizując raz jeszcze tabelę 32, zaobserwować można, że inny zbiór motywów jest dominujący z perspektywy klubów najwyższych lig, inny zaś decyduje o działaniach klubów z lig niższych. Kluby Ekstraklasy, I, II i III Ligi koncentrują się głównie na: „chęci wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [M06], „potrzebie dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich” [M18], „chęci uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich” [M19], „chęci zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole” [M20] oraz „chęci sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [M22]. Kluby z IV Ligi wśród najistotniejszych motywów wypożyczeń zawodników wymieniają: „chęć uzyskania dostępu do nowego rynku” [M08], „chęć rozszerzenia skali działania” [M09], „chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności” [M14] oraz

„potrzebę dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich” [M18]. Reprezentanci najniższych szczebli rozgrywkowych do najważniejszych motywów podejmowania decyzji o wypożyczeniach zawodników zaliczyli: „chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [M06], „chęć uzyskania dostępu do nowego rynku” [M08], „chęć rozszerzenia skali działania” [M09] oraz „chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności” [M14]. Zebrane istotne czynniki w danych grupach zostały ukazane w tabeli 33.

Tabela 33. Najistotniejsze motywy wypożyczeń zawodników grupach respondentów

Numer grupy	Zestaw istotnych czynników
<b>Grupa 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą [M06]</li> <li>• potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich [M18]</li> <li>• chęć uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich [M19]</li> <li>• chęć zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole [M20]</li> <li>• chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy [M22]</li> </ul>
<b>Grupa 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć uzyskania dostępu do nowego rynku [M08]</li> <li>• chęć rozszerzenia skali działania [M09]</li> <li>• chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności [M14]</li> <li>• potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich [M18]</li> </ul>
<b>Grupa 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą [M06]</li> <li>• chęć uzyskania dostępu do nowego rynku [M08]</li> <li>• chęć rozszerzenia skali działania [M09]</li> <li>• chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności [M14]</li> </ul>

Zródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Inną metodą na określenie istotności danego motywu w podejmowaniu decyzji o wypożyczeniach zawodników jest analiza korelacji rang Spearmana. Na jej podstawie (tabela 34) zauważyć można, że najczęściej skorelowaną zmienną (przekraczającą wartość krytyczną równą 0,1283) w tym przypadku jest „chęć obniżenia kosztów prac badawczo-rozwojowych” [M02] (17 przypadków), następnie „chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej” [M12] (16 związków), „umożliwienie kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem” [M13] (15 relacji) oraz „chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [M22] (14 przypadków). Z drugiej strony, zmienne które odnotowały najmniej związków z pozostałymi motywami to: „chęć osiągnięcia efektu skali” [M05] (1 przypadek) oraz „chęć poprawy wizerunku klubu” [M28] (brak skorelowania z pozostałymi zmiennymi). Do zakwalifikowania czynnika jako dominujący z perspektywy analizy korelacji przyjęto występowanie co najmniej 10 wartości przewyższających wartość krytyczną przy danym motywie.



Tabela 34. Macierz korelacji motywów wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich (1 z 2)

	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M13	M14
M01	1	-0,256	0,314	-0,471	0,005	0,225	-0,022	0,030	-0,087	0,000	-0,019	-0,437	-0,452	0,000
M02	-0,256	1	-0,136	0,290	-0,052	-0,182	-0,052	-0,066	-0,033	-0,160	-0,019	0,349	0,446	0,037
M03	0,314	-0,136	1	-0,393	-0,079	0,243	0,044	-0,059	-0,002	-0,107	-0,058	-0,381	-0,370	-0,036
M04	-0,471	0,290	-0,393	1	0,076	-0,314	0,084	-0,053	-0,012	-0,031	0,074	0,498	0,498	0,133
M05	0,005	-0,052	-0,079	0,076	1	0,039	-0,024	0,004	0,130	-0,020	-0,035	0,060	0,023	-0,050
M06	0,225	-0,182	0,243	-0,314	0,039	1	-0,026	-0,005	0,031	0,059	-0,029	-0,306	-0,228	-0,059
M07	-0,022	-0,052	0,044	0,084	-0,024	-0,026	1	-0,104	0,176	-0,074	0,032	0,026	-0,073	-0,110
M08	0,030	-0,066	-0,059	-0,053	0,004	-0,005	-0,104	1	0,094	-0,013	0,093	-0,056	-0,067	0,037
M09	-0,087	-0,033	-0,002	-0,012	0,130	0,031	0,176	0,094	1	-0,036	0,078	0,011	-0,012	-0,054
M10	0,000	-0,160	-0,107	-0,031	-0,020	0,059	-0,074	-0,013	-0,036	1	0,115	0,005	-0,097	-0,091
M11	-0,019	-0,019	-0,058	0,074	-0,035	-0,029	0,032	0,093	0,078	0,115	1	0,131	0,086	0,040
M12	-0,437	0,349	-0,381	0,498	0,060	-0,306	0,026	-0,056	0,011	0,005	0,131	1	0,537	0,131
M13	-0,452	0,446	-0,370	0,498	0,023	-0,228	-0,073	-0,067	-0,012	-0,097	0,086	0,537	1	0,159
M14	0,000	0,037	-0,036	0,133	-0,050	-0,059	-0,110	0,037	-0,054	-0,091	0,040	0,131	0,159	1
M15	-0,172	0,115	-0,031	0,084	0,083	-0,030	0,010	-0,049	-0,014	-0,038	0,080	0,139	0,077	-0,039
M16	-0,149	0,141	-0,143	0,114	-0,060	-0,129	0,005	-0,138	0,019	-0,037	0,022	0,048	0,106	-0,011
M17	0,471	-0,156	0,286	-0,482	-0,055	0,310	0,014	0,006	0,044	0,017	0,030	-0,473	-0,409	-0,105
M18	-0,068	0,081	-0,044	0,103	0,088	-0,054	0,022	-0,079	-0,094	0,029	-0,011	0,146	0,130	0,008
M19	-0,101	0,147	0,034	-0,040	-0,029	0,072	-0,054	0,020	0,001	-0,028	-0,005	0,056	0,133	-0,067
M20	-0,068	0,206	-0,007	0,174	0,030	-0,016	-0,126	-0,026	0,031	-0,053	0,015	0,128	0,152	0,057
M21	-0,497	0,415	-0,318	0,506	0,037	-0,350	0,073	-0,040	-0,054	-0,077	-0,001	0,507	0,563	0,092
M22	0,321	-0,028	0,184	-0,325	-0,040	0,197	-0,093	-0,065	-0,082	-0,017	-0,132	-0,238	-0,287	-0,016
M23	-0,030	0,171	0,061	0,040	0,025	-0,084	-0,017	-0,017	-0,050	-0,015	-0,020	0,150	0,046	-0,160
M24	-0,070	0,158	-0,035	0,010	-0,085	0,077	-0,059	-0,190	-0,057	0,026	-0,076	-0,007	0,003	-0,087
M25	0,440	-0,207	0,371	-0,408	-0,026	0,293	-0,046	-0,070	-0,028	-0,013	-0,121	-0,481	-0,503	-0,110
M26	0,490	-0,200	0,398	-0,532	-0,054	0,225	-0,030	-0,026	-0,009	-0,027	0,000	-0,463	-0,444	-0,090
M27	-0,029	0,228	0,001	-0,031	0,020	-0,048	0,017	-0,122	-0,035	-0,133	-0,073	0,116	0,093	-0,064
M28	0,024	0,025	-0,010	-0,047	0,046	0,053	-0,059	0,001	0,029	-0,034	-0,118	-0,030	0,017	-0,113

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 34. Macierz korelacji motywów wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich (2 z 2)

	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28
M01	-0,172	-0,149	0,471	-0,068	-0,101	-0,068	-0,497	0,321	-0,030	-0,070	0,440	0,490	-0,029	0,024
M02	0,115	0,141	-0,156	0,081	0,147	0,206	0,415	-0,028	0,171	0,158	-0,207	-0,200	0,228	0,025
M03	-0,031	-0,143	0,286	-0,044	0,034	-0,007	-0,318	0,184	0,061	-0,035	0,371	0,398	0,001	-0,010
M04	0,084	0,114	-0,482	0,103	-0,040	0,174	0,506	-0,325	0,040	0,010	-0,408	-0,532	-0,031	-0,047
M05	0,083	-0,060	-0,055	0,088	-0,029	0,030	0,037	-0,040	0,025	-0,085	-0,026	-0,054	0,020	0,046
M06	-0,030	-0,129	0,310	-0,054	0,072	-0,016	-0,350	0,197	-0,084	0,077	0,293	0,225	-0,048	0,053
M07	0,010	0,005	0,014	0,022	-0,054	-0,126	0,073	-0,093	-0,017	-0,059	-0,046	-0,030	0,017	-0,059
M08	-0,049	-0,138	0,006	-0,079	0,020	-0,026	-0,040	-0,065	-0,017	-0,190	-0,070	-0,026	-0,122	0,001
M09	-0,014	0,019	0,044	-0,094	0,001	0,031	-0,054	-0,082	-0,050	-0,057	-0,028	-0,009	-0,035	0,029
M10	-0,038	-0,037	0,017	0,029	-0,028	-0,053	-0,077	-0,017	-0,015	0,026	-0,013	-0,027	-0,133	-0,034
M11	0,080	0,022	0,030	-0,011	-0,005	0,015	-0,001	-0,132	-0,020	-0,076	-0,121	0,000	-0,073	-0,118
M12	0,139	0,048	-0,473	0,146	0,056	0,128	0,507	-0,238	0,150	-0,007	-0,481	-0,463	0,116	-0,030
M13	0,077	0,106	-0,409	0,130	0,133	0,152	0,563	-0,287	0,046	0,003	-0,503	-0,444	0,093	0,017
M14	-0,039	-0,011	-0,105	0,008	-0,067	0,057	0,092	-0,016	-0,160	-0,087	-0,110	-0,090	-0,064	-0,113
M15	1	0,033	0,020	0,060	0,072	0,066	0,113	0,019	0,069	-0,043	-0,056	-0,094	0,130	0,011
M16	0,033	1	-0,069	0,057	-0,039	0,024	0,068	-0,075	-0,079	0,070	0,012	-0,086	-0,028	-0,091
M17	0,020	-0,069	1	-0,156	0,018	-0,027	-0,506	0,264	-0,042	-0,033	0,479	0,480	-0,002	0,051
M18	0,060	0,057	-0,156	1	-0,026	-0,027	0,202	-0,063	0,072	0,082	-0,089	-0,082	0,058	0,125
M19	0,072	-0,039	0,018	-0,026	1	0,032	0,029	0,023	0,072	0,059	-0,105	0,076	0,099	-0,046
M20	0,066	0,024	-0,027	-0,027	0,032	1	0,068	0,085	0,053	0,108	-0,012	0,009	0,099	0,033
M21	0,113	0,068	-0,506	0,202	0,029	0,068	1	-0,389	0,101	-0,002	-0,513	-0,503	0,128	0,054
M22	0,019	-0,075	0,264	-0,063	0,023	0,085	-0,389	1	0,182	0,214	0,436	0,290	0,151	0,065
M23	0,069	-0,079	-0,042	0,072	0,072	0,053	0,101	0,182	1	0,158	0,011	-0,041	0,156	0,065
M24	-0,043	0,070	-0,033	0,082	0,059	0,108	-0,002	0,214	0,158	1	0,132	0,036	0,101	-0,045
M25	-0,056	0,012	0,479	-0,089	-0,105	-0,012	-0,513	0,436	0,011	0,132	1	0,487	0,029	0,059
M26	-0,094	-0,086	0,480	-0,082	0,076	0,009	-0,503	0,290	-0,041	0,036	0,487	1	0,067	0,053
M27	0,130	-0,028	-0,002	0,058	0,099	0,099	0,128	0,151	0,156	0,101	0,029	0,067	1	0,012
M28	0,011	-0,091	0,051	0,125	-0,046	0,033	0,054	0,065	0,065	-0,045	0,059	0,053	0,012	1

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnim krokiem przy ustalaniu kluczowych motywów wypożyczeń zawodników była analiza regresji opisywanych czynników. Jej wyniki, zaprezentowane w załączniku 2 niniejszej pracy, wskazują, że najczęściej pojawiająca się istotność zmiennej ( $p < 0,05$ ) przy motywach: „chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [M06] i „chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich” [M17] (7 wartości istotnych statystycznie), „chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności” [M14], „chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii” [M21], „chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych” [M25] (6 wartości istotnych statystycznie), „chęć osiągnięcia efektu synergii” [M04] oraz „chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [M22] (5 wartości istotnych). To właśnie te zmienne wykazały największy związek z pozostałymi motywami transferów czasowych.

Z drugiej strony, w przypadku zmiennych: „chęć osiągnięcia efektu skali” [M05], „chęć pozyskania wiedzy techniczno-technologicznej” [M10], „chęć pozyskania nowej wiedzy rynkowej” [M11], „chęć dostosowania się do wymagań globalizacyjnych” [M15], „chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży” [M16], „chęć uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich” [M19], „chęć wzrostu wartości klubu w wyniku wzrostu wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika” [M24], „chęć poprawy wizerunku klubu” [M28] i „chęć poprawy wizerunku klubu” [M28] stwierdzono wyłącznie po 2 przypadki, w których wymienione zmienne były istotne statystycznie w badanych relacjach. Z kolei, zmienne „potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich” [M18] i „chęć zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole” [M20] zostały zidentyfikowane jako istotne wyłącznie po razie. W przypadku zmiennej „chęć ograniczania niepewności działań” [M27] nie odnotowano przypadków istotności w analizowanych relacjach. W wyniku tej analizy, uznanie motywu za dominujący wiązało się z wystąpieniem jego istotności w co najmniej 5 przypadkach.

Tabela 35 zawiera pełne zestawienie analizy istotności zmiennych opracowanych przy zastosowaniu trzech wybranych metod. Ustalony na ich podstawie charakter danej zmiennej (dominujący lub niedominujący) odzwierciedla się w postaci „+” dla zmiennych dominujących oraz „-” dla zmiennych niedominujących w danej analizie. O zakwalifikowaniu motywu jako kluczowy zdecydowało wystąpienie istotności określonego motywu w co najmniej dwóch z trzech przypadków.

Tabela 35. Kluczowe motywy tworzenia relacji kooperacyjnej w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

	Analiza odpowiedzi „pozytywnych”	Analiza korelacji	Analiza regresji	Decyzja
M01	-	+	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M02	-	+	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M03	-	+	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M04	-	+	+	<b>motyw kluczowy</b>
M05	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M06	+	+	+	<b>motyw kluczowy</b>
M07	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M08	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M09	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M10	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M11	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M12	-	+	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M13	-	+	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M14	+	-	+	<b>motyw kluczowy</b>
M15	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M16	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M17	-	+	+	<b>motyw kluczowy</b>
M18	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M19	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M20	+	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M21	-	+	+	<b>motyw kluczowy</b>
M22	+	+	+	<b>motyw kluczowy</b>
M23	-	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M24	-	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M25	-	+	+	<b>motyw kluczowy</b>
M26	+	+	-	<b>motyw kluczowy</b>
M27	-	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>
M28	-	-	-	<i>motyw niekluczowy</i>

Źródło: Opracowanie własne.

Do kluczowych motywów wypożyczeń zawodników zaliczono zatem: „chęć osiągnięcia efektu synergii” [M04], „chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [M06], „chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności” [M14], „chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich” [M17], „chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii” [M21], „chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [M22], „chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych” [M25] i „chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału” [M26].

Jak można zaobserwować badane motywy potrafią być istotne w zależności od przyjętego postępowania badawczego. Każdy przypadek klubu rozpatrywany powinien być zatem indywidualnie, a na wiele decyzji w klubie wpływa wewnętrzna oraz zewnętrzna sytuacja organizacji. Prezentację kluczowych uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych transferów czasowych zawierają kolejne podrozdziały pracy.

## 6.3 Uwarunkowania transferów czasowych w polskiej piłce nożnej

### 6.3.1 Zewnętrzne uwarunkowania transferów czasowych

Podobnej analizie, co motywy wypożyczeń zawodników, zostały poddane uwarunkowania transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich. Wśród dominujących uwarunkowań zewnętrznych (gdzie przeważają wskazania „pozytywne”: 4 – zgadzam się oraz 5 – zdecydowanie się zgadzam, nad wskazaniami „negatywnymi” i „neutralnymi”: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania) wyróżniono: „intensywność konkurencji” [UZ09] (58,55%), „pewność zaopatrzenia” [UZ18] (57,69%), „wymagania kibiców” [UZ10] (54,27%), „globalizację gospodarki” [UZ06] (52,14%), „stopień koncentracji sektora” [UZ14] (50,85%) oraz „średnią długość karier zawodników” [UZ11] (50,43%). Wartości blisko granicy przewagi odpowiedzi „pozytywnych” uzyskały następujące czynniki: „kryzys finansowy” [UZ07] (49,57%), „tempo wzrostu sektora” [UZ15] (49,57%) oraz „struktura sektora” [UZ13] (48,29%). Najmniejsze znaczenie respondenci przypisali uwarunkowaniom dotyczącym: „tempa rozwoju techniki i technologii” [UZ08] (23,08%), „groźby pojawienia się substytutów” [UZ19] (20,94%), „rentowności sektora” [UZ16] (4,27%), „barier wejścia” [UZ17] (3,85%), „polityki patentowej i ochrony własności intelektualnej” [UZ05] (3,42%), „cyklu życia technologii” [UZ12] (3,42%), „infrastruktury badawczo-rozwojowej” [UZ02] (2,99%), „regulacji prawnych” [UZ04] (2,56%), „systemu finansowania działań badawczo-rozwojowych” [UZ03] (2,14%) oraz „krajowego potencjału badawczo-rozwojowego” [UZ01] (1,28%). Powyższe wyniki zostały zestawione w tabeli 36.

Tabela 36. Dominujące uwarunkowania zewnętrzne kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich wg wskazań respondentów

lp.	Uwarunkowania zewnętrzne kooperencji	Procent „pozytywnych” odpowiedzi respondentów
1.	Intensywność konkurencji [UZ09]	58,55%
2.	Pewność zaopatrzenia (znalezienia odpowiednich zasobów ludzkich) [UZ18]	57,69%
3.	Wymagania kibiców [UZ10]	54,27%
4.	Globalizacja gospodarki [UZ06]	52,14%
5.	Stopień koncentracji sektora [UZ14]	50,85%
6.	Średnia długość karier zawodników [UZ11]	50,43%
7.	Kryzys finansowy [UZ07]	49,57%
8.	Tempo wzrostu sektora [UZ15]	49,57%
9.	Struktura sektora [UZ13]	48,29%
10.	Tempo rozwoju techniki i technologii [UZ08]	23,08%
11.	Groźba pojawienia się substytutów [UZ19]	20,94%
12.	Rentowność sektora [UZ16]	4,27%

13.	Bariery wejścia [UZ17]	3,85%
14.	Polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej [UZ05]	3,42%
15.	Cykl życia technologii [UZ12]	3,42%
16.	Infrastruktura badawczo-rozwojowa [UZ02]	2,99%
17.	Regulacje prawne [UZ04]	2,56%
18.	System finansowania działań badawczo-rozwojowych [UZ03]	2,14%
19.	Krajowy potencjał badawczo-rozwojowy [UZ01]	1,28%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Analiza korelacji pozwoliła na identyfikację najwyższej wartości współczynnika występującej między parą zmiennych „kryzys finansowy” [UZ07] oraz „tempo wzrostu sektora” [UZ15] (0,6007). Najniższy bezwzględny wynik współczynnika korelacji odnotowano względem pary zmiennych „system finansowania działań badawczo-rozwojowych” [UZ03] i „stopień koncentracji sektora” [UZ14] (0,0003). Wśród zmiennych, których wartość współczynnika korelacji względem pozostałych uwarunkowań zewnętrznych przewyższyła wartość krytyczną równą 0,1283 w największej liczbie przypadków zaobserwowano: „globalizację gospodarki” [UZ06], „tempo rozwoju techniki i technologii” [UZ08], „strukturę sektora” [UZ13], „tempo wzrostu sektora” [UZ15] (po 10 wystąpień), „kryzys finansowy” [UZ07], „średnią długość karier zawodników” [UZ11] i „stopień koncentracji sektora” [UZ14] (po 9 wystąpień), „intensywność konkurencji” [UZ09], „pewność zaopatrzenia” [UZ18] oraz „groźbę pojawienia się substytutów” [UZ19] (po 8 przypadków). Wymienione wyżej zmienne zaliczono zarazem do grona dominujących czynników zewnętrznych warunkujących działania kooperacyjne w ramach wypożyczeń zawodników wyłonionych za pomocą analizy korelacji. Zmienne, których wartość współczynnika korelacji w parze z pozostałymi uwarunkowaniami, przekroczyła wartość krytyczną najrzadziej to: „krajowy potencjał badawczo-rozwojowy” [UZ01], „cykl życia technologii” [UZ12], „rentowność sektora” [UZ16] oraz „bariery wejścia” [UZ17] (wyłącznie po 2 przypadki). Opisane relacje zostały ukazane w tabeli 37, a wartości istotne oznaczono kolorem zielonym.

Tabela 37. Macierz korelacji uwarunkowań zewnętrznych kooperencji polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń piłkarzy (1 z 2)

	UZ01	UZ02	UZ03	UZ04	UZ05	UZ06	UZ07	UZ08	UZ09	UZ10
UZ01	1	0,0513	0,2110	0,0322	0,1673	-0,0336	0,0079	0,0899	0,1008	-0,0026
UZ02	0,0513	1	0,0686	0,1439	0,2191	0,0421	0,0086	0,0294	-0,0124	0,0296
UZ03	0,2110	0,0686	1	0,1657	0,1708	0,0930	0,0285	0,0969	-0,0240	0,1062
UZ04	0,0322	0,1439	0,1657	1	0,1419	-0,0040	-0,0973	0,0747	0,0427	0,0797
UZ05	0,1673	0,2191	0,1708	0,1419	1	0,0657	0,0893	0,2552	0,0488	0,0891
UZ06	-0,0336	0,0421	0,0930	-0,0040	0,0657	1	0,5171	0,2910	0,3011	0,1931
UZ07	0,0079	0,0086	0,0285	-0,0973	0,0893	0,5171	1	0,3562	0,2872	0,1147
UZ08	0,0899	0,0294	0,0969	0,0747	0,2552	0,2910	0,3562	1	0,2357	0,1366
UZ09	0,1008	-0,0124	-0,0240	0,0427	0,0488	0,3011	0,2872	0,2357	1	0,1091
UZ10	-0,0026	0,0296	0,1062	0,0797	0,0891	0,1931	0,1147	0,1366	0,1091	1
UZ11	-0,0220	0,1022	0,0211	-0,0343	0,0771	0,5258	0,5355	0,3902	0,3296	0,1161
UZ12	-0,0419	0,1801	0,1069	0,1633	0,1275	0,0670	0,0180	0,0485	0,0211	0,1259
UZ13	-0,0480	0,0090	-0,0301	-0,1262	-0,0363	0,4912	0,5002	0,1743	0,2956	0,1602
UZ14	-0,0038	-0,0045	0,0003	0,0221	0,0329	0,5517	0,5072	0,2427	0,2810	0,2152
UZ15	-0,0255	-0,0078	-0,0164	0,0224	0,1172	0,5784	0,6007	0,2277	0,3154	0,1400
UZ16	0,0527	0,1948	0,0735	0,2024	0,1248	0,0407	-0,1037	-0,0023	0,0578	0,0586
UZ17	0,0488	0,1251	0,0864	0,1364	0,2112	-0,0308	-0,0155	0,0543	-0,0753	-0,0215
UZ18	0,0174	0,0353	0,1119	0,0322	0,0544	0,3913	0,3990	0,1979	0,2406	0,1198
UZ19	-0,0077	0,1998	0,0742	-0,1300	0,0140	0,1970	0,1746	0,1635	0,0268	0,0111

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 37. Macierz korelacji uwarunkowań zewnętrznych kooperencji polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń piłkarzy (2 z 2)

	UZ11	UZ12	UZ13	UZ14	UZ15	UZ16	UZ17	UZ18	UZ19
UZ01	-0,0220	-0,0419	-0,0480	-0,0038	-0,0255	0,0527	0,0488	0,0174	-0,0077
UZ02	0,1022	0,1801	0,0090	-0,0045	-0,0078	0,1948	0,1251	0,0353	0,1998
UZ03	0,0211	0,1069	-0,0301	0,0003	-0,0164	0,0735	0,0864	0,1119	0,0742
UZ04	-0,0343	0,1633	-0,1262	0,0221	0,0224	0,2024	0,1364	0,0322	-0,1300
UZ05	0,0771	0,1275	-0,0363	0,0329	0,1172	0,1248	0,2112	0,0544	0,0140
UZ06	0,5258	0,0670	0,4912	0,5517	0,5784	0,0407	-0,0308	0,3913	0,1970
UZ07	0,5355	0,0180	0,5002	0,5072	0,6007	-0,1037	-0,0155	0,3990	0,1746
UZ08	0,3902	0,0485	0,1743	0,2427	0,2277	-0,0023	0,0543	0,1979	0,1635
UZ09	0,3296	0,0211	0,2956	0,2810	0,3154	0,0578	-0,0753	0,2406	0,0268
UZ10	0,1161	0,1259	0,1602	0,2152	0,1400	0,0586	-0,0215	0,1198	0,0111
UZ11	1	0,0430	0,4686	0,5646	0,5192	-0,0408	-0,1151	0,4240	0,2397
UZ12	0,0430	1	-0,0341	0,0010	0,0699	0,0998	0,1187	-0,0344	-0,0139
UZ13	0,4686	-0,0341	1	0,4669	0,5757	-0,0570	-0,0502	0,3884	0,2113
UZ14	0,5646	0,0010	0,4669	1	0,4896	0,0759	-0,0425	0,3339	0,1243
UZ15	0,5192	0,0699	0,5757	0,4896	1	0,0447	-0,0083	0,4559	0,1625
UZ16	-0,0408	0,0998	-0,0570	0,0759	0,0447	1	0,0739	-0,0111	-0,0065
UZ17	-0,1151	0,1187	-0,0502	-0,0425	-0,0083	0,0739	1	-0,0074	0,0974
UZ18	0,4240	-0,0344	0,3884	0,3339	0,4559	-0,0111	-0,0074	1	0,1020
UZ19	0,2397	-0,0139	0,2113	0,1243	0,1625	-0,0065	0,0974	0,1020	1

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza regresji, przedstawiona w załączniku 3, pozwoliła wskazać, że zmienne „infrastruktura badawczo-rozwojowa” [UZ02], „bariery wejścia” [UZ17], „regulacje prawne” [UZ04]

(po 6 przypadków), „średnia długość karier zawodników” [UZ11], „stopień koncentracji sektora” [UZ14] (po 5 przypadków), „kryzys finansowy” [UZ07], „tempo rozwoju techniki i technologii” [UZ08], „tempo wzrostu sektora” [UZ15] oraz „rentowność sektora” [UZ16] (po 4 sytuacje) stanowią czynniki cechujące się najczęstszą istotnością względem pozostałych zmiennych związanych z uwarunkowaniami zewnętrznymi wypożyczeń zawodników (wartość statystyki  $p < 0,05$ ). To właśnie wymienione wyżej zmienne zostały zakwalifikowane jako dominujące w analizie regresji uwarunkowań zewnętrznych.

Zestawienie zaprezentowane w tabeli 38 pozwala na identyfikację kluczowych uwarunkowań zewnętrznych wypożyczeń zawodników w ramach podejmowanych przez polskie kluby piłkarskie relacji kooperacyjnych.

Tabela 38. Kluczowe uwarunkowania zewnętrzne wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

	Analiza odpowiedzi „pozytywnych”	Analiza korelacji	Analiza regresji	Decyzja
UZ01	-	-	-	uwarunkowanie niekluczowe
UZ02	-	-	+	uwarunkowanie niekluczowe
UZ03	-	-	-	uwarunkowanie niekluczowe
UZ04	-	-	+	uwarunkowanie niekluczowe
UZ05	-	-	-	uwarunkowanie niekluczowe
UZ06	+	+	-	uwarunkowanie kluczowe
UZ07	-	+	+	uwarunkowanie kluczowe
UZ08	-	+	+	uwarunkowanie kluczowe
UZ09	+	+	-	uwarunkowanie kluczowe
UZ10	+	-	-	uwarunkowanie niekluczowe
UZ11	+	+	+	uwarunkowanie kluczowe
UZ12	-	-	-	uwarunkowanie niekluczowe
UZ13	-	+	-	uwarunkowanie niekluczowe
UZ14	+	+	+	uwarunkowanie kluczowe
UZ15	-	+	+	uwarunkowanie kluczowe
UZ16	-	-	+	uwarunkowanie niekluczowe
UZ17	-	-	+	uwarunkowanie niekluczowe
UZ18	+	+	-	uwarunkowanie kluczowe
UZ19	-	+	-	uwarunkowanie niekluczowe

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie, jak w przypadku motywów relacji kooperacji, również w tym przypadku co najmniej dwa stwierdzenia istotności danego czynnika w analizach kwalifikują go do uznania za kluczowe uwarunkowanie zewnętrzne wypożyczeń zawodników. W rezultacie do wspomnianego grona zaliczono: „globalizację gospodarki” [UZ06], „kryzys finansowy” [UZ07], „tempo rozwoju techniki i technologii” [UZ08], „intensywność konkurencji” [UZ09], „średnią długość karier zawodników” [UZ11], „stopień koncentracji sektora” [UZ14], „tempo wzrostu sektora” [UZ15], „pewność zaopatrzenia (znalezienia odpowiednich zasobów ludzkich)” [UZ18]. Dopełnieniem powyższych działań była analiza uwarunkowań wewnętrznych klubów piłkarskich sprzyjających wypożyczeniom zawodników.

Dzięki takiemu podejściu możliwe będzie stworzenie pełnej listy uwarunkowań kluczowych mających znaczenie w tworzeniu relacji kooperacyjnych opierających się na wypożyczeniach zawodników. Aspekt ten został opisany w kolejnej części rozdziału.

### 6.3.2 Wewnętrzne uwarunkowania transferów czasowych

Kolejnym krokiem w analizie uwarunkowań transferów czasowych zawodników jest prezentacja wewnętrznych uwarunkowań stymulujących wypożyczenia. Wśród dominujących uwarunkowań endogenicznych, gdzie liczba „pozytywnych” wskazań respondentów przeważała względem „neutralnych” i „negatywnych odpowiedzi”, wyróżniono: „reputację klubu” [UW09] (100,00%), „zdolność klubu do dostrzegania okazji” [UW03] (99,57%), „zdolność klubu do wykorzystywania okazji” [UW04] (99,57%), „posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali” [UW01] (94,02%), „elastyczność klubu w podejmowanych działaniach” [UW05] (91,03%), „nadmiar zawodników” [UW02] (84,19%), „pozycję rynkową klubu” [UW06] (66,24%), „kulturę organizacyjną” [UW07] (64,96%) i „markę zawodników klubu” [UW10] (62,82%). Wewnętrzne uwarunkowania o najmniejszym znaczeniu stanowią: „system zarządzania wiedzą” [UW08] (39,74%), „wielkość klubu” [UW11] (1,28%) oraz „wiek klubu” [UW12] (0,00%). Pełne spektrum opisywanego zjawiska prezentuje tabela 39.

Tabela 39. Dominujące uwarunkowania wewnętrzne kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich wg wskazań respondentów

lp.	Uwarunkowania wewnętrzne kooperacji	Procent „pozytywnych” odpowiedzi respondentów
1.	Reputacja klubu [UW09]	100,00%
2.	Zdolność klubu do dostrzegania okazji [UW03]	99,57%
3.	Zdolność klubu do wykorzystywania okazji [UW04]	99,57%
4.	Posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali [UW01]	94,02%
5.	Elastyczność klubu w podejmowanych działaniach [UW05]	91,03%
6.	Nadmiar zawodników [UW02]	84,19%
7.	Pozycja rynkowa klubu [UW06]	66,24%
8.	Kultura organizacyjna [UW07]	64,96%
9.	Marka zawodników klubu [UW10]	62,82%
10.	System zarządzania wiedzą [UW08]	39,74%
11.	Wielkość klubu [UW11]	1,28%
12.	Wiek klubu [UW12]	0,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

W analizie korelacji po raz kolejny przyrównano współczynniki korelacji rang Spearmana między poszczególnymi parami zmiennych względem wartości krytycznej równej 0,1283



(tabela 40). Na jej podstawie stwierdzono, że najwyższą wartość bezwzględną współczynnik korelacji przyjmuje dla pary zmiennych „kultura organizacyjna” [UW07] – „marka zawodników klubu” [UW10] i ma on wartość 0,2202. Wśród zmiennych, które cechują się najczęstszym związkiem z pozostałymi uwarunkowaniami wewnętrznymi zaobserwowano: „system zarządzania wiedzą” [UW08] (3 przypadki), „zdolność klubu do wykorzystywania okazji” [UW04] oraz „kulturę organizacyjną” [UW07] (po 2 sytuacje). Te zmienne zatem zostały uznane jako dominujące pod kątem analizy korelacji. Dla zmiennych „wielkość klubu” [UW11] i „wiek klubu” [UW12] nie odnotowano wartości współczynnika korelacji wyższego niż wartość krytyczna. W przypadku pozostałych zmiennych taka sytuacja wystąpiła wyłącznie po razie.

Tabela 40. Macierz korelacji uwarunkowań wewnętrznych kooperencji polskich klubów piłkarskich w ramach czasowych transferów zawodników (1 z 2)

	UW01	UW02	UW03	UW04	UW05	UW06
UW01	1	-0,1234	0,0069	-0,0417	-0,0901	0,1315
UW02	-0,1234	1	-0,0401	0,0710	-0,0318	-0,0665
UW03	0,0069	-0,0401	1	-0,1294	0,0528	0,0665
UW04	-0,0417	0,0710	-0,1294	1	0,0397	-0,1208
UW05	-0,0901	-0,0318	0,0528	0,0397	1	0,0362
UW06	0,1315	-0,0665	0,0665	-0,1208	0,0362	1
UW07	0,0350	0,0403	0,0405	-0,1499	0,0481	0,0745
UW08	0,0139	0,1957	-0,0442	0,0567	-0,1440	0,0365
UW09	-0,0070	-0,0024	-0,0741	0,0282	-0,0902	-0,0064
UW10	-0,0722	0,0333	0,1044	-0,0488	0,1043	0,0376
UW11	-0,0162	-0,0262	0,0013	0,0152	0,1241	0,0085
UW12	-0,0545	0,0622	-0,1232	0,0777	0,0857	-0,0529

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 40. Macierz korelacji uwarunkowań wewnętrznych kooperencji polskich klubów piłkarskich w ramach czasowych transferów zawodników (2 z 2)

	UW07	UW08	UW09	UW10	UW11	UW12
UW01	0,0350	0,0139	-0,0070	-0,0722	-0,0162	-0,0545
UW02	0,0403	0,1957	-0,0024	0,0333	-0,0262	0,0622
UW03	0,0405	-0,0442	-0,0741	0,1044	0,0013	-0,1232
UW04	-0,1499	0,0567	0,0282	-0,0488	0,0152	0,0777
UW05	0,0481	-0,1440	-0,0902	0,1043	0,1241	0,0857
UW06	0,0745	0,0365	-0,0064	0,0376	0,0085	-0,0529
UW07	1	-0,0771	-0,0120	0,2202	-0,0256	0,0075
UW08	-0,0771	1	0,1437	-0,0244	0,0616	0,0733
UW09	-0,0120	0,1437	1	0,0810	0,0276	0,0388
UW10	0,2202	-0,0244	0,0810	1	0,1099	-0,0474
UW11	-0,0256	0,0616	0,0276	0,1099	1	0,1126
UW12	0,0075	0,0733	0,0388	-0,0474	0,1126	1

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza regresji pozwoliła na ustalenie czynników, które były najczęściej istotne ( $p < 0,05$ ) w ustalonych parach zmiennych dotyczących uwarunkowań wewnętrznych kooperencji. Wyniki analizy regresji uwarunkowań wewnętrznych zawiera załącznik 4 niniejszej pracy. Na jego podstawie wskazano, że czynnikami wewnętrznymi o największym znaczeniu są: „zdolność klubu do dostrzegania okazji” [UW03] (6 przypadków), „posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali” [UW01], „zdolność klubu do wykorzystywania okazji” [UW04] i „reputacja klubu” [UW09] (po 5 przypadków), „elastyczność klubu w podejmowanych działaniach” [UW05] i „marka zawodników klubu” [UW10] (po 3 przypadki). Wymienione wyżej zmienne zakwalifikowano jako dominujące na podstawie analizy regresji. Z drugiej strony, najmniej istotnymi czynnikami po raz kolejny okazały się być „wielkość klubu” [UW11] (1 przypadek) i „wiek klubu” [UW12], dla których nie stwierdzono istotnych wartości w analizie regresji.

Zestawienie ujęte w tabeli 41 prezentuje kluczowe uwarunkowania wewnętrzne wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich objętych badaniem. Na jej podstawie do kluczowych uwarunkowań wewnętrznych zaliczono: „posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali” [UW01], „zdolność klubu do dostrzegania okazji” [UW03], „zdolność klubu do wykorzystywania okazji” [UW04], „elastyczność klubu w podejmowanych działaniach” [UW05], „kulturę organizacyjną” [UW07], „reputację klubu” [UW09] oraz „markę zawodników klubu” [UW10].

Tabela 41. Kluczowe uwarunkowania wewnętrzne transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich

	Analiza odpowiedzi „pozytywnych”	Analiza korelacji	Analiza regresji	Decyzja
UW01	+	-	+	<i>uwarunkowanie kluczowe</i>
UW02	+	-	-	<i>uwarunkowanie niekluczowe</i>
UW03	+	-	+	<i>uwarunkowanie kluczowe</i>
UW04	+	+	+	<i>uwarunkowanie kluczowe</i>
UW05	+	-	+	<i>uwarunkowanie kluczowe</i>
UW06	+	-	-	<i>uwarunkowanie niekluczowe</i>
UW07	+	+	-	<i>uwarunkowanie kluczowe</i>
UW08	-	+	-	<i>uwarunkowanie niekluczowe</i>
UW09	+	-	+	<i>uwarunkowanie kluczowe</i>
UW10	+	-	+	<i>uwarunkowanie kluczowe</i>
UW11	-	-	-	<i>uwarunkowanie niekluczowe</i>
UW12	-	-	-	<i>uwarunkowanie niekluczowe</i>

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 41, w połączeniu z rezultatami z tabeli 38, dają możliwość określenia kluczowych uwarunkowań wypożyczeń piłkarzy w ramach relacji kooperacyjnej polskich klubów piłkarskich objętych badaniem. Wyselekcjonowane uwarunkowania

zewnętrzne oraz wewnętrzne wypożyczeń zawodników zostały następnie przetestowane pod kątem istotności występujących między zdefiniowanymi grupami różnic.

### 6.3.3 Kluczowe uwarunkowania transferów czasowych

Kluczowe uwarunkowania wypożyczeń zawodników zostały raz jeszcze zaprezentowane w tabeli 42. W tabeli ukazano, jak rozkładał się procent „pozytywnych” odpowiedzi respondentów wśród wyszczególnionych zmiennych.

Tabela 42. Kluczowe uwarunkowania wypożyczeń zawodników wg wskazań respondentów

lp.	Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty wypożyczeń zawodników	Procent „pozytywnych” odpowiedzi respondentów
1.	Reputacja klubu [UW09]	100,00%
2.	Zdolność klubu do dostrzegania okazji [UW03]	99,57%
3.	Zdolność klubu do wykorzystywania okazji [UW04]	99,57%
4.	Posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali [UW01]	94,02%
5.	Elastyczność klubu w podejmowanych działaniach [UW05]	91,03%
6.	Kultura organizacyjna [UW07]	64,96%
7.	Marka zawodników klubu [UW10]	62,82%
8.	Intensywność konkurencji [UZ09]	58,55%
9.	Pewność zaopatrzenia (znalezienia odpowiednich zasobów ludzkich) [UZ18]	57,69%
10.	Globalizacja gospodarki [UZ06]	52,14%
11.	Stopień koncentracji sektora [UZ14]	50,85%
12.	Średnia długość karier zawodników [UZ11]	50,43%
13.	Kryzys finansowy [UZ07]	49,57%
14.	Tempo wzrostu sektora [UZ15]	49,57%
15.	Tempo rozwoju techniki i technologii [UZ08]	23,08%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Na podstawie tabeli 43 wskazano, że w przypadku czynników zewnętrznych: „intensywność konkurencji” [UZ09], „pewność zaopatrzenia” [UZ18], „globalizacja gospodarki” [UZ06], „stopień koncentracji sektora” [UZ14], „średnia długość karier zawodników” [UZ11], „kryzys finansowy” [UZ07], „tempo wzrostu sektora” [UZ15], „tempo rozwoju techniki i technologii” [UZ08] oraz czynnika wewnętrznego „kultura organizacyjna” [UW07] wykazano istnienie istotnych statystycznie różnic ( $p < 0,05$ ) między badanymi grupami. Oznacza to zatem, że w wyżej wspomnianych przypadkach uzyskane wyniki dawały podstawy do tego, aby stwierdzić, że grupy pochodzą z różnych populacji. Po raz kolejny zatem wskazano, że uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne transferów czasowych zawodników mają różne znaczenie z perspektywy podejmowania decyzji o transferach czasowych w klubach ze względu na poziom rozgrywkowy, który

reprezentują. Takich różnic ( $p > 0,05$ ) nie stwierdzono dla czynników: „reputacja klubu” [UW09], „zdolność klubu do dostrzegania okazji” [UW03], „zdolność klubu do wykorzystywania okazji” [UW04], „posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali” [UW01], „elastyczność klubu w podejmowanych działaniach” [UW05] oraz „marka zawodników klubu” [UW10].

Tabela 43. Ocena zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

Zmienna / Procent odpowiedzi respondentów	1 - zdecydowanie się nie zgadzam			2 - nie zgadzam się			3 - nie mam zdania			4 - zgadzam się			5 - zdecydowanie się zgadzam			Test Kruskala-Wallisa	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	H	p
Intensywność konkurencji	0,0%	2,1%	0,0%	9,1%	33,3%	0,0%	22,7%	27,1%	36,6%	50,0%	37,5%	29,3%	18,2%	0,0%	34,2%	29,85	< 0,00001
Pewność zaopatrzenia	0,0%	22,9%	0,0%	4,6%	18,8%	0,0%	36,4%	31,3%	33,5%	54,6	27,1%	36,6%	4,6%	0,0%	29,9%	43,50	< 0,00001
Globalizacja gospodarki	0,0%	35,4%	0,0%	0,0%	41,7%	0,0%	36,4%	22,9%	34,2%	54,6%	0,0%	37,8%	9,1%	0,0%	28,1%	97,45	< 0,00001
Stopień koncentracji sektora	18,2%	35,4%	0,0%	18,2%	27,1%	0,0%	13,6%	37,5%	34,2%	45,5%	0,0%	35,6%	4,6%	0,0%	29,9%	86,76	< 0,00001
Średnia długość karier zawodników	0,0%	37,5%	0,0%	4,6%	33,3%	0,0%	68,2%	29,2%	31,7%	22,7%	0,0%	32,9%	4,6%	0,0%	35,4%	100,50	< 0,00001
Kryzys finansowy	18,2%	45,8%	0,0%	27,3%	18,8%	0,0%	22,7%	35,4%	33,5%	18,2%	0,0%	32,9%	13,6%	0,0%	33,5%	92,35	< 0,00001
Tempo wzrostu sektora	0,0%	39,6%	0,0%	45,5%	31,3%	0,0%	18,2%	29,2%	34,2%	18,2%	0,0%	35,4%	18,2%	0,0%	30,5%	94,31	< 0,00001
Tempo rozwoju techniki i technologii	0,0%	33,3%	0,0%	31,8%	31,3%	32,9%	31,8%	35,4%	39,0%	27,3%	0,0%	28,1%	9,1%	0,0%	0,0%	32,37	< 0,00001
<b>Reputacja klubu</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>45,8%</b>	<b>49,4%</b>	<b>63,6%</b>	<b>54,2%</b>	<b>50,6%</b>	<b>1,03</b>	<b>0,59761</b>
<b>Zdolność klubu do dostrzegania okazji</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>52,1%</b>	<b>50,6%</b>	<b>45,5%</b>	<b>47,9%</b>	<b>49,4%</b>	<b>0,23</b>	<b>0,8903</b>
<b>Zdolność klubu do wykorzystywania okazji</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>22,7%</b>	<b>43,8%</b>	<b>46,3%</b>	<b>72,7%</b>	<b>56,3%</b>	<b>53,7%</b>	<b>1,68</b>	<b>0,43264</b>
<b>Posiadane zasoby i ich komplementarność</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>8,3%</b>	<b>6,1%</b>	<b>54,6%</b>	<b>45,8%</b>	<b>33,5%</b>	<b>45,5%</b>	<b>45,8%</b>	<b>60,4%</b>	<b>2,76</b>	<b>0,25125</b>
<b>Elastyczność klubu w podejmowanych działaniach</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>13,6%</b>	<b>14,6%</b>	<b>6,1%</b>	<b>22,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>44,5%</b>	<b>59,1%</b>	<b>52,1%</b>	<b>49,4%</b>	<b>0,08</b>	<b>0,95981</b>
Kultura organizacyjna	0,0%	0,0%	0,0%	40,9%	0,0%	0,0%	27,3%	27,1%	32,9%	13,6%	35,4%	30,5%	18,2%	37,5%	36,6%	14,36	0,00076
<b>Marka zawodników klubu</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>39,6%</b>	<b>36,6%</b>	<b>27,3%</b>	<b>37,5%</b>	<b>29,9%</b>	<b>36,4%</b>	<b>22,3%</b>	<b>33,5%</b>	<b>0,93</b>	<b>0,62677</b>

Pogrubiłe zmienne wykazały niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Powyższe zestawienie pozwala również porównać dominujące uwarunkowania w poszczególnych grupach wyodrębnionych na podstawie klas rozgrywkowych klubów zaangażowanych w badanie. Kluby z grupy 1 wśród najważniejszych czynników upatrują: „reputację klubu” [UW09], „zdolność klubu do dostrzegania okazji” [UW03], „zdolność klubu do wykorzystywania okazji” [UW04], „posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali” [UW01], „intensywność konkurencji” [UZ09], „pewność zaopatrzenia” [UZ18], „globalizację gospodarki” [UZ06] i „stopień koncentracji sektora” [UZ14].

Dla klubów z grupy 2 takimi czynnikami są: „reputacja klubu” [UW09], „zdolność klubu do dostrzegania okazji” [UW03], „zdolność klubu do wykorzystywania okazji” [UW04], „posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali” [UW01], „intensywność konkurencji” [UZ09] oraz „pewność zaopatrzenia” [UZ18].

Respondenci z grona klubów niższych szczebli rozgrywkowych za najistotniejsze uwarunkowania uznali: „reputację klubu” [UW09], „zdolność klubu do dostrzegania okazji” [UW03], „zdolność klubu do wykorzystywania okazji” [UW04], „posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali” [UW01], „elastyczność klubu w podejmowanych działaniach” [UW05], „pewność zaopatrzenia” [UZ18], „globalizację gospodarki” [UZ06], „stopień koncentracji sektora” [UZ14], „średnią długość karier zawodników” [UZ11], „kryzys finansowy” [UZ07] oraz „tempo wzrostu sektora” [UZ15]. Powyższe dane zostały zebrane w tabeli 44.

Tabela 44. Najistotniejsze uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wypożyczeń zawodników w grupach respondentów

Numer grupy	Zestaw istotnych czynników
Grupa 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali [UW01]</li> <li>• zdolność klubu do dostrzegania okazji [UW03]</li> <li>• zdolność klubu do wykorzystywania okazji [UW04]</li> <li>• reputacja klubu [UW09]</li> <li>• globalizacja gospodarki [UZ06]</li> <li>• intensywność konkurencji [UZ09]</li> <li>• stopień koncentracji sektora [UZ14]</li> <li>• pewność zaopatrzenia [UZ18]</li> </ul>
Grupa 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali [UW01]</li> <li>• zdolność klubu do dostrzegania okazji [UW03]</li> <li>• zdolność klubu do wykorzystywania okazji [UW04]</li> <li>• reputacja klubu [UW09]</li> <li>• intensywność konkurencji [UZ09]</li> <li>• pewność zaopatrzenia [UZ18]</li> </ul>
Grupa 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali [UW01]</li> <li>• zdolność klubu do dostrzegania okazji [UW03]</li> <li>• zdolność klubu do wykorzystywania okazji [UW04]</li> <li>• elastyczność klubu w podejmowanych działaniach [UW05]</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reputacja klubu [UW09]</li> <li>• globalizacja gospodarki [UZ06]</li> <li>• kryzys finansowy [UZ07]</li> <li>• średnia długość karier zawodników [UZ11]</li> <li>• stopień koncentracji sektora [UZ14]</li> <li>• tempo wzrostu sektora [UZ15]</li> <li>• pewność zaopatrzenia [UZ18]</li> </ul>
--	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Kolejnym istotnym zagadnieniem poruszonym w pracy są bariery wypożyczeń zawodników, wobec których to zastosowano podobne zabiegi analityczne jak względem motywów oraz uwarunkowań transferów czasowych. Procesy te zostały opisane w podrozdziale 6.4.

#### 6.4 Bariery transferów czasowych w klubach piłkarskich

W tabeli 45 zestawiono łącznie dominujące bariery kooperencji w wymiarze wypożyczeń zawodników. Analiza odpowiedzi „pozytywnych” pozwoliła na wyłonienie głównych barier ograniczających kooperencję w ramach wypożyczeń zawodników. Wśród nich na pierwszy plan wysuwają się: „brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera” [B09] (90,17%), „ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami” [B17] (73,50%), „niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami” [B10] (67,09%), „obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej” [B13] (66,67%), „obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu” [B05] (63,25%), „brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21] (56,41%). Bariery o najmniejszym znaczeniu z perspektywy respondentów obejmowały: „asymetrię informacji” [B08] (44,02%), „trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperencji” [B14] (37,18%), „obawę przed utratą elastyczności działania” [B02] (23,08%), „brak zaufania do konkurentów” [B11] (22,22%), „złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami” [B16] (21,37%), „problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera” [B18] (20,09%), „ograniczoną liczbą potencjalnych partnerów na rynku” [B22] (12,39%), „ryzyko wycieku wiedzy i know-how” [B06] (6,41%), „asymetrię efektów” [B07] (5,13%), „bariery organizacyjne” [B20] (4,70%), „brak mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń” [B23] (4,27%), „brak zbieżności strategii” [B04] (3,42%), „strach przed spadkiem pozycji klubu w wyniku utraty zasobów” [B19] (2,99%), „niesprzyjające uregulowania prawne” [B15] (2,99%), „powszechną i jednakową dostępność zasobów” [B12] (2,14%), „sprzeczność celów

stron” [B03] (1,28%) oraz „lęk przed współpracą z konkurentem (obawę przed nieuczciwymi praktykami ze strony konkurenta)” [B01] (0,00%).

Tabela 45. Dominujące bariery wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich wg wskazań respondentów

lp.	Bariery kooperencji	Procent „pozytywnych” odpowiedzi respondentów
1.	Brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera [B09]	90,17%
2.	Ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami [B17]	73,50%
3.	Niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami [B10]	67,09%
4.	Obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej [B13]	66,67%
5.	Obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu [B05]	63,25%
6.	Brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy [B21]	56,41%
7.	Asymetria informacji [B08]	44,02%
8.	Trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperencji [B14]	37,18%
9.	Obawa przed utratą elastyczności działania [B02]	23,08%
10.	Brak zaufania do konkurentów [B11]	22,22%
11.	Złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami [B16]	21,37%
12.	Problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera [B18]	20,09%
13.	Ograniczona liczba potencjalnych partnerów na rynku [B22]	12,39%
14.	Ryzyko wycieku wiedzy i know-how [B06]	6,41%
15.	Asymetria efektów – możliwość osiągnięcia przez rywala lepszej pozycji rynkowej niż nasza [B07]	5,13%
16.	Bariery organizacyjne [B20]	4,70%
17.	Brak mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń [B23]	4,27%
18.	Brak zbieżności strategii [B04]	3,42%
19.	Strach przed spadkiem pozycji klubu w wyniku utraty zasobów [B19]	2,99%
20.	Niesprzyjające uregulowania prawne [B15]	2,99%
21.	Powszechna i jednakowa dostępność zasobów [B12]	2,14%
22.	Sprzeczność celów stron [B03]	1,28%
23.	Lęk przed współpracą z konkurentem (obawa przed nieuczciwymi praktykami ze strony konkurenta) [B01]	0,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Podczas analizowania barier wypożyczeń zawodników po raz kolejny uwagę zwracają różnice w analizowanych grupach z perspektywy testu Kruskala-Wallisa. Zaprezentowane w tabeli 46, wartość statystyki  $p$  została odnotowana jako istotna ( $<0,05$ ) w przypadku zmiennych: „lęk przed współpracą z konkurentem” [B01], „obawa przed utratą elastyczności działania” [B02], „sprzeczność celów stron” [B03], „brak zbieżności strategii” [B04], „obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu” [B05], „ryzyko wycieku wiedzy i know-how” [B06], „asymetria efektów” [B07], „asymetria informacji” [B08], „brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera” [B09], „brak zaufania do konkurentów” [B11], „powszechna i jednakowa dostępność zasobów” [B12], „obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej” [B13], „trudność w oszacowaniu



przyszłych korzyści z kooperencji” [B14], „niesprzyjające uregulowania prawne” [B15], „złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami” [B16], „ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami” [B17], „problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera” [B18], „strach przed spadkiem pozycji klubu w wyniku utraty zasobów” [B19], „bariery organizacyjne” [B20], „brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21], „ograniczona liczba potencjalnych partnerów na rynku” [B22] i „brak mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń” [B23]. Różnic o wspomnianym charakterze nie zaobserwowano jedynie w przypadku bariery: „niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami” [B10] ( $p=0,05539$ ). Oznacza to zatem, że bariera związana z dzieleniem się wiedzą w organizacjach jest tak samo istotna we wszystkich klubach, bez względu na reprezentowany przez nie poziom rozgrywkowy.

Tabela 46. Ocena barier kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

Zmienna / Procent odpowiedzi respondentów	1 - zdecydowanie się nie zgadzam			2 - nie zgadzam się			3 - nie mam zdania			4 - zgadzam się			5 - zdecydowanie się zgadzam			Test Kruskala-Wallisa	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	H	p
Lęk przed współpracą z konkurentem	22,7%	45,8%	36,0%	45,5%	45,8%	28,0%	31,8%	8,3%	36,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,48	0,02372
Obawa przed utratą elastyczności działania	13,6%	35,4%	23,8%	59,1%	58,3%	21,3%	27,3%	6,3%	22,0%	0,0%	0,0%	32,9%	0,0%	0,0%	0,0%	24,11	< 0,00001
Sprzeczność celów stron	0,0%	37,5%	33,5%	59,1%	41,7%	50,6%	27,3%	20,8%	15,9%	13,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,92	0,00156
Brak zbieżności strategii	0,0%	27,1%	38,4%	22,7%	41,7%	29,9%	40,9%	31,3%	31,7%	31,8%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	25,93	< 0,00001
Obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu	0,0%	27,1%	0,0%	0,0%	20,8%	0,0%	59,1%	22,9%	23,8%	36,4%	20,8%	43,3%	4,5%	8,3%	32,9%	49,22	< 0,00001
Ryzyko wycieku wiedzy i know-how	0,0%	39,6%	29,3%	4,5%	27,1%	33,5%	27,3%	33,3%	37,2%	63,6%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	44,16	< 0,00001
Asymetria efektów	18,2%	39,6%	1,2%	40,9%	37,5%	42,1%	31,8%	22,9%	50,6%	9,1%	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	29,60	< 0,00001
Asymetria informacji	9,1%	39,6%	0,0%	68,2%	45,8%	0,0%	22,7%	14,6%	37,2%	0,0%	0,0%	45,7%	0,0%	0,0%	17,1%	129,04	< 0,00001
Brak odpowiednich (komplementarnych) zasobów ludzkich u partnera	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	6,3%	0,0%	22,7%	10,4%	5,5%	68,2%	56,3%	57,3%	4,5%	27,1%	37,2%	12,99	0,00151
<b>Niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>40,9%</b>	<b>31,3%</b>	<b>31,7%</b>	<b>45,5%</b>	<b>41,7%</b>	<b>28,7%</b>	<b>9,1%</b>	<b>27,1%</b>	<b>39,6%</b>	<b>5,79</b>	<b>0,05539</b>
Brak zaufania do konkurentów	0,0%	8,3%	0,0%	27,3%	33,3%	37,8%	63,6%	58,3%	31,7%	9,1%	0,0%	30,5%	0,0%	0,0%	0,0%	6,99	0,03042
Powszechna i jednakowa dostępność zasobów	0,0%	37,5%	36,0%	18,2%	29,2%	33,5%	59,1%	33,3%	30,5%	22,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,68	< 0,00001
Obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,8%	45,8%	29,9%	68,2%	54,2%	31,1%	0,0%	0,0%	39,0%	17,82	0,00014
Trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperencji	0,0%	4,2%	0,0%	13,6%	8,3%	39,0%	45,5%	29,2%	30,5%	40,9%	27,1%	30,5%	0,0%	31,3%	0,0%	22,49	0,00001
Niesprzyjające uregulowania prawne	9,1%	25,0%	37,2%	27,3%	50,0%	32,9%	31,8%	25,0%	29,9%	27,3%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	15,21	0,0005
Złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami	0,0%	43,8%	26,8%	31,8%	27,1%	25,0%	45,5%	29,2%	20,7%	22,7%	0,0%	27,4%	0,0%	0,0%	0,0%	16,17	0,00031
Ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,3%	0,0%	0,0%	30,5%	54,5%	45,8%	26,8%	45,5%	54,2%	35,4%	17,55	0,00015
Problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera	13,6%	43,8%	0,0%	36,4%	27,1%	37,8%	45,5%	29,2%	34,1%	4,5%	0,0%	28,0%	0,0%	0,0%	0,0%	38,84	< 0,00001
Strach przed spadkiem pozycji klubu w wyniku utraty zasobów	40,9%	52,1%	35,4%	50,0%	47,9%	26,8%	9,1%	0,0%	33,5%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	14,82	0,00061

Bariery organizacyjne	0,0%	20,8%	34,1%	9,1%	41,7%	28,7%	40,9%	37,5%	37,2%	45,5%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	34,28	< 0,00001
Brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	22,9%	22,6%	9,1%	50,0%	14,6%	68,2%	14,6%	38,4%	22,7%	4,2%	24,4%	26,87	< 0,00001
Ograniczona liczba potencjalnych partnerów na rynku	18,2%	58,3%	25,0%	45,5%	37,5%	40,2%	27,3%	4,2%	18,3%	9,1%	0,0%	8,5%	0,0%	0,0%	7,9%	24,37	< 0,00001
Brak mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń	0,0%	16,7%	28,7%	27,3%	10,4%	31,1%	72,7%	72,9%	34,1%	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	2,4%	12,73	0,00172

Pogrubione zmienne wykazały niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Zestawienie ujęte w tabeli 46 pozwala również dokonać przeglądu głównych barier wypożyczeń zawodników z uwzględnieniem grup, na które zostały podzielone kluby uczestniczące w badaniu. Organizacje z grupy 1 do najważniejszych barier wypożyczeń (w oparciu o kryterium procentowego wskazania odpowiedzi pozytywnych: 4 – zgadzam się oraz 5 – zdecydowanie się zgadzam) zaliczyły: „ryzyko wycieku wiedzy i know-how” [B06], „brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera” [B09], „obawę przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej” [B13], „ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami” [B17] oraz „brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21]. Kluby IV Ligi wśród głównych barier kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników wskazały: „brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera” [B09], „niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami” [B10], „obawę przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej” [B13], „trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperencji” [B14] oraz „ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami” [B17]. Kluby z najniższych szczebli rozgrywkowych za dominujące bariery w dokonywaniu transferów czasowych zawodników uznały: „obawę przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu” [B05], „asymetrię informacji” [B08], „brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera” [B09], „niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami” [B10], „obawę przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej” [B13] i „brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21]. Powyższe zestawienie zostało zaprezentowane w tabeli 47.

Tabela 47. Najistotniejsze bariery kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników w grupach respondentów

Numer grupy	Zestaw istotnych czynników
Grupa 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko wycieku wiedzy i know-how [B06]</li> <li>• brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera [B09]</li> <li>• obawę przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej [B13]</li> <li>• ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami [B17]</li> <li>• brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy [B21]</li> </ul>
Grupa 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera [B09]</li> <li>• niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami [B10]</li> <li>• obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej [B13]</li> <li>• trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperencji [B14]</li> <li>• ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami [B17]</li> </ul>
Grupa 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu [B05]</li> <li>• asymetria informacji [B08]</li> <li>• brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera [B09]</li> <li>• niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami [B10]</li> <li>• obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej [B13]</li> <li>• brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy [B21]</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Analiza korelacji, zaprezentowana w tabeli 48, pozwoliła stwierdzić, że do pary barier o największym bezwzględnym wskaźniku korelacji zaliczyć można relację „obaw przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu” [B05] i „asymetrii informacji” [B08] (0,4736). Najmniejszą z kolei korelację odnotowano między „brakiem umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21] i „brakiem mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń” [B23] (0,0002) oraz między „brakiem umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21] i „niechęcią do dzielenia się wiedzą z konkurentami” [B10] (-0,0002). Wśród czynników, które okazały się najbardziej powiązane z pozostałymi, gdzie wartość współczynnika korelacji przewyższyła wartość krytyczną 0,1238, zidentyfikowano: „asymetrię informacji” [B08] (15 przypadków), „obawę przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu” [B05] (11 przypadków), „obawę przed utratą elastyczności działania” [B02], „brak zbieżności strategii” [B04], „asymetrię efektów” [B07] oraz „bariery organizacyjne” [B20] (po 8 przypadków), następnie „ryzyko wycieku wiedzy i know-how” [B06], „problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera” [B18] (7 przypadków) oraz „obawę przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej” [B13] i „ograniczoną liczbę potencjalnych partnerów na rynku” [B22] (po 6 takich związków). Te zmienne zostały zatem uznane za dominujące z perspektywy analizy korelacji. Wyłącznie po jednej takiej relacji odnotowano w przypadku zmiennych: „niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami” [B10] oraz „brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21].

Tabela 48. Macierz korelacji barier kooperencji polskich klubów piłkarskich w ramach czasowych transferów zawodników

	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23
<b>B01</b>	<b>1</b>	-0,0458	0,0093	0,1358	0,0431	0,0684	0,1602	0,1753	-0,0298	0,0326	-0,0182	0,1081	0,1355	-0,0844	-0,0149	0,0207	-0,1202	0,0704	0,0824	0,0293	-0,0272	0,1114	-0,1590
<b>B02</b>	-0,0458	<b>1</b>	0,0376	-0,0210	0,1592	-0,0991	0,1394	0,2631	0,0459	0,0856	0,1486	-0,0801	0,1634	-0,1273	-0,0010	0,0656	0,0042	0,1861	0,1009	-0,1370	0,1067	0,1250	-0,1633
<b>B03</b>	0,0093	0,0376	<b>1</b>	0,1362	0,0181	0,1503	0,0601	-0,0440	-0,0795	-0,0056	0,0947	0,1712	0,0340	-0,0007	0,0193	0,0315	0,0529	0,0322	-0,0084	0,1918	-0,0210	0,0151	0,0391
<b>B04</b>	0,1358	-0,0210	0,1362	<b>1</b>	-0,0831	0,1659	-0,0399	-0,1389	-0,0473	-0,1739	0,0358	0,0834	0,0247	0,1065	0,1730	-0,0076	0,1616	-0,0464	-0,0853	0,2132	0,0445	0,0922	-0,0131
<b>B05</b>	0,0431	0,1592	0,0181	-0,0831	<b>1</b>	0,0071	0,2260	0,4736	0,1662	0,0661	0,1294	0,0104	0,1416	-0,1445	-0,0272	0,0695	-0,1953	0,1959	0,1510	-0,1058	0,0865	0,1887	-0,0376
<b>B06</b>	0,0684	-0,0991	0,1503	0,1659	0,0071	<b>1</b>	-0,0066	-0,1233	-0,1648	-0,0298	0,0523	0,1927	-0,0422	0,0221	0,2073	0,1704	0,0353	-0,0455	-0,0937	0,1499	0,1238	0,0526	0,0086
<b>B07</b>	0,1602	0,1394	0,0601	-0,0399	0,2260	-0,0066	<b>1</b>	0,3537	0,0042	-0,0542	0,0369	-0,0206	0,2864	-0,0759	-0,1147	0,1716	-0,0984	0,1615	0,0526	-0,2143	0,1028	0,0857	0,0219
<b>B08</b>	0,1753	0,2631	-0,0440	-0,1389	0,4736	-0,1233	0,3537	<b>1</b>	0,1180	0,0852	0,2164	-0,0687	0,2107	-0,2014	-0,1392	0,1213	-0,2629	0,3431	0,2180	-0,2166	0,0974	0,2402	-0,1897
<b>B09</b>	-0,0298	0,0459	-0,0795	-0,0473	0,1662	-0,1648	0,0042	0,1180	<b>1</b>	-0,0190	0,0929	-0,0789	0,0326	0,0171	-0,0802	0,0941	-0,0587	0,1302	-0,0279	-0,1163	0,0228	0,0509	-0,0042
<b>B10</b>	0,0326	0,0856	-0,0056	-0,1739	0,0661	-0,0298	-0,0542	0,0852	-0,0190	<b>1</b>	0,0022	-0,0961	0,0940	0,0042	-0,0481	-0,0271	0,0219	0,0097	0,0011	-0,0702	-0,0002	-0,0528	-0,1219
<b>B11</b>	-0,0182	0,1486	0,0947	0,0358	0,1294	0,0523	0,0369	0,2164	0,0929	0,0022	<b>1</b>	-0,0498	0,0531	-0,0770	-0,0102	-0,0250	-0,0035	0,0868	0,1719	-0,0197	0,0454	0,1675	-0,0887
<b>B12</b>	0,1081	-0,0801	0,1712	0,0834	0,0104	0,1927	-0,0206	-0,0687	-0,0789	-0,0961	-0,0498	<b>1</b>	-0,0844	0,0661	0,1173	0,0189	-0,0056	-0,0415	-0,0623	0,3017	0,0215	0,0810	0,0758
<b>B13</b>	0,1355	0,1634	0,0340	0,0247	0,1416	-0,0422	0,2864	0,2107	0,0326	0,0940	0,0531	-0,0844	<b>1</b>	-0,0898	-0,0478	-0,0420	-0,1269	0,0600	0,1065	-0,1045	0,1140	0,0903	-0,1285
<b>B14</b>	-0,0844	-0,1273	-0,0007	0,1065	-0,1445	0,0221	-0,0759	-0,2014	0,0171	0,0042	-0,0770	0,0661	-0,0898	<b>1</b>	0,0370	0,0749	0,1141	-0,1056	-0,1183	0,0737	-0,0596	-0,0211	0,0801
<b>B15</b>	-0,0149	-0,0010	0,0193	0,1730	-0,0272	0,2073	-0,1147	-0,1392	-0,0802	-0,0481	-0,0102	0,1173	-0,0478	0,0370	<b>1</b>	0,0170	0,0400	-0,0492	-0,1213	0,1432	0,1225	0,0257	0,0075
<b>B16</b>	0,0207	0,0656	0,0315	-0,0076	0,0695	0,1704	0,1716	0,1213	0,0941	-0,0271	-0,0250	0,0189	-0,0420	0,0749	0,0170	<b>1</b>	-0,1327	0,1199	-0,0119	0,0047	0,1186	0,0793	-0,0640
<b>B17</b>	-0,1202	0,0042	0,0529	0,1616	-0,1953	0,0353	-0,0984	-0,2629	-0,0587	0,0219	-0,0035	-0,0056	-0,1269	0,1141	0,0400	-0,1327	<b>1</b>	-0,0975	-0,0614	0,0580	0,0197	-0,0860	0,0490
<b>B18</b>	0,0704	0,1861	0,0322	-0,0464	0,1959	-0,0455	0,1615	0,3431	0,1302	0,0097	0,0868	-0,0415	0,0600	-0,1056	-0,0492	0,1199	-0,0975	<b>1</b>	0,0889	-0,0300	0,1392	0,1390	-0,0189
<b>B19</b>	0,0824	0,1009	-0,0084	-0,0853	0,1510	-0,0937	0,0526	0,2180	-0,0279	0,0011	0,1719	-0,0623	0,1065	-0,1183	-0,1213	-0,0119	-0,0614	0,0889	<b>1</b>	0,0436	0,0277	0,1752	-0,0440
<b>B20</b>	0,0293	-0,1370	0,1918	0,2132	-0,1058	0,1499	-0,2143	-0,2166	-0,1163	-0,0702	-0,0197	0,3017	-0,1045	0,0737	0,1432	0,0047	0,0580	-0,0300	0,0436	<b>1</b>	0,0711	0,0300	-0,0236
<b>B21</b>	-0,0272	0,1067	-0,0210	0,0445	0,0865	0,1238	0,1028	0,0974	0,0228	-0,0002	0,0454	0,0215	0,1140	-0,0596	0,1225	0,1186	0,0197	0,1392	0,0277	0,0711	<b>1</b>	-0,0140	0,0002
<b>B22</b>	0,1114	0,1250	0,0151	0,0922	0,1887	0,0526	0,0857	0,2402	0,0509	-0,0528	0,1675	0,0810	0,0903	-0,0211	0,0257	0,0793	-0,0860	0,1390	0,1752	0,0300	-0,0140	<b>1</b>	-0,1333
<b>B23</b>	-0,1590	-0,1633	0,0391	-0,0131	-0,0376	0,0086	0,0219	-0,1897	-0,0042	-0,1219	-0,0887	0,0758	-0,1285	0,0801	0,0075	-0,0640	0,0490	-0,0189	-0,0440	-0,0236	0,0002	-0,1333	<b>1</b>

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza regresji, zawarta w załączniku 5, dowodzi, że zmiennymi mającymi najczęstszy wpływ na pozostałe bariery wypożyczeń zawodników są: „brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera” [B09] (8 wystąpień), „asymetria efektów” [B07] (6 wyników), „niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami” [B10] i „bariery organizacyjne” [B20] (po 5 wystąpień) oraz „brak zbieżności strategii” [B04], „asymetria informacji” [B08], „trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji” [B14], „złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami” [B16] i „ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami” [B17] (po 4 wyniki). Te zmienne zarazem potraktowano jako dominujące w kontekście analizy regresji barier kooperacji w wymiarze wypożyczeń zawodników.

W przypadku zmiennych: „obawa przed utratą elastyczności działania” [B02], „brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21] i „ograniczona liczba potencjalnych partnerów na rynku” [B22] nie odnotowano żadnych przypadków istotności zmiennych na zmienne objaśniane.

Zebrane w tabeli 49 wyniki analiz odpowiedzi „pozytywnych”, korelacji oraz regresji pozwoliły wskazać kluczowe bariery transferów czasowych piłkarzy w ramach działalności kooperacyjnej objętych badaniem klubów w Polsce. Zgodnie z przyjętą wcześniej procedurą, za czynnik kluczowy uznano tę zmienną, która była dominująca w co najmniej dwóch z trzech przyjętych kryteriów oceny.

Tabela 49. Kluczowe bariery kooperacji polskich klubów piłkarskich w ramach transferów czasowych zawodników

	Analiza odpowiedzi „pozytywnych”	Analiza korelacji	Analiza regresji	Decyzja
B01	-	-	-	bariera niekluczowa
B02	-	+	-	bariera niekluczowa
B03	-	-	-	bariera niekluczowa
B04	-	+	+	bariera kluczowa
B05	+	+	-	bariera kluczowa
B06	-	+	-	bariera niekluczowa
B07	-	+	+	bariera kluczowa
B08	-	+	+	bariera kluczowa
B09	+	-	+	bariera kluczowa
B10	+	-	+	bariera kluczowa
B11	-	-	-	bariera niekluczowa
B12	-	-	-	bariera niekluczowa
B13	+	+	-	bariera kluczowa
B14	-	-	+	bariera niekluczowa
B15	-	-	-	bariera niekluczowa
B16	-	-	+	bariera niekluczowa
B17	+	-	+	bariera kluczowa
B18	-	+	-	bariera niekluczowa
B19	-	-	-	bariera niekluczowa
B20	-	+	+	bariera kluczowa

<b>B21</b>	+	-	-	<i>bariera niekluczowa</i>
<b>B22</b>	-	+	-	<i>bariera niekluczowa</i>
<b>B23</b>	-	-	-	<i>bariera niekluczowa</i>

Źródło: Opracowanie własne.

W skutek przeprowadzonych analiz, do grup kluczowych barier kooperencji zaliczyć należy: „brak zbieżności strategii” [B04], „obawę przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu” [B05], „asymetrię efektów” [B07], „asymetrię informacji” [B08], „brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera” [B09], „niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami” [B10], „obawę przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej” [B13], „ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami” [B17] oraz „bariery organizacyjne” [B20].

Ukazane powyżej kluczowe bariery, w połączeniu z motywami, uwarunkowaniami oraz potencjałem kooperacyjnym, tworzą czynniki kształtujące relacje kooperacyjne zachodzące między klubami piłkarskimi w wymiarze wypożyczeń zawodników. Analiza wpływu wspomnianych elementów na podejmowane przez kluby decyzje o wypożyczeniach zawodników z i do klubu stanowi elementarne działanie w perspektywie oceny osiągniętych wskutek działań o charakterze kooperacyjnym korzyści oraz strat ponoszonych przez kluby piłkarskie.

Próba przeprowadzenia takiej analizy została podjęta na potrzeby niniejszej dysertacji, a wyniki prac nad zdefiniowaniem czynników kształtujących relacje kooperacyjne w ramach wypożyczeń zawodników zostały zaprezentowane w kolejnej części niniejszego rozdziału.

## 6.5 Charakterystyka nawiązywanych relacji w ramach wypożyczeń zawodników

Poruszana we wcześniejszych podrozdziałach problematyka pozwoliła na zdefiniowanie i opisanie kluczowych motywów, uwarunkowań (zewnętrznych i wewnętrznych), czynników potencjału kooperacyjnego (sektora i organizacji) oraz barier towarzyszących tworzeniu się relacji kooperacyjnych badanych klubów w ramach transferów czasowych zawodników. Te zmienne zatem decydują o kształtowaniu się relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników.

Jako zmienne definiujące charakter relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników wybrano: liczbę pozyskanych zawodników w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach (od 2019/2020 do 2021/2022) [LWYPPRZYCH], liczbę udostępnionych zawodników w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach [LWYPODCH] oraz



liczbę organizacji współpracujących z klubem w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach [LWSP]. Wielkości te reprezentują zarazem zmienne objaśniane wykorzystane do scharakteryzowania kooperencji polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń zawodników.

Prace nad opisaniem charakteru wspomnianych relacji rozpoczęto od analizy rozkładu odpowiedzi respondentów. Zaprezentowane w tabeli 50 wyniki pozwalają zaobserwować, że w przypadku wszystkich wyżej wymienionych zmiennych występuje istotnie statystyczne zróżnicowanie ( $p < 0,05$ ) między badanymi grupami. Przejawia się to tym, że kluby z grupy 1 nastawione są znacznie bardziej na pozyskiwanie zawodników w ramach wypożyczeń (przewaga odpowiedzi z przedziału 6-10 oraz 11-15; po 45,45% wszystkich działań), niż kluby z grup 2 i 3, wśród których przeważają odpowiedzi dotyczące zakresu 1-5 wypożyczeń przychodzących w ostatnich trzech pełnych sezonach (odpowiednio 87,5% oraz 95% wszystkich transakcji).

Podobnie przedstawia się kwestia wypożyczeń wychodzących w analizowanych grupach. Kluby z najwyższych szczebli rozgrywkowych dokonały we wskazanym okresie głównie między 6-10 (50%) oraz 11-15 (50%) wspomnianych transakcji. W przypadku klubów z grup 2 i 3, większość wypożyczeń wychodzących odbywała się w przedziale od 1 do 5 transakcji (odpowiednio 58,3% oraz 92,7%), choć w przypadku klubów z grupy 2 aż 35,4% organizacji określiło liczbę tych działań w przedziale 6-10.

W przypadku liczby kooperentów, z którymi kluby dokonywały transakcji wypożyczeń zawodników, zauważyć można kolejne rozbieżności, w zależności od reprezentowanego szczebla rozgrywkowego, a co za tym idzie i grupy, do której przypisano dane zespoły. W grupie 1 wyłącznie jedna organizacja (4,5% respondentów z grupy 1) posiadała w trzech pełnych ostatnich sezonach 7 partnerów, dwa kluby (9,1%) miały takich partnerów 9, a aż 19 zespołów (86,4%) współpracowało z więcej niż 10 rywalami. Kluby grupy 2 miały w tym okresie od 2 do 8 partnerów łącznie w 89,6% przypadków (43 z 48 klubów), a powyżej 10 partnerów pozostałe 10,4% organizacji. W grupie 3, kluby wskazały współpracę z między 2 a 10 partnerami, gdzie najwięcej wskazań dotyczyło sześciu partnerów (28%), następnie czterech (21,3%) i pięciu kooperentów (18,9%). Powyższe dane zostały ukazane w tabeli 51.

Tabela 50. Liczba pozyskanych i udostępnionych zawodników w ramach wypożyczeń w klubach objętych badaniem

Zmienna / Procent odpowiedzi respondentów	1 - 5			6 - 10			11 - 15			16 - 20			20+			Test Kruskala-Wallisa	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	H	p
Liczba pozyskanych zawodników w ramach wypożyczeń	0,0%	87,5%	95,1%	45,5%	12,5%	4,9%	45,5%	0,0%	0,0%	4,6%	0,0%	0,0%	4,6%	0,0%	0,0%	56,60	< 0,00001
Liczba udostępnionych zawodników w ramach wypożyczeń	0,0%	58,3%	92,7%	50,0%	35,42%	7,3%	50,0%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	61,97	< 0,00001

Pogrubione zmienne wykazały niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Tabela 51. Liczba partnerów klubów objętych badaniem

Odpowiedzi	Grupa 1 (Ekstraklasa, I Liga, II Liga, III Liga)		Grupa 2 (IV Liga)		Grupa 3 (niższe szczeble rozgrywkowe)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Liczba organizacji współpracujących z klubem w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach [LWSP]</b>						
0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	4	8,33%	20	12,20%
3	0	0,00%	7	14,58%	14	8,54%
4	0	0,00%	6	12,50%	35	21,34%
5	0	0,00%	6	12,50%	31	18,90%
6	0	0,00%	7	14,58%	46	28,05%
7	1	4,55%	6	12,50%	3	1,83%
8	0	0,00%	7	14,58%	6	3,66%
9	2	9,09%	0	0,00%	4	2,44%
10	0	0,00%	0	0,00%	5	3,05%
>10	19	86,36%	5	10,42%	0	0,00%
<b>Test Kruskala-Wallisa</b>						
H	58,0479					
p	< 0,00001					

Pogrubione zmienne wykazały niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Łącznie, respondenci wskazali, że liczba pozyskanych zawodników w ramach wypożyczeń we wskazanym okresie oscylowała między 1-5 w 84,6% (198 przypadków); 6-10 w 10,3% (24 kluby); 11-15 w 4,3% (10 organizacji) oraz sumarycznie w przedziale 16-20 i powyżej 20 w niecałym 1% (po 1 klubie).

Transfery czasowe wychodzące w tym czasie były dokonane w liczbie 1-5 razy przez 77% respondentów (180 klubów); 6-10 przez 17% klubów (40 organizacji) oraz 11-15 przez pozostałe 6% organizacji (14). W tym czasie liczba partnerów, z którymi kluby wchodziły we współpracę w ramach wypożyczeń zawodników przyjęła wartości od 2 do 10 w 89,7% przypadków (210 organizacji), a pozostałe 10,3% (24 kluby) stanowiła współpraca kooperacyjna z więcej niż 10 rywalami.

W tej części badania opracowano trzy modele regresji, które wskazały najistotniejsze czynniki potencjału kooperacyjnego, motywy, uwarunkowania oraz bariery kooperacji dla tworzenia związków kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników. Spośród wyselekcjonowanych zmiennych kluczowych, te które wykazały się istotnością w opracowanych modelach regresji, zostały sklasyfikowane jako determinanty wypożyczeń zawodników w ramach działalności kooperacyjnej polskich klubów piłkarskich objętych badaniem. W modelu uwzględniono również trzy zmienne kontrolne – „poziom rozgrywkowy” [PR] oraz przypisaną klubom grupę – zmienna „grupa” [GRUPA].

Wybór zmiennych objaśniających do modelu odbył się w oparciu o korelację (metodą korelacji rang Spearmana) zachodzącą między zmiennymi objaśnianymi, a zmiennymi objaśniającymi.

Następnie poprzez wybór zmiennej najsilniej skorelowanej ze zmienną zależną odrzucono zmienne, które mogłyby wpłynąć na jakość rezultatów w wyniku zbyt dużego skorelowania z wybranym czynnikiem (wartość krytyczna równa 0,1283). Zabieg ten wykluczył ewentualność wystąpienia współliniowości mnogiej. W ten sposób uzyskano zestaw zmiennych niezależnych wykorzystywanych do budowy modeli regresji wielorakiej.

Względem zmiennych zależnych najwyższe skorelowanie wśród motywów odnotowano zgodnie dla zmiennej „chęć obniżenia kosztów prac badawczo-rozwojowych” [M02]. W przypadku barier były to zmienne „ryzyko wycieku wiedzy i know-how” [B06] dla [LWYPPRZYCH], „asymetria informacji” [B08] dla [LWYPODCH] oraz „bariery organizacyjne” [B20] dla [LWSP]. Analogicznie, wśród uwarunkowań wewnętrznych wyróżniono „system zarządzania wiedzą” [UW08] dla [LWYPPRZYCH] i [LWYPODCH] oraz zmienną „kultura organizacyjna” [UW07] dla [LWSP]. Uwarunkowaniami zewnętrznymi o wspomnianych cechach były „cykl życia technologii” [UZ12] dla [LWYPPRZYCH] i dla [LWSP] oraz „struktura sektora” [UZ13] dla [LWYPODCH]. Wśród zmiennych odpowiedzialnych za potencjał kooperacyjny były to zmienne „zaawansowanie technologiczne sektora” [PS01] dla [LWYPPRZYCH] i [LWSP] oraz „struktura sektora” [PS04] dla zmiennej [LWYPODCH]. Zmienną z grupy potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw, najsilniej skorelowaną ze zmiennymi zależnymi było we wszystkich przypadkach „dostosowanie struktur organizacyjnych klubów” [PP07].

Warto nadmienić, że zmienne zależne cechowały się również wysokim skorelowaniem względem zmiennych kontrolnych [PR] oraz [GRUPA]. Dla zmiennej [LWYPPRZYCH] wartość ta wyniosła -0,7770 dla [PR] oraz -0,680 dla [GRUPA]. W przypadku [LWYPODCH] wartości te stanowiły odpowiednio -0,68 oraz -0,7137, a dla [LWSP] było to -0,5841 i -0,58. Elementy te były wzięte pod uwagę podczas przeprowadzanie procedury wyboru zmiennych do niżej zaprezentowanych modeli. W tym przypadku autor wykorzystał metodę analizy macierzy współczynników korelacji metodą Bartosiewicz (Piech, 2000; Mularczyk i Szłapka, 2004). W ten sposób wyeliminowano ryzyko pojawienia się współliniowości mnogiej w modelach.

Tabela 52 przedstawia wyniki opisanej procedury dla zmiennej zależnej „liczba wypożyczeń przychodzących” [LWYPPRZYCH].

Tabela 52. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Liczba wypożyczeń zawodników przychodzących

Zmienna	Współczynnik	Błąd stand.	t-Studenta	wartość p
const	1,12155	0,216497	5,18	<0,0001***
GRUPA	-0,752269	0,047742	-15,76	<0,0001***
M22	0,100856	0,024498	4,117	<0,0001***
B11	0,054305	0,028521	1,904	0,0582*
B21	0,051004	0,021027	2,426	0,0161**
PS04	0,089427	0,024355	3,672	0,0003***
PS06	0,054881	0,023126	2,373	0,0185**
PS08	0,060001	0,024804	2,419	0,0164**
PS10	0,058263	0,026671	2,185	0,03**
PP03	0,05601	0,026719	2,096	0,0372**
UZ08	0,068035	0,026255	2,591	0,0102**
UZ10	0,054065	0,020865	2,591	0,0102**
Średn. arytm. zm. zależnej	1,217949		Odch. stand. zm. zależnej	0,578160
Suma kwadratów reszt	24,28559		Błąd standardowy reszt	0,330748
Wsp. determ. R-kwadrat	0,688185		Skorygowany R-kwadrat	0,672735
F(11, 222)	44,54188		Wartość p dla testu F	4,30e-50
Logarytm wiarygodności	-66,97537		Kryt. inform. Akaike'a	157,9507
Kryt. bayes. Schwarz	199,4146		Kryt. Hannana-Quinna	174,6689

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \* $p < 0,10$ , \*\* $p < 0,05$ , \*\*\* $p < 0,01$ .

Źródło: Opracowanie własne.

Do grupy zmiennych istotnych statystycznie w modelu pierwszym zaliczono: „grupę zakwalifikowania klubów” [**GRUPA**] ( $\beta = -0,752269$ ;  $p < 0,01$ ); „chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [**M22**] ( $\beta = 0,100856$ ;  $p < 0,01$ ); „brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [**B21**] ( $\beta = 0,051004$ ;  $p < 0,05$ ); „strukturę sektora” [**PS04**] ( $\beta = 0,089427$ ;  $p < 0,01$ ); „tempo wzrostu sektora” [**PS06**] ( $\beta = 0,054881$ ;  $p < 0,05$ ); „bariery wejścia dla nowych konkurentów” [**PS08**] ( $\beta = 0,060001$ ;  $p < 0,05$ ); „groźbę pojawienia się substytutów” [**PS10**] ( $\beta = 0,058263$ ;  $p < 0,05$ ); „zbieżność strategii klubów” [**PP03**] ( $\beta = 0,05601$ ;  $p < 0,05$ ); „tempo rozwoju techniki i technologii” [**UZ08**] ( $\beta = 0,068035$ ;  $p < 0,05$ ) oraz „wymagania kibiców” [**UZ10**] ( $\beta = 0,054065$ ;  $p < 0,05$ ).

Statystyka  $F$  oraz wartość  $p$  w modelu wyniosły odpowiednio 44,54 i 0,00 co wskazuje na wysoką jakość modelu w wyniku jej znaczącej istotności statystycznej. Współczynnik determinacji  $R^2$  określa jakość dopasowania modelu. W tym przypadku wyniósł on 0,68 (68%) co oznacza satysfakcjonujące dopasowanie modelu.

Podobnie jak w przypadku zmiennej „liczba wypożyczeń przychodzących” postąpiono ze zmienną „liczba wypożyczeń odchodzących” [LWYPODCH]. Model regresji opracowany na tej podstawie został zaprezentowany w tabeli 53.

Tabela 53. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Liczba wypożyczeń zawodników odchodzących

Zmienna	Współczynnik	Błąd stand.	t-Studenta	wartość p
const	3,17823	0,36788	8,639	<0,0001***
GRUPA	-0,764337	0,056257	-13,59	<0,0001***
M01	0,070803	0,025828	2,741	0,0066***
M09	0,09476	0,047163	2,009	0,0457**
M12	-0,0565557	0,026845	-2,107	0,0363**
M16	-0,150844	0,033982	-4,439	<0,0001***
M25	0,109732	0,026024	4,217	<0,0001***
B01	0,072263	0,029433	2,455	0,0149**
B05	-0,0524478	0,025829	-2,031	0,0435**
B14	0,077956	0,02655	2,936	0,0037***
B16	-0,0608148	0,022164	-2,744	0,0066***
B18	-0,0571325	0,028709	-1,990	0,0478**
UW07	-0,0807520	0,028212	-2,862	0,0046***
UW10	0,067828	0,029644	2,288	0,0231**
Średn. aryt. zm. zależnej	1,290598		Odch. stand. zm. zależnej	0,572020
Suma kwadratów reszt	27,74660		Błąd standardowy reszt	0,355135
Wsp. determ. R-kwadrat	0,636059		Skorygowany R-kwadrat	0,614554
F(13, 220)	29,57645		Wartość p dla testu F	3,04e-41
Logarytm wiarygodności	-82,56330		Kryt. inform. Akaike'a	193,1266
Kryt. bayes. Schwarz	241,5011		Kryt. Hannana-Quinna	212,6312

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

Do grupy zmiennych istotnych statystycznie w modelu drugim zaliczono: „grupę zakwalifikowania klubów” [GRUPA] ( $\beta=-0,764337$ ;  $p<0,01$ ); „chęć obniżenia kosztów” [M01] ( $\beta=0,070803$ ;  $p<0,01$ ); „chęć rozszerzenia skali działania” [M09] ( $\beta=0,09476$ ;  $p<0,05$ ); „chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej” [M12] ( $\beta=-0,0565557$ ;  $p<0,05$ ); „chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży” [M16] ( $\beta=-0,150844$ ;  $p<0,01$ ); „chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych” [M25] ( $\beta=0,109732$ ;  $p<0,01$ ); „lęk przed współpracą z konkurentem” [B01] ( $\beta=0,072263$ ;  $p<0,05$ ); „obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu” [B05] ( $\beta=-0,0524478$ ;  $p<0,05$ ); „trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperencji” [B14] ( $\beta=0,077956$ ;  $p<0,01$ ); „złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami” [B16]

( $\beta=-0,0608148$ ;  $p<0,01$ ), „problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera” [B18] ( $\beta=-0,0571325$ ;  $p<0,05$ ), „kultura organizacyjna” [UW07] ( $\beta=-0,0807520$ ;  $p<0,01$ ) i „marka zawodników klubu” [UW10] ( $\beta=0,067828$ ;  $p<0,05$ ).

Otrzymane w tym przypadku wartości *statystyki F* oraz *p* równe odpowiednio 29,57 i 0 oraz współczynnik determinacji  $R^2$  równy 0,64 (64%) dostateczną jakość modelu, a także jego odpowiednie dopasowanie.

Ostatnim krokiem tego etapu analizy było przeanalizowanie zmiennych istotnych dla zmiennej objaśnianej „liczba dokonywanej współpracy” [LWSP]. Wyniki tej analizy zostały ujęte w tabeli 54.

Tabela 54. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Liczba nawiązywanej współpracy w ramach wypożyczeń zawodników

Zmienna	Współczynnik	Błąd stand.	t-Studenta	wartość p
const	5,0579	1,50701	3,356	0,0009***
GRUPA	-2,58098	0,249696	-10,34	<0,0001***
M14	0,493615	0,248636	1,985	0,0483**
M22	0,329179	0,135468	2,43	0,0159**
B21	0,264616	0,121758	2,173	0,0308**
PS04	0,347623	0,138604	2,508	0,0128**
PS10	0,332797	0,155877	2,135	0,0338**
UZ10	0,290847	0,121523	2,393	0,0175**
Średn. aryt. zm. zależnej	5,641026		Odch. stand. zm. zależnej	2,570755
Suma kwadratów reszt	855,5812		Błąd standardowy reszt	1,945702
Wsp. determ. R-kwadrat	0,444372		Skorygowany R-kwadrat	0,427163
F(7, 226)	25,82102		Wartość p dla testu F	8,31e-26
Logarytm wiarygodności	-483,7174		Kryt. inform. Akaike'a	983,4348
Kryt. bayes. Schwarz	1011,077		Kryt. Hannana-Quinna	994,5803

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \* $p\leq 0,10$ , \*\* $p\leq 0,05$ , \*\*\* $p\leq 0,01$ .

Źródło: Opracowanie własne.

Do zmiennych istotnych statystycznie w modelu zaliczono zmienne: „grupę zakwalifikowania klubów” [GRUPA] ( $\beta=-2,58098$ ;  $p<0,01$ ); „chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności” [M14] ( $\beta=0,493615$ ;  $p<0,05$ ); „chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [M22] ( $\beta=0,329179$ ;  $p<0,05$ ); „brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy” [B21] ( $\beta=0,264616$ ;  $p<0,05$ ); „struktura sektora” [PS04] ( $\beta=0,347623$ ;  $p<0,05$ ); „groźba pojawienia się substytutów” [PS10] ( $\beta=0,332797$ ;  $p<0,05$ ) i „wymagania kibiców” [UZ10] ( $\beta=0,290847$ ;  $p<0,05$ ).

Statystyka  $F$  oraz wartość  $p$  w modelu wyniosły 25,82 oraz 0, a współczynnik determinacji  $R^2$  0,444 (44,4%). Powyższe wartości oznaczają akceptowalne dopasowanie oraz jakość modelu.

W tabeli 55 ujęto zebrane wyniki uzyskane w zaprezentowanych modelach ze wskazaniem rodzaju czynników oraz charakterystyki wpływu jaki mają one na zmienne objaśniane.

Tabela 55. Wpływ zmiennych niezależnych na wybrane aspekty relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników

<b>Czynnik</b>	<b>Aspekt relacji kooperacyjnych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy [M22] (+);</b></li> <li>• <b>brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy [B21] (+);</b></li> <li>• <b>struktura sektora [PS04] (+);</b></li> <li>• <b>tempo wzrostu sektora [PS06] (+);</b></li> <li>• <b>bariery wejścia dla nowych konkurentów [PS08] (+);</b></li> <li>• <b>groźba pojawienia się substytutów [PS10] (+);</b></li> <li>• <b>zbieżność strategii klubów [PP03] (+);</b></li> <li>• <b>tempo rozwoju techniki i technologii [UZ08] (+);</b></li> <li>• <b>wymagania kibiców [UZ10] (+)</b></li> </ul>	<b>Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>chęć obniżenia kosztów [M01] (+);</b></li> <li>• <b>chęć rozszerzenia skali działania [M09] (+);</b></li> <li>• <b>chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej [M12] (-);</b></li> <li>• <b>chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży [M16] (-);</b></li> <li>• <b>chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych [M25] (+);</b></li> <li>• <b>lęk przed współpracą z konkurentem [B01] (+);</b></li> <li>• <b>obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu [B05] (-);</b></li> <li>• <b>trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji [B14] (+);</b></li> <li>• <b>złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami [B16] (-);</b></li> <li>• <b>problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera [B18] (-);</b></li> <li>• <b>kultura organizacyjna [UW07] (-);</b></li> <li>• <b>marka zawodników klubu [UW10] (+)</b></li> </ul>	<b>Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności [M14] (+);</b></li> <li>• <b>chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy [M22] (+);</b></li> <li>• <b>brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy [B21] (+);</b></li> <li>• <b>struktura sektora [PS04] (+);</b></li> <li>• <b>groźba pojawienia się substytutów [PS10] (+);</b></li> <li>• <b>wymagania kibiców [UZ10] (+)</b></li> </ul>	<b>Liczba nawiązywanej współpracy (liczba kooperentów) w ramach wypożyczeń zawodników</b>

Kolorem zielonym zaznaczono zmienne wcześniej sklasyfikowane jako kluczowe w danych kategoriach.

Wytłuszczone zostały zmienne pojawiające się w więcej niż jednym modelu.

Źródło: Opracowanie własne.



Aby osiągnąć kolejny cel badawczy, podjęto próbę określenia związków, jakie zachodzą pomiędzy relacjami kooperacyjnymi w ramach wypożyczeń zawodników a korzyściami oraz stratami osiąganymi przez kluby tworzące relacje o tym charakterze. Prezentację związków zachodzących między zmiennymi tych kategorii zawiera następny podrozdział niniejszej pracy.

## **6.6 Korzyści, koszty i straty związane z transferami czasowymi zawodników**

### **6.6.1 Korzyści kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w badanej grupie organizacji**

Uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące czynników kształtujących relacje kooperacyjne w ramach wypożyczeń czasowych zawodników w polskich klubach piłkarskich pozwoliło na skonfrontowanie liczby podejmowanych związków z osiąganymi korzyściami oraz ponoszonymi kosztami i stratami przez kluby.

Zestawiając łącznie odpowiedzi respondentów (tabela 56) zauważyć można, że do grupy dominujących korzyści (gdzie przeważają wskazania „pozytywne”: 4 – zgadzam się oraz 5 – zdecydowanie się zgadzam, nad wskazaniami „negatywnymi” i „neutralnymi”: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania) osoby odpowiadające za wypożyczenia zawodników w polskich klubach piłkarskich zaliczają: „pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego” [K19] (95,30%), „większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich” [K20] (93,59%), „wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [K06] (86,32%), „dostęp do nowego rynku” [K09] (83,33%), „efekt skali spowodowany wzrostem umiejętności, doświadczenia i wartości zawodnika grającego, w klubie o mniejszym poziomie konkurencji wewnętrznej” [K05] (75,64%), „rozszerzenie skali działania” [K10] (70,51%), „zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole” [K21] (70,09%), „wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży” [K17] (68,80%), „wzrost innowacyjności i efektywności” [K15] (67,95%), „efekt synergii” [K04] (66,67%), „pełne wykorzystanie regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń (np. zmian w prawie pracy)” [K24] (59,40%), „ograniczanie niepewności działań” [K28] (55,56%), „wzrost wartości klubu w wyniku wzrostu wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika” [K25] (54,27%). Wartości bliskie granicy przewagi odpowiedzi „pozytywnych” zaobserwowano w przypadku zmiennych:

„dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych” [K16] (50,00%), „obniżenie kosztów (związane np. ze ściągnięciem zawodnika z listy płac)” [K01] (47,44%), „redukcja ryzyka w wyniku jego podziału” [K27] (47,44%), „osłabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta” [K07] (47,01%). Z kolei, najmniej „pozytywnych” wskazań respondentów odnotowano względem zmiennych: „obniżenie kosztów prac badawczo-rozwojowych” [K02] i „obniżenie kosztów transakcyjnych” [K03] (po 2,14%).

Tabela 56. Dominujące korzyści z wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich wg wskazań respondentów

lp.	Korzyści kooperacji	Procent pozytywnych odpowiedzi respondentów
1.	Pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego na czas [K19]	95,30%
2.	Większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich (posiadanie większej liczby zawodników na danej pozycji) [K20]	93,59%
3.	Wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą – zwiększenie przewagi konkurencyjnej [K06]	86,32%
4.	Dostęp do nowego rynku [K09]	83,33%
5.	Efekt skali spowodowany wzrostem umiejętności, doświadczenia i wartości zawodnika grającego, w klubie o niższym poziomie konkurencji wewn. [K05]	75,64%
6.	Rozszerzenie skali działania [K10]	70,51%
7.	Zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole [K21]	70,09%
8.	Wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży [K17]	68,80%
9.	Wzrost innowacyjności i efektywności [K15]	67,95%
10.	Efekt synergii [K04]	66,67%
11.	Pełne wykorzystanie regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń (np. zmian w prawie pracy) [K24]	59,40%
12.	Ograniczanie niepewności działań [K28]	55,56%
13.	Wzrost wartości klubu w wyniku wzrostu wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika [K25]	54,27%
14.	Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych [K16]	50,00%
15.	Obniżenie kosztów (związane np. ze ściągnięciem zawodnika z listy płac) [K01]	47,44%
16.	Redukcja ryzyka w wyniku jego podziału [K27]	47,44%
17.	Oslabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta [K07]	47,01%
18.	Sprostanie wymaganiom kibiców i innych interesariuszy [K23]	32,91%
19.	Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych [K26]	32,48%
20.	Wzmocnienie wizerunku klubu [K29]	30,34%
21.	Zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich [K18]	29,91%
22.	Wzrost satysfakcji kibiców i innych interesariuszy z działań podejmowanych przez klub [K08]	25,64%
23.	Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej (np. w zakresie analizy danych) [K11]	22,22%
24.	Doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych [K22]	21,37%
25.	Pozyskanie nowej wiedzy rynkowej (np. w zakresie szkolenia, pozyskiwania zasobów) [K12]	20,09%
26.	Pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej (np. w zakresie komunikowania) [K13]	18,80%
27.	Możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem [K14]	17,52%
28.	Obniżenie kosztów prac badawczo-rozwojowych [K02]	2,14%
29.	Obniżenie kosztów transakcyjnych [K03]	2,14%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Analiza rozkładu odpowiedzi zawarta w tabeli 57 pozwala zauważyć występowanie istotnych statystycznie różnic między badanymi grupami (wartość statystyki  $p < 0,05$ ). Sytuacja ta ma miejsce w przypadku zmiennych: „obniżenie kosztów” [K01], „osłabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta” [K07], „wzrost satysfakcji kibiców i innych interesariuszy” [K08], „pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej” [K11], „pozyskanie nowej wiedzy rynkowej” [K12], „pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej” [K13], „możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem” [K14], „dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych” [K16], „zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich” [K18], „pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego” [K19], „doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych” [K22], „sprostanie wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [K23], „pełne wykorzystanie regulacji prawnych” [K24], „wzrost wartości klubu” [K25], „pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych” [K26], „redukcja ryzyka w wyniku jego podziału” [K27], „ograniczanie niepewności działań” [K28] oraz „wzmocnienie wizerunku klubu” [K29].

Wspomnianych różnic nie zaobserwowano względem zmiennych: „obniżenie kosztów prac badawczo-rozwojowych” [K02], „obniżenie kosztów transakcyjnych” [K03], „osiągnięcie efektu synergii” [K04], „osiągnięcie efektu skali” [K05], „wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [K06], „dostęp do nowego rynku” [K09], „rozszerzenie skali działania” [K10], „wzrost innowacyjności i efektywności” [K15], „wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży” [K17], „większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich” [K20], a także „zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole” [K21].

Tabela 57. Ocena korzyści osiąganych przez polskie kluby piłkarskie w wyniku dokonywanych wypożyczeń zawodników

Zmienna / Procent odpowiedzi respondentów	1 - zdecydowanie się nie zgadzam			2 - nie zgadzam się			3 - nie mam zdania			4 - zgadzam się			5 - zdecydowanie się zgadzam			Test Kruskala-Wallis	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	H	p
Obniżenie kosztów	13,6%	2,1%	0,0%	22,7%	45,8%	0,0%	63,6%	52,1%	32,3%	0,0%	0,0%	31,1%	0,0%	0,0%	36,6%	98,61	< 0,00001
<b>Obniżenie kosztów prac badawczo-rozwojowych</b>	<b>31,8%</b>	<b>37,5%</b>	<b>29,3%</b>	<b>13,6%</b>	<b>22,9%</b>	<b>36,6%</b>	<b>31,8%</b>	<b>39,6%</b>	<b>34,1%</b>	<b>18,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>2,60</b>	<b>0,27227</b>
<b>Obniżenie kosztów transakcyjnych</b>	<b>31,8%</b>	<b>27,1%</b>	<b>29,9%</b>	<b>22,7%</b>	<b>35,4%</b>	<b>31,7%</b>	<b>22,7%</b>	<b>37,5%</b>	<b>38,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>13,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,90</b>	<b>0,6369</b>
<b>Efekt synergii</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>18,8%</b>	<b>37,2%</b>	<b>54,5%</b>	<b>54,2%</b>	<b>34,8%</b>	<b>9,1%</b>	<b>27,1%</b>	<b>28,0%</b>	<b>3,21</b>	<b>0,20128</b>
<b>Efekt skali</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>31,8%</b>	<b>6,3%</b>	<b>28,0%</b>	<b>40,9%</b>	<b>54,2%</b>	<b>33,5%</b>	<b>22,7%</b>	<b>39,6%</b>	<b>38,4%</b>	<b>5,06</b>	<b>0,07948</b>
<b>Wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,6%</b>	<b>22,7%</b>	<b>12,5%</b>	<b>12,2%</b>	<b>50,0%</b>	<b>39,6%</b>	<b>45,1%</b>	<b>27,3%</b>	<b>47,9%</b>	<b>42,1%</b>	<b>2,60</b>	<b>0,27204</b>
Oslabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta	4,5%	37,5%	0,0%	45,5%	37,5%	0,0%	31,8%	25,0%	35,4%	9,1%	0,0%	29,3%	9,1%	0,0%	35,4%	105,18	< 0,00001
Wzrost satysfakcji kibiców i innych interesariuszy	0,0%	29,2%	0,0%	9,1%	16,7%	31,1%	54,5%	54,2%	37,2%	31,8%	0,0%	31,7%	4,5%	0,0%	0,0%	23,37	< 0,00001
<b>Dostęp do nowego rynku</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>8,3%</b>	<b>16,5%</b>	<b>27,3%</b>	<b>52,1%</b>	<b>34,1%</b>	<b>36,4%</b>	<b>39,6%</b>	<b>49,4%</b>	<b>2,71</b>	<b>0,25745</b>
<b>Rozszerzenie skali działania</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,3%</b>	<b>27,3%</b>	<b>25,0%</b>	<b>26,8%</b>	<b>40,9%</b>	<b>35,4%</b>	<b>39,6%</b>	<b>31,8%</b>	<b>39,6%</b>	<b>29,3%</b>	<b>1,78</b>	<b>0,41013</b>
Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej	9,1%	0,0%	31,7%	4,5%	0,0%	41,5%	13,6%	25,0%	26,8%	45,5%	43,8%	0,0%	27,3%	31,3%	0,0%	114,59	< 0,00001
Pozyskanie nowej wiedzy rynkowej	9,1%	0,0%	32,3%	4,5%	0,0%	35,4%	40,9%	22,9%	32,3%	13,6%	27,1%	0,0%	31,8%	50,0%	0,0%	108,24	< 0,00001
Pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej	0,0%	0,0%	39,0%	4,5%	0,0%	28,0%	22,7%	41,7%	32,9%	31,8%	33,3%	0,0%	40,9%	25,0%	0,0%	110,88	< 0,00001
Możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem	0,0%	0,0%	34,8%	0,0%	0,0%	29,3%	50,0%	37,5%	36,0%	27,3%	22,9%	0,0%	22,7%	39,6%	0,0%	106,45	< 0,00001
<b>Wzrost innowacyjności i efektywności</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>22,7%</b>	<b>39,6%</b>	<b>31,1%</b>	<b>40,9%</b>	<b>27,1%</b>	<b>35,4%</b>	<b>36,4%</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,5%</b>	<b>0,83</b>	<b>0,66174</b>
Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,1%	31,8%	6,3%	34,1%	54,5%	47,9%	34,8%	13,6%	45,8%	0,0%	72,41	< 0,00001
<b>Wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>40,9%</b>	<b>25,0%</b>	<b>31,7%</b>	<b>36,4%</b>	<b>31,3%</b>	<b>40,2%</b>	<b>22,7%</b>	<b>43,8%</b>	<b>28,0%</b>	<b>3,74</b>	<b>0,1544</b>
Zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich	0,0%	35,4%	0,0%	18,2%	35,4%	25,0%	40,9%	29,2%	37,8%	36,4%	0,0%	37,2%	4,5%	0,0%	0,0%	50,31	< 0,00001
Pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	10,4%	3,0%	50,0%	4,2%	48,2%	45,5%	85,4%	48,8%	13,37	0,00125
<b>Większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>9,1%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,1%</b>	<b>54,5%</b>	<b>39,6%</b>	<b>47,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>54,2%</b>	<b>47,0%</b>	<b>1,50</b>	<b>0,47259</b>

<b>Zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>27,3%</b>	<b>35,4%</b>	<b>28,7%</b>	<b>22,7%</b>	<b>27,1%</b>	<b>35,4%</b>	<b>50,0%</b>	<b>37,5%</b>	<b>36,0%</b>	<b>0,88</b>	<b>0,64255</b>
Doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych	4,5%	0,0%	31,1%	4,5%	0,0%	36,6%	4,5%	35,4%	32,3%	31,8%	35,4%	0,0%	54,5%	29,2%	0,0%	113,27	< 0,00001
Sprostanie wymaganiom kibiców i innych interesariuszy	0,0%	29,2%	14,0%	18,2%	37,5%	22,0%	45,5%	33,3%	22,0%	36,4%	0,0%	21,3%	0,0%	0,0%	20,7%	26,68	< 0,00001
Pełne wykorzystanie regulacji prawnych dotyczących wypożyczeń	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	22,6%	22,7%	33,3%	22,6%	50,0%	33,3%	29,9%	27,3%	33,3%	25,0%	6,89	0,03192
Wzrost wartości klubu w wyniku	0,0%	2,1%	0,0%	18,2%	35,4%	6,1%	45,5%	33,3%	29,9%	22,7%	29,2%	38,4%	13,6%	0,0%	25,6%	31,86	< 0,00001
Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	0,0%	35,4%	22,0%	36,4%	33,3%	18,9%	22,7%	31,3%	18,3%	31,8%	0,0%	20,1%	9,1%	0,0%	20,7%	20,68	0,00003
Redukcja ryzyka w wyniku jego podziału	4,5%	31,3%	0,0%	27,3%	31,3%	0,0%	45,5%	37,5%	35,4%	18,2%	0,0%	29,3%	4,5%	0,0%	35,4%	93,83	< 0,00001
Ograniczanie niepewności działań	9,1%	47,9%	0,0%	18,2%	18,8%	0,0%	36,4%	33,3%	25,6%	27,3%	0,0%	41,5%	9,1%	0,0%	32,9%	100,02	< 0,00001
Wzmocnienie wizerunku klubu	4,5%	33,3%	18,3%	13,6%	31,3%	22,0%	45,5%	35,4%	21,3%	27,3%	0,0%	17,1%	9,1%	0,0%	21,3%	21,22	0,00002

Pogrubione zmienne wykazały niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Tabela 57 prezentuje również odpowiedzi respondentów dotyczące korzyści wynikających z wypożyczeń zawodników w podziale na trzy grupy obejmujące poziomy rozgrywkowe w Polsce. Wśród najistotniejszych korzyści osiągniętych dzięki wypożyczeniom zawodników, kluby z grupy 1 wskazały: „pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego” [K19], „większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich” [K20], „doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych” [K22], „pełne wykorzystanie regulacji prawnych” [K24], „wzrost innowacyjności i efektywności” [K15] oraz „wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [K06].

W grupie 2 dominującymi korzyściami okazały się być: „możliwość osiągnięcia efektu skali” [K05], „dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych” [K16], „dostęp do nowego rynku” [K09], „większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich” [K20] oraz „pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego” [K19].

Z kolei kluby z grupy 3 do opisywanej kategorii zakwalifikowały: „pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego” [K19], „większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich” [K20], „wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [K06], „dostęp do nowego rynku” [K09] oraz „ograniczanie niepewności działań” [K28].

W tabeli 58 zebrano wyżej zaprezentowane dane.

Tabela 58. Najistotniejsze korzyści wypożyczeń zawodników w grupach respondentów

Numer grupy	Zestaw istotnych czynników
Grupa 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą [K06]</li> <li>• wzrost innowacyjności i efektywności [K15]</li> <li>• pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego [K19]</li> <li>• większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich [K20]</li> <li>• doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych [K22]</li> <li>• pełne wykorzystanie regulacji prawnych [K24]</li> </ul>
Grupa 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość osiągnięcia efektu skali [K05]</li> <li>• uzyskanie dostępu do nowego rynku [K09]</li> <li>• dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych [K16]</li> <li>• pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego [K19]</li> <li>• większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich [K20]</li> </ul>
Grupa 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą [K06]</li> <li>• uzyskanie dostępu do nowego rynku [K09]</li> <li>• pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego [K19]</li> <li>• większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich [K20]</li> <li>• ograniczanie niepewności działań [K28]</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Podążając za wcześniejszą praktyką przyjętą celem zdefiniowania kluczowych zmiennych tworzenia relacji kooperacyjnych, również w przypadku korzyści z wypożyczeń zawodników

dokonano analizy korelacji (tabela 59) zmiennych, celem późniejszego opracowania modelu regresji (tabela 60). Weryfikacji podlegały relacje zachodzące pomiędzy liczbą tworzonych relacji kooperacyjnych a możliwymi do osiągnięcia za ich pomocą korzyściami.

W tym przypadku zmiennymi objaśniającymi w modelach zostały: liczba transakcji czasowych zawodników do klubu, liczba wypożyczeń zawodników do klubu oraz liczba nawiązywanej współpracy w ramach transferów czasowych ogółem. W rolę zmiennych objaśnianych wcieliły się zatem korzyści z kooperacji. Również w tym przypadku jako zmienne kontrolne wybrano „poziom rozgrywkowy” [PR] i „poziom sklasyfikowania klubów” [GRUPA].

Poniższa analiza korelacji pozwala stwierdzić względem, których korzyści relacje kooperacyjne tworzą najsilniejsze związki. Innymi słowy, zaprezentowana w ten sposób analiza pokazuje, który charakter relacji kooperacyjnych jest najsilniej skorelowany z daną korzyścią wypożyczeń.

W efekcie, zaobserwować można, że „liczba wypożyczeń przychodzących” [LWYPPRZYCH] tworzy najsilniejsze związki z korzyściami w postaci: „obniżenie kosztów prac badawczo-rozwojowych” [K02], „obniżenie kosztów transakcyjnych” [K03], „wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [K06], „wzrost satysfakcji kibiców i innych interesariuszy” [K08], „pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych” [K26]. W powyższych przypadkach wartość współczynnika korelacji przekracza wartość krytyczną 0,1238.

Powyższą sytuację można również zaobserwować przy analizie liczby wypożyczeń odchodzących [LWYPODCH] oraz korzyści w postaci: „obniżenie kosztów” [K01], „osłabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta” [K07], „dostęp do nowego rynku” [K09], „pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej” [K11], „pozyskanie nowej wiedzy rynkowej” [K12], „pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej” [K13], „możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem” [K14], „dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych” [K16], „wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży” [K17], „doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych” [K22], „wzrost wartości klubu” [K25], „redukcja ryzyka w wyniku jego podziału” [K27] i „ograniczanie niepewności działań” [K28].

Dla liczby podejmowanych relacji [LWPS] najsilniejszą korelację zaobserwowano względem zmiennej „pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej” [K13].

Tabela 59. Analiza korelacji liczby wypożyczeń i partnerstw kooperacyjnych oraz korzyści osiągniętych przez polskie kluby piłkarskie w wyniku wspomnianych relacji

	[LWYPPRZYCH]	[LWYPODCH]	[LWSP]
K01	-0,2458	-0,3767	-0,2445
K02	0,1582	0,1045	0,0633
K03	0,2032	0,0947	0,1340
K04	-0,0125	0,0189	0,0085
K05	-0,0314	-0,0519	-0,0651
K06	-0,1286	0,0119	-0,0372
K07	-0,1377	-0,3146	-0,2373
K08	0,1884	-0,0333	0,0919
K09	-0,1413	-0,1532	-0,1432
K10	0,0658	-0,0306	0,0205
K11	0,2992	0,4215	0,3030
K12	0,2420	0,3417	0,2763
K13	0,3471	0,4717	0,3373
K14	0,2982	0,3568	0,2117
K15	0,0560	-0,0015	0,0440
K16	0,1665	0,2349	0,1374
K17	-0,0168	-0,1494	-0,0494
K18	0,1237	-0,0302	-0,0180
K19	0,0079	0,0235	-0,0158
K20	-0,0112	-0,0726	-0,1165
K21	0,0369	0,0803	-0,0418
K22	0,3532	0,4740	0,3344
K23	0,0786	-0,0755	-0,0228
K24	0,1009	0,0657	0,1264
K25	-0,0564	-0,1439	-0,0820
K26	0,1332	-0,0969	-0,0250
K27	-0,1629	-0,3487	-0,2371
K28	-0,0902	-0,3061	-0,1573
K29	0,0872	-0,0021	0,0569

Kolorem zielonym zaznaczono najsilniejsze istotne statystycznie korelacje między charakterystykami relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych a danymi korzyściami z wypożyczeń zawodników – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283. Wartości zaznaczone na czerwono nie są istotne statystycznie – wartości bezwzględne nie przekraczają wartości krytycznej równej 0,1283. Kolorem żółtym zaznaczono najsilniejszą globalną korelację między liczbą relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych a korzyściami z wypożyczeń zawodników.

Źródło: Opracowanie własne.



Tabela 60. Modele regresji korzyści z wypożyczeń zawodników osiągniętych przez polskie kluby piłkarskie

X Y	const.	LWYPPRZYCH	LWYPODCH	LWSP	PR	GRUPA	R <sup>2</sup>	F (p dla testu F)
K01	-0,683734 (0,0856*)	<b>0,599078</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>1,35616</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,447701	93,62572 (1,66e-30)
K02	<b>4,97596</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>-1,00152</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>1,02722</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,110501	14,34842 (1,34e-06)
K03	<b>5,09482</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>-1,03136</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>1,06165</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,111600	14,50900 (1,16e-06)
K04	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	-	-
K05	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	-	-
K06	<b>4,46804</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>-0,156214</b> ( <b>0,0495**</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	0,016535	3,900611 (0,049454)
K07	-0,855316 (0,4287) <i>n.i.</i>	<b>0,871871</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>0,493286</b> ( <b>0,0042***</b> )	-0,0687775 (0,0609*)	<b>-0,626610</b> ( <b>0,0165**</b> )	<b>2,4831</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,482864	42,57800 (-7,1E-31)
K08	0,685893 (0,101) <i>n.i.</i>	<b>0,68529</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,521629</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,118201	15,48220 (4,90e-07)
K09	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	-	-
K10	<b>4,98953</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<i>n.i.</i>	-0,254592 (0,0631*)	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>-0,256824</b> ( <b>0,0321**</b> )	0,020635	2,433542 (0,089972)
K11	<b>5,4949</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>-0,406586</b> ( <b>0,0128**</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,593905</b> ( <b>0,0191**</b> )	<b>-2,20426</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,506066	78,54988 (5,13e-35)
K12	<b>8,88289</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>-0,823716</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>-0,537695</b> ( <b>0,0036***</b> )	0,0642226 (0,0982*)	<i>n.i.</i>	<b>-1,89382</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,460058	48,77993 (1,21e-29)
K13	<b>7,34221</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>-0,497600</b> ( <b>0,0003***</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>-1,61354</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,510552	120,4800 (1,45e-36)
K14	<b>9,71243</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>-0,658289</b> ( <b>0,0001***</b> )	<b>-0,373433</b> ( <b>0,0126**</b> )	<i>n.i.</i>	-0,439320 (0,0126*)	<b>-1,30453</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,463981	49,55589 (5,30e-30)
K15	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	-	-
K16	<b>7,18495</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>-0,432475</b> ( <b>0,0007***</b> )	<b>-0,286965</b> ( <b>0,0318**</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>-1,11207</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,275130	29,09940 (5,48e-16)
K17	<b>5,32479</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<i>n.i.</i>	<b>-0,443227</b> ( <b>0,0005***</b> )	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>-0,290403</b> ( <b>0,009***</b> )	0,050811	6,182861 (0,002422)
K18	-0,955415 (0,0892*)	<b>0,898772</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	<b>0,484716</b> ( <b>0,0027***</b> )	<b>-0,0716100</b> ( <b>0,0358**</b> )	<i>n.i.</i>	<b>0,971407</b> ( <b>&lt;0,0001***</b> )	0,205290	14,78886 (9,19e-11)

<b>K19</b>	<b>5,6309 (&lt;0,0001***)</b>	-0,170870 (0,1054) <i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>-0,162900 (0,0295**)</b>	<i>n.i.</i>	0,020416	2,407198 (0,092324)
<b>K20</b>	<b>4,56609 (&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	-0,0276251 (0,0754*)	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	0,013567	3,190889 (0,075356)
<b>K21</b>	<b>2,54827 (0,0042***)</b>	0,301727 (0,0664*)	<b>0,416547 (0,0065***)</b>	<b>-0,0858972 (0,0103**)</b>	0,199308 (0,0994*)	<i>n.i.</i>	0,041072	2,452071 (0,046837)
<b>K22</b>	<b>5,92691 (&lt;0,0001***)</b>	<b>-0,354772 (0,0244**)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,494239 (0,0433**)</b>	<b>-2,15703 (&lt;0,0001***)</b>	0,550793	94,00450 (9,72e-40)
<b>K23</b>	0,0443632 (0,9435) <i>n.i.</i>	<b>0,750595 (0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,748688 (&lt;0,0001***)</b>	0,084725	10,69157 (0,000036)
<b>K24</b>	<b>5,1766 (&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	-0,243731 (0,1433) <i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>-0,443800 (0,0025***)</b>	0,043116	5,204312 (0,006155)
<b>K25</b>	<b>1,06503 (0,0195**)</b>	<b>0,480328 (0,0006***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,745721 (&lt;0,0001***)</b>	0,142413	19,18025 (1,97e-08)
<b>K26</b>	-0,482441 (0,4691) <i>n.i.</i>	<b>0,943861 (&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,814575 (&lt;0,0001***)</b>	0,098567	12,62939 (6,23e-06)
<b>K27</b>	<b>-1,07727 (0,0235**)</b>	<b>0,753232 (&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>1,40395 (&lt;0,0001***)</b>	0,363015	65,82284 (2,38e-23)
<b>K28</b>	<b>-2,04995 (&lt;0,0001***)</b>	<b>1,07101 (&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>1,63845 (&lt;0,0001***)</b>	0,424244	85,10570 (2,03e-28)
<b>K29</b>	0,380078 (0,5663) <i>n.i.</i>	<b>0,680274 (0,0009***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,621613 (0,0006***)</b>	0,057331	7,024466 (0,001093)

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przedstawionych powyżej modeli zaobserwować można istotność określonych aspektów relacji kooperacyjnych na korzyści osiągnane przez kluby w wyniku podejmowania działań z zakresu wypożyczeń zawodników. Tabela 61 obrazuje pełne spektrum opisywanych zależności z ujęciem kierunku i charakteru ich oddziaływania.

Tabela 61. Zależności między relacjami kooperacyjnymi w ramach wypożyczeń zawodników a osiąganymi przez kluby korzyściami

<b>Czynnik</b>	<b>Korzyść</b>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obniżenie kosztów [K01];</li> <li>• wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą [K06];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (-)	
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osłabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta [K07];</li> <li>• wzrost satysfakcji kibiców i innych interesariuszy [K08];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej [K11];</li> <li>• pozyskanie nowej wiedzy rynkowej [K12];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (-)	
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej [K13];</li> <li>• możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem [K14];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (-)	
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych [K16];</li> <li>• zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich [K18];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych [K22];</li> <li>• sprostanie wymaganiom kibiców i innych interesariuszy [K23];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost wartości klubu [K25];</li> <li>• pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych [K26];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja ryzyka w wyniku jego podziału [K27];</li> <li>• ograniczanie niepewności działań [K28];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzmocnienie wizerunku klubu [K29]</li> </ul>
Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osłabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta [K07];</li> <li>• pozyskanie nowej wiedzy rynkowej [K12];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (-)	
Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem [K14];</li> <li>• dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych [K16];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (-)	
Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży [K17];</li> <li>• zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich [K18];</li> </ul>
Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (+)	
Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole [K21]</li> </ul>
Liczba współpracy (liczba kooperentów) w ramach wypożyczeń zawodników (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich [K18];</li> <li>• zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole [K21]</li> </ul>
Liczba współpracy (liczba kooperentów) w ramach wypożyczeń zawodników (-)	

Wytłuszczone zostały zmienne pojawiające się w więcej niż jednym modelu.

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższej tabeli wynika, że **liczba wypożyczonych zawodników do klubu** jest istotna statystycznie w przypadku korzyści dotyczących: „obniżenia kosztów” [K01] ( $\beta=0,599078$ ;  $p<0,01$ ); „wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą” [K06] ( $\beta=-0,156214$ ;  $p<0,05$ ); „osłabienia konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta” [K07] ( $\beta=0,871871$ ;  $p<0,01$ ); „wzrostu satysfakcji kibiców i innych interesariuszy” [K08] ( $\beta=0,68529$ ;  $p<0,01$ ); „pozyskania wiedzy techniczno-technologicznej” [K11] ( $\beta=-0,406586$ ;  $p<0,05$ ); „pozyskania nowej wiedzy rynkowej” [K12] ( $\beta=-0,823716$ ;  $p<0,01$ ); „pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej” [K13] ( $\beta=-0,497600$ ;  $p<0,01$ ); „możliwości kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem” [K14] ( $\beta=-0,658289$ ;  $p<0,01$ ); „dostosowania się do wymagań globalizacyjnych” [K16] ( $\beta=-0,432475$ ;  $p<0,01$ ); „zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich” [K18] ( $\beta=0,898772$ ;  $p<0,01$ ); „doskonalenia i tworzenia nowych rozwiązań technologicznych” [K22] ( $\beta=-0,354772$ ;  $p<0,05$ ); „sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy” [K23] ( $\beta=0,750595$ ;  $p<0,01$ ); „wzrostu wartości klubu” [K25] ( $\beta=0,480328$ ;  $p<0,01$ ); „pełnego wykorzystania okazji rynkowych” [K26] ( $\beta=0,943861$ ;  $p<0,01$ ); „redukcji ryzyka w wyniku jego podziału” [K27] ( $\beta=0,753232$ ;  $p<0,01$ ); „ograniczania niepewności działań” [K28] ( $\beta=1,07101$ ;  $p<0,01$ ) oraz „wzmocnienia wizerunku klubu” [K29] ( $\beta=0,680274$ ;  $p<0,01$ ).

**Liczba wypożyczonych zawodników do innego klubu** jest istotna statystycznie w przypadku osiągnięcia korzyści w postaci: „osłabienia konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta” [K07] ( $\beta=0,493286$ ;  $p<0,01$ ), „pozyskania nowej wiedzy rynkowej” [K12] ( $\beta=-0,537695$ ;  $p<0,01$ ), „możliwości kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem” [K14] ( $\beta=-0,373433$ ;  $p<0,05$ ), „dostosowania się do wymagań globalizacyjnych” [K16] ( $\beta=-0,286965$ ;  $p<0,05$ ), „wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży” [K17] ( $\beta=-0,443227$ ;  $p<0,01$ ), „zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich” [K18] ( $\beta=0,484716$ ;  $p<0,01$ ) oraz „zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole” [K21] ( $\beta=0,416547$ ;  $p<0,01$ ).

**Liczba nawiązywanej współpracy** jest istotna statystycznie w przypadku pojawienia się korzyści w postaci: „zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich” [K18] ( $\beta=-0,0716100$ ;  $p<0,05$ ) oraz „zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole” [K21] ( $\beta=-0,0858972$ ;  $p<0,05$ ).

Konsekwentnie postąpiono względem zmiennych odpowiadających za straty klubów ponoszone wskutek działań kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników.

### 6.6.2 Koszty i straty kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w badanej grupie organizacji

Z uwagi na znaczną przewagę wskazań „neutralnych” oraz „negatywnych” respondentów względem wskazań „pozytywnych” nie ma możliwości zaprezentowania dominujących kosztów i strat kooperacji w oparciu o odpowiedzi udzielone przez respondentów. Niemniej do najczęstszych strat ponoszonych przez kluby w wyniku wypożyczeń zakwalifikowano: „utrata kontroli nad zasobem (wyciek know-how)” [S01] (22,22%), „asymetrię układu – nieproporcjonalne rezultaty względem wniesionych nakładów” [S05] (9,83%) oraz „utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami – utrata możliwości wypożyczenia innego zawodnika wskutek nawiązania wcześniejszej współpracy” [S04] (9,40%). Do najmniej kluczowych strat respondenci zaliczyli: „osłabienie wizerunku klubu” [S09] i „wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie” [S12] (po 0,85% pozytywnych wskazań). Zebrane odpowiedzi respondentów zostały ukazane w tabeli 62.

Tabela 62. Najczęstsze koszty i straty wypożyczeń zawodników ponoszone przez polskie kluby piłkarskie

lp.	Koszty i straty kooperacji	Procent „pozytywnych” odpowiedzi respondentów
1.	Utrata kontroli nad zasobem (wyciek know-how) [S01]	22,22%
2.	Asymetria układu – nieproporcjonalne rezultaty względem wniesionych nakładów [S05]	9,83%
3.	Utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami – utrata możliwości wypożyczenia innego zawodnika wskutek nawiązania wcześniejszej współpracy [S04]	9,40%
4.	Powstanie konfliktów paraliżujących pracę – zwiększenie natężenia konfliktów [S03]	3,42%
5.	Obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji [S11]	2,99%
6.	Oportunizm partnera – nieetyczne zachowania partnera [S02]	1,71%
7.	Utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej – uzależnienie się od kooperenta [S06]	1,28%
8.	Niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia – nieosiągnięcie założonych rezultatów związanych z wypożyczeniem zawodnika [S07]	1,28%
9.	Oslabienie pozycji rynkowej klubu [S08]	1,28%
10.	Spadek wartości zasobu – np. w wyniku odniesienia kontuzji przez gracza podczas wypożyczenia [S10]	1,28%
11.	Zbyt wysoki koszt ogólny współpracy [S13]	1,28%
12.	Oslabienie wizerunku klubu [S09]	0,85%
13.	Wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie [S12]	0,85%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Uwzględniona w tabeli 64 statystyka rozkładu odpowiedzi wskazuje na zróżnicowanie wyników w zależności od poziomu – statystyka  $p < 0,05$ . Sytuacja ta ma miejsce w przypadku zmiennych: „utrata kontroli nad zasobem” [S01], „oportunizm partnera” [S02], „powstanie konfliktów paraliżujących pracę” [S03], „utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami” [S04], „asymetria układu” [S05], „utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej” [S06], „osłabienie pozycji rynkowej klubu” [S08], „osłabienie wizerunku klubu” [S09], „spadek wartości zasobu” [S10], „obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji” [S11] oraz „zbyt wysoki koszt ogólny współpracy” [S13].

Jedynie w przypadku zmiennych „niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia” [S07] i „wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie” [S12] nie stwierdzono istotnych różnic odpowiedzi udzielonych przez organizacje z poszczególnych grup.

W dalszej kolejności zweryfikowano jak kluby ze wspomnianych grup rozłożyły swoje odpowiedzi. Wśród najistotniejszych strat i kosztów ponoszonych w wyniku wypożyczeń zawodników kluby z grupy 1 wskazały: „powstanie konfliktów paraliżujących pracę” [S03], „utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami” [S04], „asymetrię układu” [S05], „oportunizm partnera” [S02] oraz „obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji” [S11].

W grupie 2 nie stwierdzono odpowiedzi „pozytywnych” na stwierdzenia dotyczące strat i kosztów ponoszonych przez organizacje w wyniku wypożyczeń zawodników. Organizacje z grupy 3 wśród głównych strat i kosztów ponoszonych w wyniku wypożyczeń zawodników dostrzegły: „utrata kontroli nad zasobem” [S01], „asymetrię układu” [S05], „utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami” [S04] oraz „obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji” [S11]. Powyższe treści ujęto w tabeli 63.

Tabela 63. Najistotniejsze koszty i straty wynikające z wypożyczeń zawodników w grupach respondentów

Numer grupy	Zestaw istotnych czynników
Grupa 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oportunizm partnera [S02]</li> <li>• powstanie konfliktów paraliżujących pracę [S03]</li> <li>• utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami [S04]</li> <li>• asymetria układu [S05]</li> <li>• obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji [S11]</li> </ul>
Grupa 2	-
Grupa 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata kontroli nad zasobem [S01]</li> <li>• utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami [S04]</li> <li>• asymetria układu [S05]</li> <li>• obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji [S11]</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Tabela 64. Ocena kosztów i strat ponoszonych przez polskie kluby piłkarskie w wyniku dokonywania wypożyczeń zawodników

Zmienna / Procent odpowiedzi respondentów	1 - zdecydowanie się nie zgadzam			2 - nie zgadzam się			3 - nie mam zdania			4 - zgadzam się			5 - zdecydowanie się zgadzam			Test Kruskala-Wallisa	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	H	p
Utrata kontroli nad zasobem	9,1%	54,2%	25,6%	50,0%	33,3%	28,7%	36,4%	12,5%	14,6%	4,5%	0,0%	13,4%	0,0%	0,0%	17,7%	23,30	< 0,00001
Oportunizm partnera	0,0%	29,2%	35,4%	27,3%	35,4%	36,0%	54,5%	35,4%	28,7%	18,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,37	0,0000
Powstanie konfliktów paraliżujących pracę	0,0%	25,0%	39,6%	36,4%	35,4%	28,7%	27,3%	39,6%	31,7%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,64	0,0000
Utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami	0,0%	31,3%	23,2%	36,4%	29,2%	36,0%	36,4%	39,6%	31,1%	27,3%	0,0%	9,8%	0,0%	0,0%	0,0%	9,82	0,0074
Asymetria układu	0,0%	37,5%	28,0%	27,3%	31,3%	29,9%	45,5%	31,3%	31,7%	27,3%	0,0%	10,4%	0,0%	0,0%	0,0%	15,84	0,0004
Utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej	9,1%	45,8%	34,8%	50,0%	27,1%	32,9%	27,3%	27,1%	32,3%	13,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,59	0,0370
<b>Niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia</b>	<b>9,1%</b>	<b>27,1%</b>	<b>34,8%</b>	<b>50,0%</b>	<b>27,1%</b>	<b>26,8%</b>	<b>27,3%</b>	<b>45,8%</b>	<b>38,4%</b>	<b>13,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,49</b>	<b>0,1743</b>
Osłabienie pozycji rynkowej klubu	18,2%	45,8%	32,9%	13,6%	27,1%	31,1%	54,5%	27,1%	36,0%	13,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,84	0,0044
Osłabienie wizerunku klubu	18,2%	52,1%	37,8%	31,8%	33,3%	47,6%	40,9%	14,6%	14,6%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,89	0,0026
Spadek wartości zasobu	22,7%	47,9%	32,9%	13,6%	31,3%	32,9%	50,0%	20,8%	34,1%	13,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,74	0,0047
Obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji	4,5%	50,0%	34,1%	45,5%	41,7%	31,1%	31,8%	8,3%	32,9%	18,2%	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	18,91	0,0001
<b>Wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie</b>	<b>18,2%</b>	<b>35,4%</b>	<b>42,7%</b>	<b>45,5%</b>	<b>47,9%</b>	<b>35,4%</b>	<b>27,3%</b>	<b>16,7%</b>	<b>22,0%</b>	<b>9,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>5,15</b>	<b>0,0763</b>
Zbyt wysoki koszt ogólny współpracy	18,2%	56,3%	45,1%	50,0%	29,2%	47,0%	18,2%	14,6%	7,9%	13,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,81	0,0074

Pogrubione zmienne wykazały niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Tabela 65 zawiera analizę korelacji zmiennych związanych z liczbą relacji kooperacyjnych oraz strat osiągniętych przez organizacje w ich wyniku. **Liczba wypożyczeń przychodzących i wychodzących** odnotowały najsilniejszą korelację ze zmienną „powstanie konfliktów paralizujących pracę” [S03] (współczynnik korelacji wyniósł odpowiednio 0,3043 i 0,2725). **Liczba zawieranej współpracy** wspomniany związek posiadała względem zmiennej „oportunizm partnera” [S02] (współczynnik korelacji równy 0,3316). Ponadto, **liczba wypożyczeń przychodzących** cechowała się silną korelacją ze zmiennymi: „asymetria układu” [S05], „osłabienie pozycji rynkowej klubu” [S08], „osłabienie wizerunku klubu” [S09], „obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji” [S11] oraz „zbyt wysoki koszt ogólny współpracy” [S13]. W przypadku **liczby wypożyczeń odchodzących** wspomnianą zależność wykazały zmienne: „utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami” [S04], „utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej” [S06], „niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia” [S07] i „spadek wartości zasobu” [S10]. **Liczba zawieranej współpracy** najsilniejsze związki wykazała względem zmiennych: „oportunizm partnera” [S02] oraz „wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie” [S12]. Interesujący okazał się przypadek zmiennej „utrata kontroli nad zasobem” [S01], która wykazała bardzo niski współczynnik korelacji względem zmiennych odpowiedzialnych za liczbę związków kooperacyjnych.

Tabela 65. Analiza korelacji między relacjami kooperacyjnymi w ramach wypożyczeń zawodników a ponoszonymi przez kluby w ich wyniku stratami

	[LWYPPRZYCH]	[LWYPODCH]	[LWSP]
S01	-0,0500	-0,0917	-0,0209
S02	0,2871	0,2555	0,3316
S03	0,3043	0,2725	0,2881
S04	0,1283	0,1377	0,1099
S05	0,2236	0,1462	0,1832
S06	0,0852	0,1950	0,1387
S07	0,0824	0,1635	0,0291
S08	0,1609	0,0008	0,0665
S09	0,1816	0,0972	0,0943
S10	0,1108	0,1463	0,1040
S11	0,1498	0,1006	0,1493
S12	0,1616	0,1891	0,2081
S13	0,2656	0,2096	0,1887

Kolorem zielonym zaznaczono najsilniejsze istotne statystycznie korelacje między charakterystykami relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych a danymi kosztami i stratami wypożyczeń zawodników – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283. Wartości zaznaczone na czerwono nie są istotne statystycznie – wartości bezwzględne nie przekraczają wartości krytycznej równej 0,1283. Kolorem żółtym zaznaczono najsilniejszą globalną korelację między liczbą relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych a kosztami i stratami wypożyczeń zawodników.

Źródło: Opracowanie własne.



Analiza regresji zaprezentowana w tabeli 66 prezentuje istotne statystycznie zależności pomiędzy liczbą zawieranych relacji kooperacyjnych, a stratami ponoszonymi przez kluby w ich wyniku. Również w tym przypadków rolę zmiennych objaśniających stanowiły liczby relacji kooperacyjnych, objaśnianych zaś straty ponoszone w ich wyniku.

Tabela 66. Modele regresji kosztów i strat ponoszonych przez polskie kluby piłkarskie wskutek nawiązywania relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników

Y \ X	const.	LWYPPRZYCH	LWYPODCH	LWSP	PR	GRUPA	R <sup>2</sup>	F (p dla testu F)
S01	0,14489 (0,8265) <i>n.i.</i>	<b>0,411494</b> <b>(0,0418**)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,68495</b> <b>(0,0001***)</b>	0,062841	7,744778 (0,000555)
S02	<b>2,15519</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,0774249</b> <b>(0,0018***)</b>	<i>n.i.</i>	<b>-0,207401</b> <b>(0,0325**)</b>	0,127405	16,86387 (1,46e-07)
S03	-0,351824 (0,7034) <i>n.i.</i>	<b>0,532969</b> <b>(0,0006***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,844587</b> <b>(0,0004***)</b>	<b>-1,12193</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	0,166604	15,32643 (4,00e-09)
S04	0,510615 (0,6204) <i>n.i.</i>	0,327724 (0,0547*)	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<b>0,526863</b> <b>(0,0468**)</b>	<b>-0,592350</b> <b>(0,0372**)</b>	0,035192	2,796487(0,040972)
S05	<b>1,79643</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<b>0,374156</b> <b>(0,0006***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	0,049987	12,20711 (0,000570)
S06	<b>1,61693</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<b>0,286883</b> <b>(0,0027***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	0,038037	9,173537 (0,002733)
S07	<b>1,87833</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<b>0,423644</b> <b>(0,0021***)</b>	<b>-0,0564174</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	0,041155	4,957411 (0,007797)
S08	<b>1,74842</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<b>0,241646</b> <b>(0,0137**)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	0,025903	6,169362 (0,013706)
S09	<b>1,51385</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<b>0,234239</b> <b>(0,0053***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	0,032984	7,913210 (0,005328)
S10	<b>2,79917(&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	0,259209 (0,0608*)	<i>n.i.</i>	<b>-0,511314</b> <b>(0,012**)</b>	<b>0,657267</b> <b>(0,0135**)</b>	0,049028	3,952584 (0,008940)
S11	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	-	-
S12	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	-	-
S13	<b>1,28313</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<b>0,325432</b> <b>(&lt;0,0001***)</b>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	<i>n.i.</i>	0,070523	17,60267 (0,000039)

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 67. Zależności między relacjami kooperacyjnymi w ramach wypożyczeń zawodników a ponoszonymi przez kluby stratami

Czynnik	Strata
Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+) Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+) Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+) Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+) Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+) Liczba wypożyczeń przychodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata kontroli nad zasobem [S01];</li> <li>• powstanie konfliktów paralizujących pracę [S03];</li> <li>• asymetria układu [S05];</li> <li>• osłabienie pozycji rynkowej klubu [S08];</li> <li>• osłabienie wizerunku klubu [S09];</li> <li>• zbyt wysoki koszt ogólny współpracy [S13]</li> </ul>
Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (+) Liczba wypożyczeń odchodzących zawodników (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej [S06];</li> <li>• niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia [S07]</li> </ul>
Liczba współpracy (liczba kooperentów) w ramach wypożyczeń zawodników (+) Liczba współpracy (liczba kooperentów) w ramach wypożyczeń zawodników (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oportunistyczny partner [S02];</li> <li>• niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia [S07]</li> </ul>

Wytłuszczona została zmienna pojawiająca się w więcej niż jednym modelu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 67 wskazuje, że **liczba przychodzących zawodników [LWYPPRZYCH]** w ramach wypożyczeń jest istotna ( $p < 0,05$ ) w przypadku następujących strat: „utrata kontroli nad zasobem” [S01] ( $\beta = 0,411494$ ;  $p < 0,05$ ), „powstanie konfliktów paralizujących pracę” [S03] ( $\beta = 0,532969$ ;  $p < 0,05$ ); „asymetria układu” [S05] ( $\beta = 0,374156$ ;  $p < 0,01$ ), „osłabienie pozycji rynkowej klubu” [S08] ( $\beta = 0,241646$ ;  $p < 0,05$ ), „osłabienie wizerunku klubu” [S09] ( $\beta = 0,234239$ ;  $p < 0,01$ ) i „zbyt wysoki koszt ogólny współpracy” [S13] ( $\beta = 0,325432$ ;  $p < 0,01$ ). Powyższe związki cechują pozytywnym charakterem, co przejawia się dodatnią wartością zaprezentowanych współczynników.

W przypadku zmiennej „**liczba wypożyczeń odchodzących zawodników**” [LWYPODCH], okazała się być ona statystycznie istotna dla strat: „utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej” [S06] ( $\beta = 0,286883$ ;  $p < 0,01$ ) i „niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia” [S07] ( $\beta = 0,423644$ ;  $p < 0,01$ ). Również i w tym przypadku wskazane związki mają charakter pozytywny, czego wynikiem jest dodatnia wartość współczynników.

**Liczba zawieranej współpracy** miała związek ze stratami: „oportunistyczny partner” [S02] ( $\beta = 0,0774249$ ;  $p < 0,01$ ) oraz „niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia” [S07] ( $\beta = -0,0564174$ ;  $p < 0,01$ ). W tym przypadku odnotować można ujemną relację w kontekście liczby zawieranej współpracy a zmienną „niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia” [S07]. W drugim przypadku relacja ta ma charakter dodatni.

Dzięki przeanalizowaniu korzyści i strat ponoszonych przez kluby w wyniku ich działań na polu transferów czasowych zawodników, możliwe było również określenie roli tych zmiennych

w deklarowanej przez respondentów ocenie ogólnej z prowadzonej współpracy z rywalami. Wyniki tej analizy zostały zaprezentowane w podrozdziale 6.7.

## 6.7 Ogólna ocena działań z zakresu wypożyczeń zawodników

Przez pryzmat osiągniętych przez kluby korzyści oraz ponoszonych przez nie strat i kosztów dokonano analizy ogólnej oceny efektów towarzyszących działaniom kooperacyjnym w ramach transferów czasowych zawodników. Wyniki wspomnianej analizy zostały opisane w poniższej części pracy.

Tabela 68 prezentuje wskazania respondentów na prośbę o ustosunkowanie się do stwierdzenia, w którym założono, że ogólny efekt wypożyczeń zawodników dokonywanych przez klub jest dodatni (klub osiągnął więcej korzyści niż strat). Co istotne, tym razem rozkład odpowiedzi nie różnił się istotnie statystycznie ( $p > 0,05$ ) między grupami objętymi badaniem i wyniósł on 0,079. Wskazuje to na zgodność respondentów względem ogólnej oceny dotychczasowej działalności pod kątem czasowych transferów zawodników. Co więcej, rozkład odpowiedzi oznacza, że doświadczenia te mają charakter dodatni.

W grupie 1 przedsiębiorstw 100% odpowiedzi miało charakter „pozytywny” (4 – zgadzam się oraz 5 – zdecydowanie się zgadzam), w grupie 2 wskaźnik ten osiągnął prawie 98%, w grupie 3 zaś blisko 94%.

Tabela 68. Ocena ogólna klubów z prowadzonych przez nie działań z zakresu wypożyczeń zawodników

Odpowiedzi	Grupa 1 (Ekstraklasa, I Liga, II Liga, III Liga)		Grupa 2 (IV Liga)		Grupa 3 (niższe szczeble rozgrywkowe)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Ogólny efekt wypożyczeń zawodników [OO]</b>						
1 - zdecydowanie się nie zgadzam	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2 - nie zgadzam się	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3 - nie mam zdania	0	0,00%	1	2,08%	10	6,10%
4 - zgadzam się	5	22,73%	6	12,50%	47	28,66%
5 - zdecydowanie się zgadzam	17	77,27%	41	85,42%	107	65,24%
<b>Test Kruskala-Wallisa</b>						
<b>H</b>	<b>5,0644</b>					
<b>p</b>	<b>0,07949*</b>					

\*Zmienna wykazała niski stopień zróżnicowania odpowiedzi między grupami respondentów ( $p > 0,05$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Tabela 69 przedstawia charakterystykę związków zachodzących między zdefiniowanymi korzyściami przedstawionych za pomocą macierzy korelacji rang Spearmana. Podobny zabieg zastosowany został również względem strat i kosztów. Te zaś opisuje tabela 70.

Tabela 69. Macierz korelacji korzyści z transferów czasowych zawodników w polskich klubach piłkarskich (1 z 2)

	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09	K10	K11	K12	K13	K14	K15
K01	1	0,0580	-0,0250	-0,0540	-0,0254	-0,0396	0,5022	0,0861	0,0273	-0,0921	-0,4913	-0,5663	-0,4767	-0,4582	0,0842
K02	0,0580	1	0,2110	0,0093	-0,0343	-0,1855	0,0727	0,0755	0,0273	-0,0575	0,0155	-0,0659	-0,0221	0,1014	-0,0685
K03	-0,0250	0,2110	1	0,0885	-0,0228	-0,0296	0,0576	0,0639	-0,0381	-0,0615	-0,0065	0,0549	0,0817	0,0096	-0,0326
K04	-0,0540	0,0093	0,0885	1	-0,0135	0,0773	-0,0112	-0,0323	-0,0756	0,1188	-0,0433	0,0234	-0,0315	0,0500	-0,0392
K05	-0,0254	-0,0343	-0,0228	-0,0135	1	-0,0160	-0,0980	-0,0033	0,0850	0,0407	0,0972	0,0651	0,0028	0,0627	-0,0370
K06	-0,0396	-0,1855	-0,0296	0,0773	-0,0160	1	0,0306	0,0335	-0,0097	-0,1562	-0,0303	0,0299	-0,0564	0,0547	-0,0159
K07	0,5022	0,0727	0,0576	-0,0112	-0,0980	0,0306	1	0,2640	0,0111	-0,1219	-0,5781	-0,5354	-0,5556	-0,4907	-0,0034
K08	0,0861	0,0755	0,0639	-0,0323	-0,0033	0,0335	0,2640	1	-0,0651	-0,0073	-0,1738	-0,1379	-0,1755	-0,1918	-0,0153
K09	0,0273	0,0273	-0,0381	-0,0756	0,0850	-0,0097	0,0111	-0,0651	1	-0,0306	0,0173	-0,0688	-0,1200	-0,0828	-0,0944
K10	-0,0921	-0,0575	-0,0615	0,1188	0,0407	-0,1562	-0,1219	-0,0073	-0,0306	1	0,0420	0,0128	0,0704	0,1136	-0,0501
K11	-0,4913	0,0155	-0,0065	-0,0433	0,0972	-0,0303	-0,5781	-0,1738	0,0173	0,0420	1	0,6123	0,5368	0,5263	0,0119
K12	-0,5663	-0,0659	0,0549	0,0234	0,0651	0,0299	-0,5354	-0,1379	-0,0688	0,0128	0,6123	1	0,5347	0,4901	-0,0101
K13	-0,4767	-0,0221	0,0817	-0,0315	0,0028	-0,0564	-0,5556	-0,1755	-0,1200	0,0704	0,5368	0,5347	1	0,4877	-0,0346
K14	-0,4582	0,1014	0,0096	0,0500	0,0627	0,0547	-0,4907	-0,1918	-0,0828	0,1136	0,5263	0,4901	0,4877	1	-0,0101
K15	0,0842	-0,0685	-0,0326	-0,0392	-0,0370	-0,0159	-0,0034	-0,0153	-0,0944	-0,0501	0,0119	-0,0101	-0,0346	-0,0101	1
K16	-0,3950	-0,0300	0,0526	0,0332	0,0332	0,0111	-0,3589	-0,1311	0,0134	0,1505	0,4629	0,4195	0,3988	0,3892	0,0305
K17	-0,0022	-0,0306	-0,0053	-0,0005	0,0217	0,0176	0,0064	-0,0195	0,0686	0,0778	0,0334	0,0408	0,0067	0,1182	0,0938
K18	0,2767	0,0854	0,0684	-0,1133	-0,0348	-0,0070	0,3603	0,2658	0,0086	-0,1281	-0,3648	-0,3706	-0,2492	-0,3002	-0,1115
K19	-0,0680	0,1398	-0,0849	-0,0122	0,0664	0,0693	-0,1216	-0,1060	0,0358	0,0699	0,1087	0,1916	0,0083	0,1059	0,0265
K20	0,0081	-0,0982	-0,0891	0,1920	0,1176	0,0234	-0,0096	-0,0446	-0,0602	0,1747	0,0209	0,0238	-0,0390	0,0161	0,0118
K21	0,0427	-0,0990	0,1212	0,0634	-0,0282	0,0000	-0,0214	-0,0712	0,1185	-0,0614	0,0977	0,0694	0,0062	-0,0280	0,0173
K22	-0,5267	-0,0566	0,1054	-0,0155	-0,0305	-0,0063	-0,4768	-0,1802	-0,0222	0,0256	0,5425	0,6199	0,5826	0,5117	0,0445
K23	0,1798	0,0834	0,0700	-0,1372	-0,0614	-0,0342	0,2173	0,1787	0,0644	-0,0007	-0,1747	-0,2248	-0,1697	-0,2645	-0,0026
K24	-0,0830	-0,0385	-0,0193	0,0432	-0,0289	-0,0522	-0,1712	-0,0680	0,0189	0,0862	0,1562	0,1365	0,1527	0,1474	-0,0195
K25	0,2019	-0,0250	-0,0792	-0,0809	-0,0925	-0,0421	0,2498	0,1574	-0,0060	-0,1217	-0,2840	-0,2508	-0,2766	-0,3378	-0,0846
K26	0,0879	0,1220	0,0394	-0,0388	-0,0992	-0,0595	0,1859	0,1725	0,0865	0,0803	-0,1413	-0,1509	-0,1335	-0,2099	-0,0083
K27	0,4485	0,0169	-0,0248	-0,0985	-0,0024	0,0237	0,5322	0,2503	0,0025	-0,1189	-0,5156	-0,4966	-0,4707	-0,4182	-0,0182
K28	0,4796	0,0100	0,0127	-0,0552	0,0213	0,0292	0,5369	0,2940	-0,0108	-0,0501	-0,5037	-0,5382	-0,5257	-0,5035	-0,0178
K29	0,2399	0,0309	0,1189	-0,0038	0,0407	-0,0406	0,2121	0,0671	0,0339	-0,1045	-0,2207	-0,1514	-0,2168	-0,0854	0,1684

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 69. Macierz korelacji korzyści z transferów czasowych zawodników w polskich klubach piłkarskich (2 z 2)

	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29
K01	-0,3950	-0,0022	0,2767	-0,0680	0,0081	0,0427	-0,5267	0,1798	-0,0830	0,2019	0,0879	0,4485	0,4796	0,2399
K02	-0,0300	-0,0306	0,0854	0,1398	-0,0982	-0,0990	-0,0566	0,0834	-0,0385	-0,0250	0,1220	0,0169	0,0100	0,0309
K03	0,0526	-0,0053	0,0684	-0,0849	-0,0891	0,1212	0,1054	0,0700	-0,0193	-0,0792	0,0394	-0,0248	0,0127	0,1189
K04	0,0332	-0,0005	-0,1133	-0,0122	0,1920	0,0634	-0,0155	-0,1372	0,0432	-0,0809	-0,0388	-0,0985	-0,0552	-0,0038
K05	0,0332	0,0217	-0,0348	0,0664	0,1176	-0,0282	-0,0305	-0,0614	-0,0289	-0,0925	-0,0992	-0,0024	0,0213	0,0407
K06	0,0111	0,0176	-0,0070	0,0693	0,0234	0,0000	-0,0063	-0,0342	-0,0522	-0,0421	-0,0595	0,0237	0,0292	-0,0406
K07	-0,3589	0,0064	0,3603	-0,1216	-0,0096	-0,0214	-0,4768	0,2173	-0,1712	0,2498	0,1859	0,5322	0,5369	0,2121
K08	-0,1311	-0,0195	0,2658	-0,1060	-0,0446	-0,0712	-0,1802	0,1787	-0,0680	0,1574	0,1725	0,2503	0,2940	0,0671
K09	0,0134	0,0686	0,0086	0,0358	-0,0602	0,1185	-0,0222	0,0644	0,0189	-0,0060	0,0865	0,0025	-0,0108	0,0339
K10	0,1505	0,0778	-0,1281	0,0699	0,1747	-0,0614	0,0256	-0,0007	0,0862	-0,1217	0,0803	-0,1189	-0,0501	-0,1045
K11	0,4629	0,0334	-0,3648	0,1087	0,0209	0,0977	0,5425	-0,1747	0,1562	-0,2840	-0,1413	-0,5156	-0,5037	-0,2207
K12	0,4195	0,0408	-0,3706	0,1916	0,0238	0,0694	0,6199	-0,2248	0,1365	-0,2508	-0,1509	-0,4966	-0,5382	-0,1514
K13	0,3988	0,0067	-0,2492	0,0083	-0,0390	0,0062	0,5826	-0,1697	0,1527	-0,2766	-0,1335	-0,4707	-0,5257	-0,2168
K14	0,3892	0,1182	-0,3002	0,1059	0,0161	-0,0280	0,5117	-0,2645	0,1474	-0,3378	-0,2099	-0,4182	-0,5035	-0,0854
K15	0,0305	0,0938	-0,1115	0,0265	0,0118	0,0173	0,0445	-0,0026	-0,0195	-0,0846	-0,0083	-0,0182	-0,0178	0,1684
K16	1	0,1463	-0,2956	0,0954	0,1243	-0,0444	0,4138	-0,1554	0,2457	-0,2704	-0,1023	-0,3737	-0,4096	-0,2598
K17	0,1463	1	-0,1121	0,0140	-0,0142	-0,0128	0,0637	-0,1022	0,1512	-0,0647	-0,0720	0,0445	-0,0601	-0,0088
K18	-0,2956	-0,1121	1	-0,1117	0,0171	0,0278	-0,2762	0,2554	-0,1361	0,2598	0,2146	0,2769	0,4181	0,0925
K19	0,0954	0,0140	-0,1117	1	0,1410	-0,0110	0,0213	-0,1095	0,0876	0,0283	0,0485	-0,1069	-0,1562	-0,0354
K20	0,1243	-0,0142	0,0171	0,1410	1	0,1341	-0,0197	0,0308	0,0225	0,0512	-0,0353	-0,0364	0,0320	-0,0715
K21	-0,0444	-0,0128	0,0278	-0,0110	0,1341	1	0,0706	-0,0628	0,0269	-0,0529	0,1019	0,0090	-0,0406	0,1255
K22	0,4138	0,0637	-0,2762	0,0213	-0,0197	0,0706	1	-0,2386	0,1623	-0,3624	-0,1641	-0,5311	-0,4630	-0,1264
K23	-0,1554	-0,1022	0,2554	-0,1095	0,0308	-0,0628	-0,2386	1	-0,1140	0,1970	0,1767	0,3126	0,3213	-0,0040
K24	0,2457	0,1512	-0,1361	0,0876	0,0225	0,0269	0,1623	-0,1140	1	-0,0997	0,0198	-0,1520	-0,1388	-0,0490
K25	-0,2704	-0,0647	0,2598	0,0283	0,0512	-0,0529	-0,3624	0,1970	-0,0997	1	0,1142	0,3562	0,2309	0,0594
K26	-0,1023	-0,0720	0,2146	0,0485	-0,0353	0,1019	-0,1641	0,1767	0,0198	0,1142	1	0,1679	0,1785	0,0481
K27	-0,3737	0,0445	0,2769	-0,1069	-0,0364	0,0090	-0,5311	0,3126	-0,1520	0,3562	0,1679	1	0,5378	0,2098
K28	-0,4096	-0,0601	0,4181	-0,1562	0,0320	-0,0406	-0,4630	0,3213	-0,1388	0,2309	0,1785	0,5378	1	0,1053
K29	-0,2598	-0,0088	0,0925	-0,0354	-0,0715	0,1255	-0,1264	-0,0040	-0,0490	0,0594	0,0481	0,2098	0,1053	1

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 70. Macierz korelacji strat i kosztów wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13
S01	1	-0,0466	-0,0789	0,0251	-0,1374	0,0697	-0,0514	0,0912	-0,0332	0,0283	0,0923	-0,0942	-0,1386
S02	-0,0466	1	0,1506	0,0636	0,1535	0,0497	0,1235	0,1032	-0,0315	0,0296	0,0006	0,0713	0,1508
S03	-0,0789	0,1506	1	0,0693	0,0944	-0,0217	0,0633	0,0351	0,0272	-0,0116	0,0509	0,0647	0,1777
S04	0,0251	0,0636	0,0693	1	0,1710	-0,0227	0,0250	0,0538	0,1238	-0,0342	0,1215	-0,0065	0,0204
S05	-0,1374	0,1535	0,0944	0,1710	1	-0,0171	0,0603	0,0842	0,1121	0,1023	0,0437	0,1150	0,1497
S06	0,0697	0,0497	-0,0217	-0,0227	-0,0171	1	0,0968	-0,1579	-0,0178	-0,0356	0,0884	-0,0291	0,1011
S07	-0,0514	0,1235	0,0633	0,0250	0,0603	0,0968	1	-0,0061	0,1005	0,0576	-0,0796	-0,0321	0,0424
S08	0,0912	0,1032	0,0351	0,0538	0,0842	-0,1579	-0,0061	1	0,0995	0,0979	0,0463	0,0604	0,0642
S09	-0,0332	-0,0315	0,0272	0,1238	0,1121	-0,0178	0,1005	0,0995	1	0,1021	0,1106	0,0409	-0,0005
S10	0,0283	0,0296	-0,0116	-0,0342	0,1023	-0,0356	0,0576	0,0979	0,1021	1	0,1392	0,0649	-0,0614
S11	0,0923	0,0006	0,0509	0,1215	0,0437	0,0884	-0,0796	0,0463	0,1106	0,1392	1	0,0107	0,0235
S12	-0,0942	0,0713	0,0647	-0,0065	0,1150	-0,0291	-0,0321	0,0604	0,0409	0,0649	0,0107	1	0,3257
S13	-0,1386	0,1508	0,1777	0,0204	0,1497	0,1011	0,0424	0,0642	-0,0005	-0,0614	0,0235	0,3257	1

Wartości zaznaczone na zielono są istotne statystycznie – wartości bezwzględne przekraczają wartość krytyczną równą 0,1283.

Źródło: Opracowanie własne.

Dzięki powyższej analizie ponownie możliwe było opracowanie modeli regresji skupiających się na wyjaśnieniu związków pomiędzy korzyściami i stratami z wypożyczeń zawodników, a oceną ogólną klubów dotyczącą wypożyczeń piłkarzy. Po przeprowadzeniu selekcji zmiennych przy wykorzystaniu analizy macierzy współczynników korelacji metodą Bartosiewicz (Piech, 2000; Mularczyk i Szłapka, 2004), wyeliminowano ryzyko pojawienia się współliniowości mnogiej w modelu.

Tabele 71-73 pozwalają na zaprezentowanie analizowanego problemu z trzech różnych perspektyw.

Tabela 71. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Ocena ogólna – z wykorzystaniem zmiennych objaśniających z kategorii „korzyści z kooperencji”

Zmienne	Współczynnik	Błąd stand.	t-Studenta	wartość p
const	5,15254	0,322934	15,96	<0,0001***
K05	0,089523	0,045464	1,969	0,0502*
K07	-0,0593167	0,030325	-1,956	0,0517*
K17	-0,0773913	0,044963	-1,721	0,0866*
K25	-0,132717	0,03825	-3,470	0,0006***
K26	0,045484	0,026328	1,728	0,0854*
<hr/>				
Średn. aryt. zm. zależnej	4,658120		Odch. stand. zm. zależnej	0,566025
Suma kwadratów reszt	66,18291		Błąd standardowy reszt	0,538773
Wsp. determ. R-kwadrat	0,113419		Skorygowany R-kwadrat	0,093976
F(5, 228)	5,833530		Wartość p dla testu F	0,000043
Logarytm wiarygodności	-184,2724		Kryt. inform. Akaike'a	380,5449
Kryt. bayes. Schwarz	401,2768		Kryt. Hannana-Quinna	388,9040

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \* $p < 0,10$ , \*\* $p < 0,05$ , \*\*\* $p < 0,01$ .

Źródło: Opracowanie własne.

W tym przypadku, do grupy zmiennych istotnych statystycznie ( $p < 0,05$ ) w modelu zaliczono zmienną „wzrost wartości klubu” [K25] ( $\beta = -0,132717$ ;  $p < 0,01$ ).



Tabela 72. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Ocena ogólna – z wykorzystaniem zmiennych objaśniających z kategorii „straty i koszty kooperencji”

Zmienne	Współczynnik	Błąd stand.	t-Studenta	wartość p
const	4,9068	0,14432	34,00	<0,0001***
S03	0,079279	0,04068	1,949	0,0525*
S11	-0,0756894	0,041852	-1,808	0,0718*
S12	-0,142207	0,046177	-3,080	0,0023***
Średn. aryt. zm. zależnej	4,658120		Odch. stand. zm. zależnej	0,566025
Suma kwadratów reszt	69,90662		Błąd standardowy reszt	0,551309
Wsp. determ. R-kwadrat	0,063536		Skorygowany R-kwadrat	0,051321
F(3, 230)	5,201599		Wartość p dla testu F	0,001708
Logarytm wiarygodności	-190,6768		Kryt. inform. Akaike'a	389,3536
Kryt. bayes. Schwarza	403,1749		Kryt. Hannana-Quinna	394,9264

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy model pozwolił wskazać zmienną istotną statystycznie (p<0,05) „wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie” [S12] ( $\beta=-0,142207$ ; p<0,01).

Tabela 73. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Ocena ogólna – z wykorzystaniem zmiennych objaśniających z kategorii „korzyści z kooperencji” oraz „straty i koszty kooperencji” łącznie

Zmienne	Współczynnik	Błąd stand.	t-Studenta	wartość p
const	5,66515	0,351884	16,1	<0,0001***
GRUPA	-0,245958	0,071512	-3,439	0,0007***
K01	0,10005	0,042084	2,377	0,0183**
K05	0,109986	0,044203	2,488	0,0136**
K17	-0,0872999	0,043455	-2,009	0,0457**
K25	-0,106639	0,038252	-2,788	0,0058***
K26	0,042942	0,025244	1,701	0,0903*
S05	-0,0656859	0,03603	-1,823	0,0696*
S11	-0,0675778	0,040221	-1,680	0,0943*
S12	-0,153629	0,044422	-3,458	0,0007***
Średn. aryt. zm. zależnej	4,658120		Odch. stand. zm. zależnej	0,566025
Suma kwadratów reszt	60,46685		Błąd standardowy reszt	0,519559
Wsp. determ. R-kwadrat	0,189991		Skorygowany R-kwadrat	0,157446
F(9, 224)	5,837780		Wartość p dla testu F	2,64e-07
Logarytm wiarygodności	-173,7042		Kryt. inform. Akaike'a	367,4084
Kryt. bayes. Schwarza	401,9616		Kryt. Hannana-Quinna	381,3402

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

W ostatnim modelu, do zestawu zmiennych istotnych statystycznie ( $p < 0,05$ ) zaliczono: „grupę zakwalifikowania klubów” [GRUPA] ( $\beta = -0,245958$ ;  $p < 0,01$ ); „obniżenie kosztów” [K01] ( $\beta = 0,10005$ ;  $p < 0,05$ ); „efekt skali” [K05] ( $\beta = 0,109986$ ;  $p < 0,05$ ); „wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży” [K17] ( $\beta = -0,0872999$ ;  $p < 0,05$ ); „wzrost wartości klubu” [K25] ( $\beta = -0,106639$ ;  $p < 0,01$ ); „wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie” [S12] ( $\beta = -0,153629$ ;  $p < 0,01$ ).

Otrzymane w wyniku powyższych analiz rezultaty wpływu zmiennych odpowiedzialnych za korzyści i straty wynikające z wypożyczeń zawodników na ocenę ogólną transferów czasowych, z uwzględnieniem kierunku i charakteru wspomnianego związku, zostały zebrane i ukazane w tabeli 74.

Tabela 74. Zależności między korzyściami i stratami z wypożyczeń zawodników a oceną ogólną czasowych transferów zawodników w polskich klubach piłkarskich

<b>Korzyść / strata</b>	<b>Ocena ogólna</b>
• <b>wzrost wartości klubu [K25] (-)</b>	<b>Ocena ogólna dokonywanych wypożyczeń zawodników</b>
• <b>wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie [S12] (-)</b>	<b>Ocena ogólna dokonywanych wypożyczeń zawodników</b>
• obniżenie kosztów [K01] (+); • efekt skali [K05] (+); • wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży [K17] (-); • <b>wzrost wartości klubu [K25] (-);</b> • <b>wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie [S12] (-)</b>	<b>Ocena ogólna dokonywanych wypożyczeń zawodników</b>

Wytłuszczone zostały zmienne pojawiające się zarówno w analizie indywidualnej, jak i zbiorczej.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując tę część pracy, korzyści w postaci obniżenia kosztów [K01] oraz osiągnięcia efektu skali [K05] są istotne statystycznie dla zmiennej ocena ogólna [OO] w modelu ogólnym. Związek ten ma charakter dodatni. Korzyści w postaci wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży [K17], **wzrostu wartości klubu [K25]** oraz straty w postaci **wysokich kosztów konkurencji wewnętrznej spowodowanych wzrostem rywalizacji w klubie [S12]**, są istotne statystycznie dla zmiennej „ocena ogólna” zarówno w modelach indywidualnych, jak i ogólnym. Związki te mają jednak charakter ujemny.

Tak przeprowadzona procedura weryfikacji istotności zmiennych na wszystkich założonych w badaniu poziomach pozwoliła na opracowanie wniosków służących sformułowaniu

odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze. Aspekt ten swoje odzwierciedlenie ma w rozdziale 7 pracy.



## Rozdział 7: Wnioski i implikacje z badania

### 7.1 Charakterystyka czynników tworzących relacje kooperacyjne

Zrealizowane na potrzeby niniejszej pracy badanie pozwoliło na zidentyfikowanie determinant tworzenia relacji kooperacyjnych w wymiarze transferów czasowych zawodników w objętych badaniem polskich klubach piłkarskich. Na podkreślenie zasługuje fakt, że zdecydowana większość odpowiedzi respondentów wykazywała istotne zróżnicowanie w badanych grupach. Nie oznacza to całkowitego braku zgodności i jednorodności odpowiedzi. Zdarzyły się bowiem przypadki, gdzie zróżnicowanie odpowiedzi było niskie lub nawet bardzo niskie.

Procedurę badawczą rozpoczęto od testowania istotności zmiennych odpowiedzialnych za potencjał kooperacyjny sektora oraz potencjał kooperacyjny klubów.

#### 7.1.1 Potencjały kooperacyjne sektora oraz klubów piłkarskich

W badaniu zwrócono uwagę na duże znaczenie **natężenia konkurencji w sektorze** jako składowej potencjału kooperacyjnego polskich rozgrywek. Kluby ze wszystkich trzech grup wskazały zgodnie tę zmienną wśród czynników kluczowych potencjału kooperacyjnego sektora. Oznacza to, że konkurencja i ich działania w znacznym stopniu stymulują zachowania kooperacyjne klubów wszystkich szczebli rozgrywkowych. Dodatkowo, niezwykle istotny okazuje się czynnik odpowiedzialny za **pewność pozyskania zawodników w razie wystąpienia stosownej potrzeby**. Obecność w rozgrywkach zawodników, którzy są w stanie

sprościć wymaganiom organizacji, stanowi elementarne kryterium oceny potencjału kooperacyjnego sektora.

Poza tymi uniwersalnymi czynnikami, w zależności od szczebla rozgrywek, kluby oceniają czynniki potencjału kooperacyjnego sektora w różny sposób. Najbardziej zróżnicowany zestaw czynników wpływa na decyzje o wypożyczeniach w klubach najmniejszych. W konsekwencji, wśród wskazanych przez nie czynników kluczowych znalazły się m.in. **procesy globalizacyjne czy stopień koncentracji i wzrostu sektora.**

W przypadku czynników potencjału kooperacyjnego klubów nie można stwierdzić wyraźnego zróżnicowania w ocenie zmiennych w poszczególnych grupach. Wśród zmiennych kluczowych na uwagę zasługuje **reputacja partnera** (100% „pozytywnych” odpowiedzi, w kontekście jej znaczenia w procesie kreowania potencjału kooperacyjnego partnerów). Wskazuje to, że sposób, w jaki postrzegany jest przyszły kontrahent, jest niezwykle istotny przy podejmowaniu decyzji o wypożyczeniach zawodników. Budowanie pozytywnego wizerunku klubu w środowisku oraz prezentacja siebie jako wzorowego i godnego zaufania partnera, okazują się przesądzać o nawiązaniu współpracy między rywalami. O ocenie przyszłego partnera decyduje w głównej mierze **dysponowanie przez rywala odpowiednimi zasobami ludzkimi.** Stanowi to elementarny warunek podejmowania rozmów o współpracy. Powodzenie pertraktacji warunkują ponadto **umiejętności współpracy klubu z rywalami.** Nie bez znaczenia okazuje się być również **system powiązań klubów z innymi organizacjami.** Czynnik ten potrafi bowiem wpływać na reputację klubu i jego odbiór w sektorze. Zadbanie o wymienione wyżej aspekty może okazać się kluczowe w perspektywie tworzonej przez kluby współpracy. Ukazane wyżej relacje występujące między poszczególnymi zmiennymi wskazują, że o całkowitym poziomie potencjału kooperacyjnego decydują nie tylko same czynniki potencjału, ale również ich oddziaływanie względem siebie. Otrzymane wskaźniki potencjału kooperacyjnego sektora oraz potencjału kooperacyjnego organizacji, pozwoliły zdefiniować rodzaj działań kooperacyjnych podejmowanych przez kluby objęte badaniem. Dominującymi typami kooperencji w badanej próbie okazały się **kooperacyjna kooperencja niestabilna** oraz **kooperencja stabilna.** Średnie wyniki PKs i PKp przecięły się na macierzy kooperencji w punkcie 85,3;56,0 (**kooperacyjna kooperencja niestabilna**).

Najwyższe oceny potencjałom kooperacyjnym przyznane zostały przez kluby grupy 1 oraz grupy 3. Różnice w przyjmowanej strategii kooperencji skupiają się w głównej mierze wokół rozbieżności w ocenie czynników potencjału kooperacyjnego sektora. Choć w zdecydowanej większości analizowanych przypadków ocena potencjału kooperacyjnego klubów jest dość

skoncentrowana, to wyraźnie najniżej oceniony został on przez kluby „pozostałych szczebli rozgrywkowych”. Może to oznaczać **potencjalnie niższą zdolność niektórych klubów lig najniższych do dokonania skutecznej oceny rywali** jako przyszłych kooperentów.

Obecna w wielu przypadkach, niestabilna sytuacja klubów lig niższych wymusza na nich poszukiwanie różnych możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej. Czynnikiem ten staje się bodźcem do identyfikacji szans na dalszy rozwój organizacji. W proces ten włączone jest również budowanie silnego kapitału relacyjnego. Powyższe okoliczności sprawiają, że lokalne kluby upatrują w sektorze większych możliwości kooperowania w wymiarze wypożyczeń zasobów ludzkich niż kluby z III i IV Ligi.

Te ostatnie zaś nie traktują kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników jako konieczności. Transfery czasowe rozpatrywane są przez nie w kategorii **szans pojawiających się w otoczeniu**. W ocenie klubów III i IV ligi czynnikiem najmocniej oddziałującym na tworzony potencjał kooperacyjny sektora jest **nasilenie walki konkurencyjnej**. Pozostałe czynniki potencjału zostały sklasyfikowane na niskim poziomie. Związane może to być przede wszystkim z obowiązującą, piramidalną strukturą sektora piłki nożnej w Polsce. Znacząca okazuje się być bowiem zmiana liczby występujących w danych rozgrywkach zespołów. Przejście z rozgrywek IV do III ligi zmienia liczbę występujących w rozgrywkach drużyn z 318 do 72. Awans z rozgrywek III ligi do II ogranicza liczbę występujących w rozgrywkach drużyn z 72 do 18. Wyższe klasy rozgrywkowe zachowują stałą liczbę występujących w nich organizacji na poziomie 18 zespołów.

Dodatkowo, przejście z rozgrywek półamatorskich do profesjonalnych związane jest z koniecznością spełnienia szeregu wymogów formalnych narzucanych przez PZPN. To zaś stanowić może znaczną przeszkodę dla wielu klubów. Dalszy rozwój i awans do wyższych rozgrywek wymusza na klubach kosztowne zmiany organizacyjne (np. zmianę formy prawnej czy rozbudowę infrastruktury). Poza tym, pociąga to za sobą konieczność dalszego inwestowania w budowanie konkurencyjnej kadry zawodniczej. W polskich realiach, znaczna część klubów nie jest w stanie tego dokonać. W konsekwencji, kluby grupy 2 skupiają się na uzyskaniu bezpiecznej pozycji w środku tabeli gwarantującej utrzymanie w lidze.

Z kolei kluby lig najwyższych mogą swobodnie konkurować, wykorzystując możliwości kooperencji w wymiarze wypożyczeń zawodników. Kluby te dążą do podniesienia swojej pozycji konkurencyjnej chociażby poprzez **zwiększenie poziomu konkurencji wewnętrznej w zespole**. Zabiegiem umożliwiającym klubom uzyskanie takiego stanu jest wypożyczenie zawodników o odpowiednich charakterystykach.

Na uwadze należy mieć jednak, że wartość potencjału kooperacyjnego sektora oraz samych klubów może ewoluować w czasie. Wpływ ma na to zarówno sytuacja zewnętrzna, jak i wewnętrzna klubów. Wszelkie usprawnienia w obrębie czynników potencjałów kooperacyjnych sektora i organizacji będą skutkować przesunięciem punktów na macierzy kooperencji w górę (z kooperacyjnej kooperencji niestabilnej do kooperencji stabilnej). Zagrożenia i towarzyszące im negatywne zmiany w tych dwóch obszarach powodować będą przesunięcia punktów na macierzy w dół (przejście z kooperencji stabilnej do kooperacyjnej kooperencji niestabilnej lub z kooperacyjnej kooperencji niestabilnej do braku kooperencji). Opisane narzędzie nie jest wykorzystywane wyłącznie w celu scharakteryzowania wykorzystywanej przez kluby strategii kooperencji. Macierz kooperencji służyć może również jako cenny instrument planistyczny umożliwiający podejmowanie strategicznych decyzji klubów o tworzeniu kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników. Z jednej strony pozwala ona bowiem przewidywać zmiany zachodzące w otoczeniu klubów oraz obrazuje różnice występujące na poszczególnych szczeblach rozgrywkowych. Z drugiej zaś, umożliwia dokonanie wyboru najlepszego partnera spośród możliwych kandydatów na kooperenta, zbliżonego pod kątem realizowanej strategii czy kultury organizacyjnej (**patrz: kluczowe uwarunkowania wewnętrzne**).

Zastosowanie wspomnianego narzędzia jest również pomocne w identyfikacji czynników wewnętrznych, które zwiększają lub ograniczają stabilność relacji kooperacyjnych. Wiedza ta może zostać wykorzystana w celu modyfikowania charakteru relacji z mniej stabilnych na bardziej stabilne i trwalsze. Mając na uwadze zidentyfikowane kluczowe czynniki potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw, zarządzający klubami mogą ocenić, które elementy potencjału wymagają usprawnienia w pierwszej kolejności. Pozwoli to poprawić pozycję przetargową klubu w przyszłych negocjacjach i uczyni klub atrakcyjnym partnerem w oczach rywali. Kwestia ta jest istotna zarazem dla klubów przyjmujących strategię fabryki talentów, jak i tych, które owe talenty do swoich struktur sprowadzają.

Wreszcie, macierz kooperencji może być wykorzystywana jako narzędzie kontrolne, będące podstawą do oceny współpracy konkurentów. Takie działanie daje możliwość określenia bezpośrednich korzyści wynikających ze współpracy oraz możliwych kierunków dalszego jej rozwoju. Analiza współpracy pomaga dostrzegać i eliminować popełniane błędy. Ponadto, wspiera ona proces wyciągania wniosków, co przekłada się na zdobywanie doświadczenia wynikającego ze współpracy. Wiedza opracowana na podstawie doświadczeń wpływa na jakość przyszłych relacji i wspiera proces szacowania przyszłych efektów współpracy konkurentów. Doświadczenie zdobyte w relacjach z rywalami pozwala również



pokonywać określone bariery kooperencji, które ulegają zmniejszeniu wraz z rozwojem sieci relacji organizacji (**patrz: zidentyfikowane bariery, wśród determinant kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników**).

Powyższe obserwacje wymusiły na autorze skupienie się w badaniu na identyfikacji czynników kształtujących relacje kooperacyjne. Kolejnym krokiem było zatem przeanalizowanie motywów podejmowania współpracy przez rywali w ramach transferów czasowych zawodników.

### 7.1.2 Motywy wypożyczeń czasowych zawodników

W aspekcie globalnym, biorące udział w badaniu kluby decydują się na transfery czasowe, dostrzegając **możliwości pojawiające się w otoczeniu**. Często również decydują się na to rozwiązanie, **chcąc zredukować liczbę zawodników pozostających na ich listach płacowych**. Organizacje liczą przy tym na **osiągnięcie efektu synergii poprzez zwiększenie swojej innowacyjności i efektywności**. Współpraca z rywalem ma spowodować **podział podejmowanego ryzyka** związanego z wykorzystaniem zasobów ludzkich. Przy okazji pozyskanie zawodników ma spowodować **wzrost poziomu wykorzystywanych technologii** w klubie. W efekcie korzyść mają osiągnąć również **interesariusze klubu**, których satysfakcja w wyniku prowadzonych działań na rynku transferowym ulegnie zwiększeniu. Współpracujące kluby mierzą zarazem w osiągnięcie **bardziej stabilnej pozycji konkurencyjnej** względem pozostałych rywali pozostających poza relacją.

Wart odnotowania jest fakt, że kluby z wyższych szczebli rozgrywkowych przy podejmowaniu decyzji o zawieraniu kooperencji kierują się głównie **chęcią uzyskania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej** oraz **dążeniem do zwiększenia konkurencyjności wewnątrzorganizacyjnej wskutek dokonywanych transferów czasowych**. Działania te mają pomóc w **sprostaniu wymaganiom i oczekiwaniom interesariuszy**. To, co jest spójne dla klubów grupy 2 i grupy 3, to **chęć dotarcia do nowych rynków** oraz **rozszerzenia skali działania** poprzez awans do wyższych klas rozgrywkowych. Realizacja tego celu ma być wsparta m.in. **osiągnięciem wyższego poziomu innowacyjności i efektywności**. Pozyskanie nowych zasobów ludzkich przez kluby z tych grup ma być czynnikiem wpływającym na wyższą **efektywność działania**, co przełoży się ma na awans do wyższych rozgrywek. Brak pojawienia się wspomnianych motywów transferów czasowych w klubach grupy 1 wyraźnie ukazuje różnice w wykorzystywaniu transferów czasowych w stosowanej

strategii na różnych poziomach rozgrywkowych. Występują jednak między nimi również podobieństwa, np. powielenie się motywu **chęci wzmocnienia pozycji współpracujących klubów wobec konkurentów** wśród klubów grupy 1 i grupy 3.

Kolejnym działaniem podjętym w ramach prowadzonego postępowania była identyfikacja kluczowych uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych sprzyjających relacjom ukierunkowanym na transfer czasowy zawodników.

### 7.1.3 Uwarunkowania wypożyczeń zawodników

Również w przypadku uwarunkowań kooperencji odnotowano czynniki wspólne oraz specyficzne dla danych grup respondentów. Całościowa analiza problemu pozwoliła na wskazanie kluczowych uwarunkowań wypożyczeń zawodników w ogóle badanych organizacji. W tej kategorii, na szczególną uwagę zasługują: **pewność zaopatrzenia w zasoby ludzkie, posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność oraz reputacja klubu**. Czynniki te wcześniej pojawiały się jako kluczowe w perspektywie oceny potencjału kooperacyjnego sektora oraz organizacji. Potwierdza to zatem szczególne znaczenie wymienionych zmiennych dla kreowanych przez kluby relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników. Piłkarze będący przedmiotem zawieranych relacji o wskazanym charakterze, pełnią zarazem rolę jednej ze stron transakcji. Stanowią oni zatem podstawę podjęcia partnerstwa, stąd nie powinno dziwić umiejscowienie związanych z nimi zmiennych w gronie uwarunkowań kluczowych.

Na decyzje o transferach wpływa również **marka zawodników** danego klubu. Czynnikiem ten wydaje się być pewnym uzupełnieniem **reputacji klubu**. Uwidacznia się to istnieniem wyraźnego sprzężenia między wizerunkiem zawodników oraz obowiązującą w otoczeniu reputacją klubu. Element ten, poza ogromnym znaczeniem dla kibiców, pełni istotną rolę również w sferze biznesowej. Jeżeli nie tylko przyszły partner cechuje się wzorową opinią w otoczeniu, ale również jego zawodnik posiada odpowiednio wysoki status, to zainteresowanie jego pozyskaniem przez inne kluby będzie wyraźnie większe. Należy bowiem pamiętać, że wraz z transferem danego zawodnika dochodzi do przeniesienia jego wizerunku oraz pozostałych zasobów niematerialnych, których zawodnik jest posiadaczem (podrozdział 4.3.2). Prowadzenie rozważnych działań na rynku transferowym, opartych o wspomniane wyżej kwestie powoduje, że szanse powodzenia transferów również

ulegają zwiększeniu. To zaś uzależnione jest w dużej mierze od **umiejętności dostrzegania i wykorzystania okazji** pojawiających się w otoczeniu klubu.

Dodatkowo, wyniki badania uwypukliły znaczenie **podobieństwa kultur organizacyjnych** w kontekście tworzenia relacji w ramach transferów czasowych. Fakt ten pokazuje, jak podobieństwo organizacyjne wpływa na przebieg wspomnianych procesów. Element ten skraca bowiem czas adaptacji nowego zawodnika do organizacji oraz minimalizuje ryzyko niepowodzenia transferu. Z drugiej strony, należy pamiętać, że wypożyczenia zawodników czynione są celem ich rozwoju i nabywania doświadczenia. To wymaga transferu zawodników do klubów z innych szczebli rozgrywkowych, gdzie wspomniane różnice w kulturze organizacyjnej występują.

Poza wspomnianymi wyżej podobieństwami, organizacje grupy 1 i 2 zwróciły uwagę na przejawiającą się w ich otoczeniu **intensywność konkurencji**. Wśród uwarunkowań zewnętrznych pojawiających się wyłącznie w grupie 1 i 3 odnotowano **globalizację gospodarki i stopień koncentracji sektora**.

Do ciekawych wniosków dojść jednak można analizując czynniki występujące wyłącznie wśród wskazań klubów z grupy 3. Uwarunkowanie wewnętrzne, wskazane przez kluby lig najniższych, to **elastyczność klubu w podejmowanych działaniach**. W gronie uwarunkowań zewnętrznych takimi czynnikami okazały się być: **kryzys finansowy, tempo wzrostu sektora i średnia długość karier zawodników**.

**Elastyczność decyzyjna organizacji** wskazywana jest w literaturze jako czynnik kluczowy, swoista przewaga konkurencyjna mniejszych jednostek względem dużych organizacji. Decyduje ona bowiem o możliwościach tworzenia relacji kooperacyjnych przez małe podmioty (Zakrzewska-Bielawska, 2014a; Bernat, 2019; Wilczyńska, 2018b). Jest to zarazem główny motyw, dla którego duże organizacje decydują się na współpracę z małymi rywalami (podrozdział 2.3.2).

**Kryzys finansowy i tempo wzrostu sektora** pokazują zaś, w jakim stopniu mniejsze organizacje uzależnione są od kondycji gospodarki i warunków kształtujących sektor. Czynniki te determinują sposób prowadzonej przez małe podmioty działalności oraz decydują o przetrwaniu na rynku. Intensywne zmiany w sektorze sprawiają, że mniejsze organizacje muszą szybko reagować, aby dostosować się do ewoluujących warunków otoczenia. W przypadku zbyt późnych reakcji dochodzi do spadku ich pozycji względem organizacji mających większe zdolności adaptacyjne. W konsekwencji skutkuje to utraceniem posiadanej przez nie przewagi konkurencyjnej.

Pojawienie się w tym zestawieniu również czynnika związanego ze **średnią długością karier zawodników** wskazuje, że kluby z niższych szczebli rozgrywkowych zwracają uwagę na aspekt związany z czasem, jaki zawodnicy spędzają na grze w piłkę nożną. Z zasady bowiem zawodnicy po ukończeniu pewnego wieku nie są w stanie kontynuować kariery zawodowej na odpowiednim poziomie. Nie chcąc przechodzić na „piłkarską emeryturę” decydują się często na grę w niższych ligach, traktując sport nie jako sposób na zarobek, lecz jako hobby. W tym aspekcie swoje szanse na pozyskanie zawodników upatrują kluby grupy 3. Znając kluczowe uwarunkowania transferów czasowych, możliwe było opisanie głównych barier zidentyfikowanych przez respondentów podczas dokonywania transferów czasowych.

#### 7.1.4 Bariery wypożyczeń zawodników

Barierami, które pojawiły się zgodnie na wszystkich trzech analizowanych poziomach były **brak komplementarnych zasobów ludzkich u potencjalnego partnera** oraz **obawa przed utratą przewagi konkurencyjnej**. Nie powinno to być jednak zaskoczeniem, ponieważ wystąpienie pierwszego z wymienionych czynników wyklucza racjonalność ekonomiczną podejmowania współpracy z perspektywy klubu pozyskującego zawodnika. Druga wymieniona bariera nie jest racjonalna, a nawet – może stanowić zagrożenie – dla organizacji udostępniającej zasób.

W oparciu o wskazane w pracy treści, można wywnioskować, że w badanych klubach występują bariery zarówno w wymiarze faktów, obaw, jak i negatywnych doświadczeń z przeszłości. To, w jaki sposób powstają wspomniane ograniczenia, wskazują pewne zależności przyczynowo-skutkowe. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na rolę **braku spójności strategii partnerów** oraz **barier organizacyjnych** na powstawanie dalszych ograniczeń współpracy. Czynniki te bowiem mogą być źródłem występowania **niechęci do dzielenia się wiedzą**, czy powszechnej **asymetrii informacji** oraz powodują **utrudnienia w komunikacji** między klubami.

Skupienie się na usprawnieniach właśnie w tych aspektach stwarza możliwość minimalizowania dysfunkcji w tworzeniu relacji kooperacyjnych klubów w ramach wypożyczeń zawodników. To zaś daje szanse na przełamywanie barier zawierania relacji kooperacyjnych wśród badanych polskich klubów piłkarskich, w tym na przezwycięzenie **lęku związanego ze współpracą**.

Warto zauważyć, że kluby grupy 3 za ważne bariery wypożyczeń zawodników uznały **obawę związaną z wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu**. Wskazuje to na traktowanie zawodników przez te kluby jako cennej inwestycji, której wykorzystanie przez inne organizacje może wpływać negatywnie na osiąganą przez nie stopę zwrotu. Należy w tym miejscu podkreślić, że kluby spoza czołowych polskich rozgrywek w badanej próbie (grupa 2 i 3) za istotną barierę wchodzenia w relacje kooperacyjne uznają **niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami**. To zamknięcie na transfer wiedzy w organizacjach skutkować może pojawieniem się kolejnej bariery, której skutki odczuwają kluby z grupy 3 – **asymetrii informacji**. Przyczyn tej sytuacji można upatrywać również w istniejących barierach na wyższych poziomach rozgrywek.

Widoczny w klubach grupy 1 brak występowania **odpowiednich mechanizmów komunikowania i przepływu informacji** skutkuje występowaniem niepełnej wiedzy na niższych szczeblach rozgrywkowych. Dodatkowo, kluby grupy 1 wśród barier wchodzenia w relacje kooperacyjne wskazały **ryzyko wycieku wiedzy oraz know-how**. Fakt ten – rzecz jasna – spowodowany jest dużo większym zaawansowaniem technologicznym występującym w klubach wyższych klas rozgrywkowych.

Dzięki identyfikacji czynników kluczowych we wszystkich opisanych kategoriach, możliwe było przeprowadzenie procedury zmierzającej do określenia czynników determinujących tworzenie współpracy o charakterze kooperacyjnym w wymiarze wypożyczeń zawodników. Na podstawie opracowanych modeli regresji, wskazano zestaw istotnych statystycznie czynników, które w dodatni oraz ujemny sposób wpływają na liczbę relacji kooperacyjnych nawiązywanych przez kluby objęte badaniem.

## **7.2 Charakterystyka relacji kooperacyjnych w wymiarze wypożyczeń zawodników**

### **7.2.1 Czynniki charakteryzujące liczbę wypożyczeń przychodzących**

W wyniku przeprowadzonych analiz, do grupy istotnych czynników mających **dodatni związek z liczbą wypożyczeń przychodzących zaliczono**:

- chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;
- brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy;
- strukturę sektora;

- tempo wzrostu sektora;
- bariery wejścia dla nowych konkurentów;
- groźbę pojawienia się substytutów;
- zbieżność strategii klubów;
- tempo rozwoju techniki i technologii;
- wymagania kibiców.

Wzrost w zakresie powyższych czynników sprawia, że liczba podejmowanych wypożyczeń przychodzących zawodników również wzrasta. Poza poruszonymi wcześniej kwestiami, uwagę zwraca **rola interesariuszy**, w tym **kibiców**, w kształtowaniu się działań zmierzających do pozyskania zawodników. Potrzeby sprostania wymaganiom interesariuszy klubu plasują się na czele motywów sprowadzania piłkarzy do organizacji. Można też zauważyć istnienie pewnego sprzężenia zwrotnego między tymi dwoma czynnikami. Z jednej strony kluby dążą do zatrudnienia jak najlepszych pracowników posiadających określone umiejętności. Z drugiej zaś, jest to również w dużej mierze zbieżne z oczekiwaniami kibiców dotyczącymi osiągnięcia przez klub jak najlepszych rezultatów.

Na tworzone relacje kooperacyjne wpływ mają również **czynniki warunkujące strukturę** oraz **tempo wzrostu sektora**, a także **bariery wejścia dla innych konkurentów**, wpływające na **pojawienie się konkurencyjnych ofert** dotyczących danych zawodników. Złożona struktura sektora oraz jego szybki wzrost powodują, że kluby muszą dostosować się do zmian zachodzących w otoczeniu. W efekcie, wykorzystują one kooperację w ramach wypożyczeń zawodników. Warto przypomnieć, że wypożyczenia zawodników mają charakter relacji między dwoma organizacjami. Z tego powodu, powodzenie relacji kooperacyjnej jest tym większe, im mniejsza jest szansa na pojawienie się trzeciego klubu mogącego zakłócić współpracę. Skupienie uwagi kilku organizacji na danym zawodniku sprawia, że rozmowy o transferze czasowym zawodnika stają się utrudnione. Zatem: **im więcej barier wejścia dla konkurentów, tym szanse powodzenia transakcji są większe.**

Z drugiej strony, powodzenie wypożyczenia zawodnika uwarunkowane jest **ryzykiem pojawienia się substytutów**. Jak wykazało badanie, o potencjale kooperacyjnym sektora świadczy **liczba graczy o określonych charakterystykach, mogących stanowić alternatywę dla danego wypożyczenia. Większa liczba dostępnych graczy powoduje, że wypożyczenia do klubów stają się częstsze.** Przy wysokiej podaży zawodników, o powodzeniu danego transferu decydować mogą detale. W takim układzie konkurencyjność zawodników jest bardzo istotnym czynnikiem warunkującym poziom potencjału kooperacyjnego klubów.

Aspekt ten jest powiązany z wykorzystywaną przez kluby **technologią** i stosowanymi metodami pozyskiwania oraz szkolenia talentów.

Transfery czasowe uwarunkowane są również **zbieżnością strategii klubów**. Wynika z tego zatem, że im bardziej kluby są zbliżone pod kątem strategii, tym lepszy jest odbiór danego klubu jako przyszłego partnera pod działania kooperacyjne. **Czynnik związany z brakiem zbieżności strategii był zarazem wskazywany przez respondentów jako istotna bariera tworzenia relacji kooperacyjnych.**

Element ten może prezentować się jako kluczowy w perspektywie przełamania **braku umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy**. Jak wykazało badanie, bariera ta okazuje się wzrastać wraz z kolejnymi wypożyczeniami graczy. Pomimo istnienia wspomnianego ryzyka, zarządzający klubami często decydują się na wypożyczenia przychodzące zawodników. Każda kolejna relacja powoduje zatem, że tworzona w jej wyniku sieć staje się coraz bardziej skomplikowana. To zaś wpływa na trudność w ocenie ryzyka współpracy.

### 7.2.2 Czynniki charakteryzujące liczbę wypożyczeń odchodzących

Czynnikami mającymi  **dodatni związek z liczbą wypożyczeń odchodzących zawodników** w badanej próbie okazały się:

- chęć obniżenia kosztów;
- chęć rozszerzenia skali działania;
- chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych;
- lęk przed współpracą z konkurentem;
- trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji;
- marka zawodników klubu.

W tym przypadku główny motyw wypożyczeń związany jest z **obniżeniem kosztów** ponoszonych przez klub. Czasowe zrzucenie obowiązku płacenia wynagrodzenia za zawodnika na partnera umożliwia osiągnięcie zakładanego celu. Poza tym, kluby chętnie wypożyczają zawodników, gdy są nastawione na **rozszerzenie skali prowadzonej działalności**, a także wtedy, gdy **identyfikują szansę na wykorzystanie pojawiających się okazji rynkowych**. W wielu przypadkach o sukcesie w biznesie decyduje odpowiedni *timing*, a więc możliwość znalezienia się w odpowiednim miejscu i czasie. W kontekście wypożyczeń zawodników

aspekt ten wydaje się być równie istotny. Nie bez znaczenia jest tu również umiejętność monitorowania otoczenia oraz jego stosowna analiza.

W powyższym zestawieniu niezwykle ważne są bariery, których wzrost powoduje większą liczbę odchodzących zawodników, a więc **lęk przed współpracą z konkurentem** oraz **trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści**. Czynniki te wskazują, że badane kluby nie bazują wyłącznie na wieloletniej współpracy z określonymi rywalami. Sytuacja sektorowa wymusza na klubach wchodzenie w nowe relacje, nawet pomimo lęku przed współpracą i możliwych trudności w oszacowaniu korzyści. Pewne ograniczenia występujące na poziomie danej organizacji, związane z liczbą możliwych do zakontraktowania zawodników, powodują, że kluby, **chcąc wypożyczać zawodników, muszą otwierać się na kolejnych partnerów**. Wchodzenie w nowe relacje wiąże się z koniecznością poniesienia określonych kosztów. Stworzenie stabilnego związku z kooperentem wymaga czasu oraz zaufania. O ocenie kooperenta w znacznej mierze decyduje przecież jego **system powiązań z innymi rywalami**. Jeżeli zatem te sieci są bardzo rozbudowane, to efekty współpracy stają się automatycznie trudniejsze do oszacowania.

Liczba transakcji wypożyczeń warunkowana jest również dodatnio **marką samych zawodników**. Utalentowani zawodnicy o dobrej renomie są bardziej pożądanymi przez organizacje niż niepokorni, budzący kontrowersje zawodnicy. Zatem po raz kolejny **wizerunek** wskazywany jest jako istotny element wpływający na powodzenie relacji kooperencji.

Z drugiej strony, do grupy zmiennych o **ujemnym związku z liczbą wypożyczeń odchodzących zawodników** zakwalifikowano:

- chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej;
- chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży;
- obawę przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu;
- złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami;
- problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera;
- kulturę organizacyjną.

Ujemne związki między **liczbą wypożyczeń z klubu** a **chęcią pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej** oraz **chęcią wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży** wskazują na występowanie pewnych ograniczeń towarzyszących kooperencji. Kluby identyfikują utrudnienia w rozwijaniu wiedzy organizacyjnej powyżej pewnej liczby relacji. Oznacza to zatem, że po przekroczeniu określonej liczby wypożyczeń, kolejni zawodnicy nie wnoszą nowych rozwiązań w tym zakresie. Dochodzi do pewnego nasycenia



wiedzy przez organizację. Podobnie rzecz się ma z wykorzystaniem szans wynikających z umiędzynarodowienia branży. Pewna liczba transakcji zawieranych w celu wykorzystania szans związanych z internacjonalizacją branży, zmniejsza liczbę rzeczywistych korzyści płynących z realizacji tego motywu.

Analizując bariery kooperencji zauważyć można, że wraz ze zwiększającymi się **obawami przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu, złymi doświadczeniami ze współpracy z konkurentami i problemami ze znalezieniem odpowiedniego partnera**, maleje liczba podejmowanych przez kluby relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń odchodzących zawodników. **Wspomniane bariery potrafią zatem skutecznie minimalizować zawierane relacje w ramach wypożyczeń zawodników.**

Z drugiej strony, można domniemywać, że przełamanie wymienionych wyżej lęków i problemów dotyczących nawiązywania relacji prowadzić będzie do powstawania większej liczby układów między rywalami. Po raz kolejny ukazuje to kluczową rolę **zaufania** w tworzeniu związków kooperacyjnych. Bazowanie na ugruntowanych relacjach z wieloletnimi partnerami może bowiem stanowić rozwiązanie w odniesieniu do barier związanych z oszacowaniem przyszłych korzyści ze współpracy, czy brakiem możliwości znalezienia odpowiedniego partnera i późniejszej oceny ryzyka.

Zastanawiające jest to, że wraz ze zwiększającym się podobieństwem klubów pod kątem ich **kultury organizacyjnej**, zmniejszeniu ulega liczba relacji kooperacyjnych zawieranych celem wypożyczenia zawodnika z klubu. Oznaczać to może z jednej strony, że chcąc dotrzeć do nowych partnerów, kluby zmuszone są szukać ich wśród rywali występujących na innych szczeblach rozgrywkowych. Z drugiej strony, rozwój zawodników uzależniony jest w dużej mierze od poziomu rozgrywkowego klubu, w którym transferowani gracze występują. W zależności od motywu wypożyczenia, kluby są w stanie osiągać określone korzyści. Przejście zawodnika z klubu większego do mniejszego daje możliwość zdobycia doświadczenia przez gracza. W wielu przypadkach wiąże się to równocześnie z wejściem w struktury organizacji o innej charakterystyce.

### 7.2.3 Czynniki charakteryzujące liczbę partnerów w ramach kooperencji

**Liczba kooperentów w ramach wypożyczeń zawodników** okazała się być  **dodatnio związana z:**

- chęcią osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności;

- chęcią sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;
- brakiem umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy;
- strukturą sektora;
- groźbą pojawienia się substytutów;
- wymaganiami kibiców.

Poza opisanymi wcześniej zmiennymi związanymi dodatnio z liczbą relacji kooperacyjnych, jako motyw zawierania relacji zidentyfikowana została **chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności**. Czynniki te zostały sklasyfikowane zarazem jako główna motywacja wchodzenia w nowe relacje z rywalami. Tworzone relacje uzależnione są jednak od liczby zawodników mogących być przedmiotem transakcji, a więc od **pojawiających się w sektorze substytutów**.

W tym przypadku uwagę zwraca **trudność w przeprowadzeniu oceny ryzyka współpracy** wpływająca na liczbę nowych relacji z rywalami. Po raz kolejny zauważyć można, że pomimo istnienia barier towarzyszących kooperacji, sytuacja wewnątrz sektora wymusza na klubach kooperowanie w ramach wypożyczeń zawodników. Wbrew rosnącej trudności dotyczącej oceny ryzyka współpracy wraz z nowymi relacjami, kluby zmuszone są do kooperacji z rywalami jako warunek rozwoju i przetrwania.

#### 7.2.4 Identyfikacja determinant kooperacji w wymiarze wypożyczeń zawodników

Porównując dwie stworzone w procesie badawczym kategorie – zmiennych kluczowych oraz zmiennych istotnych statystycznie w opracowanych modelach regresji – możliwe było określenie determinant kooperacji polskich klubów piłkarskich w badanej próbie. Składały się na nie bowiem te czynniki, które znalazły się zarówno w pierwszym, jak i drugim zestawie zmiennych.

W konsekwencji, za determinanty wypożyczeń zawodników w organizacjach objętych badaniem, w obszarze czynników potencjału kooperacyjnego sektora uznano:

- strukturę sektora;
- tempo wzrostu sektora.

Wśród uwarunkowań zewnętrznych wskazano – tempo rozwoju techniki i technologii.

W grupie uwarunkowań wewnętrznych zidentyfikowano:

- kulturę organizacyjną;
- markę zawodników klubu.

Finalnie, w kategorii motywów jako determinanty, pojawiły się:

- chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności;
- chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;
- chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych.

Na podstawie przeprowadzonego postępowania określono również, że kluczowa z perspektywy tworzenia relacji kooperacyjnych może okazać się bariera w postaci **obawy przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu**.

Kluczowe czynniki kooperencji oraz wyłonione z ich zbioru determinanty wypożyczeń zawodników w badanej próbie organizacji, zostały ujęte w tabeli 75.

Tabela 75. Kluczowe czynniki i determinanty kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników

Obszar	Czynniki kluczowe	Determinanty
<b>Potencjal kooperacyjny sektora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podatność sektora na globalizację</li> <li>• struktura sektora</li> <li>• stopień koncentracji sektora</li> <li>• tempo wzrostu sektora</li> <li>• pewność zaopatrzenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura sektora</li> <li>• tempo wzrostu sektora</li> </ul>
<b>Potencjal kooperacyjny przedsiębiorstw</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane zasoby ludzkie oraz ich komplementarność</li> <li>• reputacja kooperenta</li> <li>• system powiązań przyszłych partnerów z innymi konkurentami</li> <li>• umiejętność współdziałania przyszłego kooperenta z rywalami</li> </ul>	-
<b>Uwarunkowania zewnętrzne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intensywność konkurencji</li> <li>• pewność zaopatrzenia w odpowiednie zasoby ludzkie</li> <li>• globalizacja gospodarki</li> <li>• stopień koncentracji sektora</li> <li>• średnia długość karier zawodników</li> <li>• kryzys finansowy</li> <li>• tempo wzrostu sektora</li> <li>• tempo rozwoju techniki i technologii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo rozwoju techniki i technologii</li> </ul>
<b>Uwarunkowania wewnętrzne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reputacja klubu</li> <li>• zdolność klubu do dostrzegania okazji</li> <li>• zdolność klubu do wykorzystywania okazji</li> <li>• posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali</li> <li>• elastyczność klubu w podejmowanych działaniach</li> <li>• kultura organizacyjna</li> <li>• marka zawodników klubu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kultura organizacyjna</li> <li>• marka zawodników klubu</li> </ul>
<b>Motywy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć osiągnięcia efektu synergii</li> <li>• chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą</li> <li>• chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności</li> <li>• chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich</li> <li>• chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii</li> <li>• chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy</li> <li>• chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych</li> <li>• chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych</li> </ul>
<b>Bariery</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zbieżności strategii</li> <li>• obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu</li> <li>• asymetria efektów</li> <li>• asymetria informacji</li> <li>• brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera</li> <li>• niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami</li> <li>• obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej</li> <li>• ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami</li> <li>• bariery organizacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obawy przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Warto odnotować, że w ujęciu ogólnym na tworzenie relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników wpływ ma więcej **czynników potencjału kooperacyjnego sektora** niż **potencjału kooperacyjnego samych organizacji**. Tworzenie partnerstw rywali jest więc silnie zależne od otoczenia tych jednostek. Kluby wchodzące w relacje z konkurentami biorą zatem pod uwagę uwarunkowania mające miejsce w sektorze w jakim działają. Następnie, w zależności od nich, dokonują oceny potencjału kooperacyjnego rywali. W tym zaś przypadku, o powodzeniu relacji w dużej mierze decyduje **warunek zbieżności strategii klubów**. Wystąpienie tego czynnika znacząco wpływa na decyzję o wypożyczeniu zawodnika.

## 7.3 Efekty wypożyczeń zawodników

### 7.3.1 Identyfikacja i ocena korzyści wypożyczeń zawodników

Rozważania nad oceną konsekwencji działań kooperacyjnych pozwoliły na wskazanie głównych efektów transferów czasowych zawodników mających miejsce w badanej próbie. Również w tym przypadku analizę przeprowadzono w oparciu o odpowiedzi udzielane przez respondentów z poszczególnych grup oraz globalnie.

Warta uwagi jest obserwacja, że dzięki wypożyczeniom piłkarzy, kluby ze wszystkich trzech grup miały możliwość **pozyskanie niezbędnych zasobów ludzkich na czas**. To zaś **zwiększyło możliwości aplikacyjne graczy** w tych zespołach. Oznacza to zatem, że w przypadku organizacji ze wszystkich analizowanych grup, wypożyczenia spełniają swoją podstawową funkcję, jaką jest dostarczenie odpowiednich zasobów ludzkich. Poza tym, kluby dzięki temu rozwiązaniu miały możliwość osiągnięcia **przewagi konkurencyjnej** względem pozostałych rywali, zwiększenia swojej **innowacyjności oraz efektywności, rozwinięcia zasobów ludzkich** oraz **uzyskania dostępu do nowych rynków**.

Respondenci zidentyfikowali również korzyść w postaci **wzrostu wartości klubu** wskutek **zwiększenia wartości wypożyczonego piłkarza**. Podkreśla to, opisaną w części teoretycznej dysertacji, mocną stroną kooperencji, jaką jest usatysfakcjonowanie wszystkich stron biorących udział w relacji. Efekt ten możliwy jest do osiągnięcia dzięki **ograniczeniu ryzyka i zmniejszeniu niepewności podejmowanych działań**.

Interesujące jest również to, że osiągnane przez kluby korzyści różnią się znacznie od motywów skłaniających kluby do działań kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników. Co więcej, wskazać można większą liczbę osiągniętych przez kluby korzyści względem motywów budowania relacji kooperacyjnych.

Zmiennymi pojawiającymi się zarówno po stronie motywów, jak i korzyści były:

- chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą;
- chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich;
- chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;
- chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych;
- chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału.

Wśród interesujących obserwacji na poziomie poszczególnych grup, zwrócono uwagę na występowanie korzyści w postaci **uzyskania dostępu do nowego rynku** w klubach grupy 2 i 3. Transfery czasowe wykorzystywane są zatem w tych klubach w celu uzyskania awansu do wyższych klas rozgrywkowych.

W kontekście nadchodzących zmian w regulacjach transferowych, warto podkreślić dwie kwestie. Kluby grupy 3 deklarują, że dzięki transferom czasowym są w stanie **ograniczyć niepewność swoich działań**, co w perspektywie nadchodzących zmian w przepisach może zostać znacząco zmniejszone. Z drugiej strony, istnieje ryzyko, że zmiany te nie odbiją się bardzo negatywnie na głównych adresatach tych zmian, a więc na klubach największych. Te bowiem zauważają, że są w stanie **wykorzystywać zmiany prawne dotyczące**

**pozyskiwania zawodników** na swoją korzyść. Również w tym przypadku okazać się może, że znajdują one sposoby na wykorzystanie zmian we wdrażanych obecnie uwarunkowaniach prawnych.

Zbadane w modelach regresji związki zachodzące między tworzonymi relacjami kooperacyjnymi przez kluby a korzyściami wypożyczeń zawodników pozwoliły na identyfikację kluczowych profitów płynących ze wskazanej relacji.

Wśród nich zauważono **korzyści dodatnio związane z liczbą pozyskiwanych zawodników w ramach wypożyczeń** w postaci:

- obniżenia kosztów;
- osłabienia konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta;
- wzrostu satysfakcji kibiców i innych interesariuszy;
- zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich;
- sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;
- wzrostu wartości klubu;
- pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych;
- redukcji ryzyka w wyniku jego podziału;
- ograniczania niepewności działań oraz wzmocnienia wizerunku klubu.

Oznacza to zatem, że w celu osiągnięcia maksymalnych korzyści w wyżej wymienionych obszarach, kluby powinny kierować się **zwiększaniem liczby pozyskiwanych zawodników w ramach transferów czasowych**.

Zastanawiające jest jednak pojawienie się w tym zestawieniu zmiennej „zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich”. Przyczyną tego jest fakt, że w kwestionariuszu nie pytano konkretnie o korzyści wynikające z wypożyczeń z lub do klubu, a o ogół korzyści wynikających z transferów czasowych. Z drugiej strony, w szerokim ujęciu skutków wynikających z prowadzonych działań na rynku transferowym, domniemywać można, że pozyskanie zasobów ludzkich rodzi konkretne decyzje względem posiadanych przez klub zawodników. Oznacza to, że znalezienie tymczasowego pracownika wiązać się może z podjęciem decyzji o zmianie statusu pozostałych graczy o podobnych charakterystykach w zespole. Czynniki ten zależny jest zatem od interpretacji i na pewno wskazuje na pewne kwestie mogące podlegać przyszłym badaniom naukowym w tym obszarze.

Z drugiej strony, **ujemny związek między liczbą pozyskiwanych zawodników w ramach wypożyczeń, a korzyściami** z tych transakcji odnotowano względem:

- wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą;

- pozyskania wiedzy techniczno-technologicznej;
- pozyskania nowej wiedzy rynkowej;
- pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej;
- możliwości kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem;
- doskonalenia i tworzenia nowych rozwiązań technologicznych;
- dostosowania się do wymagań globalizacyjnych.

Wymienione wyżej korzyści **maleją** wraz z kolejnymi transferami czasowymi. Ich wydzźwięk nie jest tak samo wyraźny przy okazji kolejnych transferów czasowych zawodników. Kluby nie powinny się zatem skupiać na maksymalizowaniu pozyskiwania graczy w formie wypożyczeń, jeżeli zależy im na wyraźnym osiągnięciu wymienionych wyżej korzyści.

Następnie określono **korzyści dodatnio związane z liczbą zawodników udostępnionych innym klubom** w ramach wypożyczeń. Za istotne w tej kategorii zmienne uznano:

- osłabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta;
- zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich;
- zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole.

Również w tym przypadku można mówić o wystąpieniu pewnego paradoksu w otrzymanych wynikach. Bezsprzecznie korzyść w postaci zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich jest możliwa do osiągnięcia wskutek eksportowej polityki transferowej. Pewną kontrowersją mogą być jednak wyniki pozostałych związków. O ile wypożyczenie zawodnika do innego klubu może wpłynąć pozytywnie na zwiększenie rywalizacji w zespole, o tyle pojawienie się tu osłabienia konkurencji budzi wyraźne wątpliwości. Zależność ta może być jednak **jedynie pozorna**, co skłaniałoby do podjęcia dodatkowych badań związanych z tym zjawiskiem.

Wśród korzyści, które wykazały **ujemny związek z liczbą zawodników udostępnianych w ramach wypożyczeń** zidentyfikowano:

- pozyskanie nowej wiedzy rynkowej;
- możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem;
- dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych;
- wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży.

Badanie wykazało zatem, że **większa liczba udostępnianych zawodników** powodowała **mniejsze efekty** w obrębie **tworzenia nowej wiedzy rynkowej, kreowania i dzielenia się wiedzą** oraz dostosowania się do **zmian spowodowanych globalizacją**, w tym wykorzystania **szans wynikających z umiędzynarodowienia branży**. Wskazuje to zarazem te obszary jako

nieoptymalne do osiągnięcia poprzez udostępnianie zawodników w ramach transferów czasowych.

Ostatecznie przeanalizowano **korzyści osiągnane przez kluby w wyniku ogółu tworzonych relacji kooperacyjnych z różnymi partnerami**. W wyniku analizy regresji wskazano, że **ujemny** związek wspomnianej zmiennej występuje względem:

- zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich;
- zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole.

Analiza wykazała, że **większa liczba kooperentów** rodziła powstawanie barier powodujących **trudności w wypożyczaniu zawodników do innych zespołów**. Potwierdza to zatem, że na wypożyczenia zawodników wpływa **system powiązań zespołu z innymi rywalami**. Zarazem, im bardziej złożone relacje występują między klubem a innymi rywalami, tym trudniej jest nawiązać nowe relacje kooperacyjne. Z drugiej strony, sytuacja ta **nie sprzyja również zwiększaniu rywalizacji zawodników** o grę w pierwszym składzie wśród badanych drużyn. Duża liczba wypożyczeń nie motywuje zatem zawodników do aktywnej rywalizacji o miejsce w zespole.

W dalszej kolejności, dokonano analizy **kosztów oraz strat** ponoszonych przez kluby w wyniku wypożyczeń zawodników.

### 7.3.2 Identyfikacja i ocena kosztów oraz strat wynikających z wypożyczeń zawodników

W analizie ogólnej odpowiedzi, wśród najczęściej pojawiających się strat kluby wskazały: **utrata kontroli nad zasobem, asymetrię układu** oraz **utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami**.

Interesujący jest, w tym przypadku zwłaszcza, pojawiający się wątek **utraconych kosztów** traktowanych jako skutek podjęcia decyzji o współpracy. Daje to podstawy do stwierdzenia, że w istotnej grupie respondentów część dotychczasowych relacji mogła **skutkować negatywnymi doświadczeniami**. Te zaś mogły być związane z **utrata kontroli nad zawodnikiem w trakcie wypożyczenia** lub/oraz powstała w trakcie współpracy **asymetrią układu**. Brak możliwości korekty tych działań doprowadził zatem do powstania kosztów i strat związanych z **utrata szans na współpracę z innym rywalem**.

Zidentyfikowane jednocześnie w grupach 1 i 3 straty z wypożyczeń zawodników to: **występująca asymetria układu kooperacyjnego, utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami** oraz **obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do**



**dyspozycji.** Co ciekawe, kluby w grupie 2 nie były w stanie wskazać wyraźnych strat, ponoszonych w wyniku wypożyczeń zawodników. Kosztami po stronie klubów z najwyższych klas rozgrywkowych, które nie pojawiły się w innych grupach, były **powstanie konfliktów paraliżujących pracę** oraz **pojawiający się oportunizm partnera**. Kluby z grupy 3 odnotowywały zaś **utrata kontroli nad zawodnikiem** i **brak możliwości wykorzystania gracza w przypadku pojawienia się naglej potrzeby**.

Wyłonione główne korzyści, koszty oraz straty towarzyszące wypożyczeniom zawodników w badanej próbie organizacji zostały zebrane w tabeli 76.

Tabela 76. Główne korzyści, koszty i straty wynikające z kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników

Główne korzyści	Główne koszty i straty
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego</li> <li>• większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich</li> <li>• wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą</li> <li>• dostęp do nowego rynku</li> <li>• uzyskanie efektu skali</li> <li>• rozszerzenie skali działania</li> <li>• zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole</li> <li>• wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży</li> <li>• wzrost innowacyjności i efektywności</li> <li>• uzyskanie efektu synergii</li> <li>• pełne wykorzystanie regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń</li> <li>• ograniczanie niepewności działań</li> <li>• wzrost wartości klubu w wyniku zwiększenia wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata kontroli nad zasobem</li> <li>• asymetria układu</li> <li>• utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Wyraźna dominacja liczby korzyści z wypożyczeń zawodników względem liczby strat i kosztów ponoszonych wskutek współpracy z rywalami sugerować może ogólną pozytywną ocenę tych działań z perspektywy klubów objętych badaniem. Szczegółowy opis tego aspektu został ujęty w podrozdziale 7.3.3.

Przeprowadzone analizy regresji zmiennych odpowiedzialnych za **liczbę dokonywanych wypożyczeń zawodników do organizacji** oraz **strat i kosztów** wynikających z tych działań wskazują na  **dodatni** związek zmiennej objaśniającej ze zmiennymi objaśnianymi. Należą do nich:

- utrata kontroli nad zasobem;
- powstanie konfliktów paraliżujących pracę;
- asymetria układu;

- osłabienie pozycji rynkowej klubu;
- osłabienie wizerunku klubu;
- zbyt wysokie koszty ogólne współpracy.

Oznacza to zatem, że **wzrost liczby dokonywanych wypożyczeń** powoduje **większe straty** we wskazanych obszarach. Interesujące jest zwłaszcza występowanie **wzmózonej liczby konfliktów w wyniku dużej liczby transferów przychodzących** oraz towarzyszącego mu **osłabienia wizerunku klubu**. Powstające **konflikty** wraz ze **zwiększeniem liczby transferów** nawiązują do wcześniejszych wniosków dotyczących trudności ze **zwiększeniem poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole**. Te elementy składać się mogą na **wysokie koszty ogólne** współpracy.

Wśród **kosztów i strat związanych z liczbą wypożyczeń odchodzących z klubu dodatni charakter** wykazały zmienne:

- utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej;
- niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia.

Wskazuje to, że obranie nieodpowiedniej strategii wypożyczeń prowadzić może do uzależnienia się od innych organizacji oraz niskiej realizacji założonych celów. Stanowi to zarazem przestrożę, iż działania na rynku transferowym powinny być poparte odpowiednią koncepcją, biorącą pod uwagę możliwość wystąpienia wskazanych wyżej czynników ryzyka.

W przypadku **liczby zawieranych układów współpracy**, wskazano **po jednym** czynnikiem, na który oddziaływał on **dodatnio** oraz **ujemnie**. W ramach pierwszej kategorii zidentyfikowano rosnący **oportunizm partnera**, zauważony wraz z kolejnymi partnerstwami w ramach wypożyczeń. Z kolei **niska efektywność realizowanych procesów i celów współpracy** jest niwelowana przy okazji większej liczby partnerów. Element ten wskazuje na pojawienie się **mniejszych strat** wynikających z doświadczenia ze współpracy z wieloma rywalami. Towarzyszy temu wypracowanie mechanizmów wspierających współpracę z konkurentami.

Ostatnim etapem analizy było skonfrontowanie korzyści oraz strat i kosztów badanych klubów ze wskazaną przez nie oceną ogólną dotyczącą transferów czasowych zawodników.

### 7.3.3 Ocena ogólna wypożyczeń zawodników

Co ważne, w tym przypadku **rozkład odpowiedzi nie różnił się istotnie statystycznie w grupach respondentów**. Oznacza to zgodność respondentów względem ogólnej oceny dotychczasowej działalności pod kątem czasowych transferów zawodników. Co więcej, rozkład odpowiedzi wskazuje, że doświadczenia te mają charakter  **dodatni**. Świadczy o tym fakt, że w grupie 1 – 100% odpowiedzi organizacji miało charakter „pozytywny” (4 – zgadzam się oraz 5 – zdecydowanie się zgadzam), w grupie 2 wskaźnik ten osiągnął prawie 98%, w grupie 3 zaś blisko 94%.

Do kluczowych czynników  **dodatnio** związanych z  **oceną aktywności klubów** na tym podłożu zidentyfikowano:

- obniżenie kosztów;
- pojawienie się efektu skali.

Wyższe wartości odnotowane w obszarze tych dwóch korzyści wpływały również na wyższą ocenę działań z zakresu wypożyczeń zawodników w badanej próbie.

Z drugiej strony, czynnikami  **ujemne** związanymi z  **oceną ogólną** wypożyczeń były:

- wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży;
- wzrost wartości klubu;
- wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie.

Oznacza to, że wraz ze wzrostem wartości powyższych czynników, spadała ocena działań kooperacyjnych dotyczących wypożyczeń zawodników. Paradoksalne występowanie korzyści związanych z  **wykorzystaniem szans z umiędzynarodowienia branży** oraz  **wzrostem wartości klubu** właśnie w tej kategorii tłumaczyć można tym, że duża część biorących udział w badaniu organizacji to kluby lokalne, w których trudno jest określić ich wartość rynkową. W przypadku klubów z niższych szczebli rozgrywkowych napływ zawodników z zagranicy nie musi wcale oznaczać ogólnego zwiększenia poziomu występujących w nich graczy. Często bowiem zdarza się tak, że na wypożyczenia trafiają tam obcokrajowcy, którzy nie sprawdzili się w klubach wyższych rozgrywek. Ci zaś nie prezentują wyższego poziomu niż rodzimi zawodnicy. Kwestię tę należałoby jednak przeanalizować osobno z perspektywy klubów pozyskujących i udostępniających zawodników.

Wypożyczenia zawodników często realizowane są w sytuacjach, w których kluby zmagają się z trudną sytuacją finansową, nie mogąc pozwolić sobie na zakup danego zawodnika. Transfery czasowe są zatem w wielu przypadkach działaniem dokonywanym pod napływem

określonej potrzeby. Wypożyczenia zawodników są konsekwencją m.in. nagłej kontuzji zawodnika lub innej niekorzystnej sytuacji kadrowej. **W tym przypadku wypożyczenie nie będzie miało na celu podniesienia wartości klubu, a jedynie uniknięcie jej drastycznego spadku.**

Z drugiej strony, nie każde wypożyczenie skutkować będzie odkryciem wschodzącej gwiazdy futbolu. Jeden taki przypadek może znacznie poprawić sytuację finansową klubu wypożyczającego, jednakże przedstawiona sytuacja może zdarzyć się raz na kilka sezonów. Nastawienie na „masową produkcję” talentów wymuszałoby na klubach zastosowanie strategii fabryki talentów. Większość klubów zorientowana jest na stosowanie rozwiązań hybrydowych łączących strategię fabryki talentów z fabryką wyników, co z góry ogranicza możliwość ciągłego wychowywania utalentowanej młodzieży. Powyższe fakty wskazują, że transfery czasowe nie powinny być rozpatrywane głównie pod kątem wzrostu wartości klubu.

#### 7.4 Podsumowanie

Opracowane wyniki badania w każdym z wymienionych obszarów pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze. Przedstawiona w tabeli 77 zbiorcza prezentacja daje podstawy do stwierdzenia, iż cele rozprawy zostały zrealizowane.

Tabela 77. Pytania badawcze oraz odpowiedzi uzyskane na nie w wyniku realizacji badania

Ip.	Pytanie badawcze	Weryfikacja empiryczna
1.	Czy polski sektor piłki nożnej dysponuje potencjałem do tworzenia relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych zawodników? Jaki jest poziom tego potencjału?	Polski sektor piłki nożnej odznacza się <b>umiarkowanym potencjałem do tworzenia relacji kooperacyjnych w ramach czasowych wymian zawodników</b> . Kluby w badanej próbie oceniły potencjał kooperacyjny sektora na <b>poziomie 56%</b> . Co istotne, wartości te były zróżnicowane ze względu na reprezentowany przez kluby poziom rozgrywkowy. Do grupy czynników o kluczowym wpływie na wskazany wyżej aspekt zaliczono: <b>podatność sektora na globalizację, strukturę sektora, stopień koncentracji sektora, tempo wzrostu sektora oraz pewność zaopatrzenia</b> .
2.	Jakim poziomem potencjału do tworzenia relacji kooperacji w ramach czasowych transferów zawodników, charakteryzują się polskie kluby piłkarskie?	Polskie kluby piłkarskie charakteryzują się <b>stosunkowo wysokim poziomem potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw</b> . Średni poziom wskaźnika PKp wyniósł w badanej próbie <b>85,3%</b> .  W połączeniu z wynikami odpowiedzialnymi z potencjał kooperacyjny sektora, wielkości te scharakteryzowały rodzaj zawieranej przez kluby objęte badaniem współpracy jako <b>kooperacyjną kooperację niestabilną</b> .  Na podstawie przeprowadzonej analizy czynników kluczowych, za czynniki potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich w tej kategorii uznano: <b>posiadane zasoby ludzkie oraz ich komplementarność, reputację kooperenta, system powiązań</b>

		<b>przyszłych partnerów z innymi konkurentami oraz umiejętność współdziałania przysłego kooperenta z rywalami.</b>
3.	Jakie są kluczowe uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne podejmowania wypożyczeń zawodników w ramach relacji kooperacyjnych polskich klubów piłkarskich?	<p>W wyniku badania, do grupy kluczowych czynników zewnętrznych zakwalifikowano: <b>intensywność konkurencji, pewność zaopatrzenia w odpowiednie zasoby ludzkie, globalizację gospodarki, stopień koncentracji sektora, średnią długość karier zawodników, kryzys finansowy, tempo wzrostu sektora oraz tempo rozwoju techniki i technologii.</b></p> <p>Z drugiej strony zaś, za kluczowe uwarunkowania wewnętrzne transferów czasowych w badanej próbie uznano: <b>reputację klubu, zdolność klubu do dostrzegania okazji, zdolność klubu do wykorzystywania okazji, posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali, elastyczność klubu w podejmowanych działaniach, kulturę organizacyjną oraz markę zawodników klubu.</b></p>
4.	Jakie są kluczowe motywy dokonywania wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie?	Do kluczowych motywów dokonywania wypożyczeń zawodników w badanej próbie zaliczono: <b>chęć osiągnięcia efektu synergii, chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą, chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności, chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich, chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii, chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy, chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych i chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału.</b>
5.	Jakie są kluczowe bariery transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich?	Wśród kluczowych barier wypożyczeń zawodników respondenci wyszczególnili: <b>brak zbieżności strategii, obawę przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu, asymetrię efektów, asymetrię informacji, brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera, niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami, obawę przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej, ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami oraz bariery organizacyjne.</b>
6.	Które z wyodrębnionych kluczowych czynników należy uznać za determinanty transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich?	<p>Do determinant transferów czasowych zawodników zakwalifikowano:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>w obszarze czynników potencjału kooperacyjnego sektora: <b>struktura sektora oraz tempo wzrostu sektora;</b></li> <li>wśród uwarunkowań zewnętrznych: <b>tempo rozwoju techniki i technologii;</b></li> <li>do uwarunkowań wewnętrznych: <b>kulturę organizacyjną i markę zawodników klubu;</b></li> <li>w kategorii motywów: <b>chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności, chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy, chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych.</b></li> </ol> <p>Wskazane determinanty wypożyczeń zawodników, poza kulturą organizacyjną, posiadały <b> dodatni</b> związek ze zmiennymi opisującymi liczbę zawieranych relacji kooperacyjnych w ramach transferów czasowych zawodników. Kultura organizacyjna cechuje się <b>ujemnym</b> charakterem związku ze zmiennymi objaśnianymi.</p> <p>Na podstawie przeprowadzonego postępowania określono, również, że determinująca zachowania kooperacyjne z perspektywy wypożyczeń zawodników może okazać się bariera w postaci <b>obawy przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu</b>, której oddziaływanie sprawia, że kluby istotnie ograniczają swoje działania kooperacyjne w ramach transferów czasowych.</p>

7.	Jakie są najczęściej definiowane korzyści, straty i koszty wypożyczeń czasowych zawodników osiągane/ponoszone przez polskie kluby piłkarskie?	<p>Do najczęstszych korzyści, w oparciu o odpowiedzi respondentów zaliczono: <b>pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego, większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich, wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą, dostęp do nowego rynku, uzyskanie efektu skali, rozszerzenie skali działania, zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole, wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży, wzrost innowacyjności i efektywności, uzyskanie efektu synergii, pełne wykorzystanie regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń, ograniczanie niepewności działań, wzrost wartości klubu w wyniku zwiększenia wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika.</b></p> <p>W oparciu o odpowiedzi respondentów, wśród najczęstszych strat związanych z wypożyczeniami zawodników zidentyfikowano: <b>utrata kontroli nad zasobem, asymetrię układu oraz utratę możliwości współpracy z innymi konkurentami.</b></p>
8.	Jak decydenci w klubach piłkarskich oceniają dotychczasowe efekty związane z transferami czasowymi zawodników?	<p>Ogólna ocena respondentów dotycząca efektów transferów czasowych została określona jako <b>pozytywna</b>. Świadczy o tym średnia ocen o wartości 4,66 oraz mediana na poziomie 5.</p> <p>Co istotne, nie odnotowano w tym obszarze istotnych różnic w odpowiedziach klubów z różnych grup. Oznaczało to, że kluby ze wszystkich szczebli rozgrywkowych w badanej próbie oceniły <b>użyteczność wypożyczeń zawodników na wysokim poziomie.</b></p> <p>Do kluczowych korzyści, <b>dodatnio</b> związanych z oceną aktywności klubów na tym podłożu zakwalifikowano <b>obniżenie kosztów oraz pojawienie się efektu skali.</b></p> <p>Korzyściami i stratami <b>ujemne</b> związanymi z oceną ogólną wypożyczeń były: <b>wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży, wzrost wartości klubu oraz wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie.</b></p>

Zródło: Opracowanie własne.

Dzięki przeprowadzonemu postępowaniu badawczemu zrealizowano **cel główny** w postaci **identyfikacji i oceny czynników determinujących transfery czasowe zawodników w objętych badaniem polskich klubach piłkarskich**. Czynniki te zostały uzyskane w odpowiedzi na pytanie 6 z tabeli 77.

Co więcej, uzyskane wyniki pozwoliły zrealizować cele szczegółowe dotyczące:

- a) oceny **potencjału sektora** do tworzenia przez kluby relacji kooperacyjnych w ramach czasowych transferów zawodników – zrealizowany poprzez odpowiedź na pytanie 1;
- b) oceny **potencjału klubów** do tworzenia relacji kooperacyjnych w ramach czasowych transferów zawodników – osiągnięty w punkcie 2 tabeli 77;
- c) rozpoznania **zewnętrznych** oraz **wewnętrznych uwarunkowań** sprzyjających transferom czasowym – wypełniony w punkcie 3 tabeli 77;
- d) rozpoznania głównych **motywów** dokonywania przez kluby transferów czasowych zawodników – zrealizowany dzięki uzyskaniu odpowiedzi na pytanie 4;

- e) rozpoznania głównych **barier** transferów czasowych zawodników – osiągnięte w punkcie 5;
- f) określenia **wplywu** relacji kooperacyjnych na osiągnięte przez kluby **korzyści** w ramach wypożyczeń zawodników – opisanych w punkcie 7 tabeli 77;
- g) określenia **wplywu** relacji kooperacyjnych na osiągnięte przez kluby **straty** w ramach wypożyczeń zawodników – przedstawionych również w punkcie 7 tabeli 77;
- h) dokonania **ogólnej oceny efektów** wypożyczeń zawodników z perspektywy klubów – zaprezentowanej w punkcie 8.

W kontekście powyższych wniosków zasadne wydaje się pytanie dotyczące tego, w jakim stopniu **nowe regulacje ograniczające transfery czasowe zawodników** wpłyną na zawieraną przez polskie kluby współpracę w ramach transferów czasowych zawodników?

Z perspektywy autora, zarówno w ligach profesjonalnych, jak i amatorskich skutki ograniczeń dotyczących wypożyczeń nie wpłyną pozytywnie na liczbę i jakość tworzonych przez kluby relacji kooperacyjnych. Czynnikiem ten wpłynie natomiast negatywnie na postrzegany przez te organizacje potencjał kooperacyjny sektora. W dłuższej perspektywie zmiany prawne obniżą zarazem konkurencyjność badanych klubów.

W tym przypadku, nie bez znaczenia okazać się może wielokrotnie podkreślana **elastyczność decyzyjna i organizacyjna mniejszych klubów**. To właśnie kluby lokalne prawdopodobnie najmocniej odczują nowe zmiany w regulacjach transferowych. Z drugiej strony, kluby z lig najwyższych są tymi, które najczęściej korzystają z rozwiązań związanych z wypożyczeniami. Te organizacje, chcąc w przyszłych latach nadal wykorzystywać wypożyczenia, będą musiały ukierunkować swoją politykę transferową na bardziej ekspansywną w aspekcie poszukiwań kooperentów. Ograniczenia związane z liczbą zawodników mogących być przedmiotem relacji między dwoma klubami sprawiają, że organizacje te będą stosować strategię kooperacyjną w wymiarze transferów czasowych, która pozwoli im na dotarcie do większej liczby przyszłych partnerów. Sytuacja ta wygeneruje pewne niebezpieczeństwa pod względem jakości i trwałości tworzonych przez kluby relacji. W konsekwencji zmieni to strategię transferowe z ukierunkowanych na budowanie trwałych i silnych relacji partnerskich na pozyskanie większej liczby nowych kooperentów. Jak pokazują wyniki niniejszego badania, **wzrost liczby kooperentów wpływa ujemnie na szanse dokonywania wypożyczeń wychodzących zawodników przez klub**. Co więcej, przerodzić się to może w powstawanie **konfliktów wewnętrznych utrudniających funkcjonowanie organizacji**, również w wyniku **zmniejszenia konkurencyjności wewnętrznej graczy w zespole**. Nowe regulacje mogą zatem wpłynąć negatywnie na **efektywność tworzonych przez kluby relacji kooperacyjnych**.

Choć regulacje, o których mowa, mają za zadanie **zwalczać zmowy dużych klubów i obchodzenie przez nie zasad FFP<sup>11</sup>**, okazać się może, że zmiany te odbiją się negatywnie głównie na mniejszych organizacjach. Istnieje bowiem przekonanie, że wielkie marki, które już i tak uchodzą za międzynarodowe korporacje, w jakiś sposób sobie poradzą, zarówno jeżeli takich regulacji nie będzie czy też pomimo ich istnienia. **Rekomendowane byłoby zatem, aby wszelkie regulacje transferowe ukierunkowane były na konkretne szczeble rozgrywkowe.** Kierując się niniejszym badaniem można dojść do wniosku, że w ocenie badanych klubów sektor piłkarski jest **bardzo mocno zróżnicowany z perspektywy tworzących go rozgrywek.** Działania ukierunkowane na cały sektor nie muszą zatem oznaczać, że jest to zabieg właściwy, a założone oddziaływanie dotknie swoim zakresem grupę docelową. W tym przypadku wiele wskazuje na to, że zmiany te najmocniej odczują kluby najmniejsze, którym odbiera się możliwość konkurowania w oparciu o opracowane trwałe relacje w ramach tworzonej przez lata polityki transferowej.

### **Ograniczenia i dalsze kierunki badań**

Głównymi ograniczeniami przeprowadzonego postępowania badawczego były celowy dobór próby oraz brak możliwości przeprowadzenia triangulacji metod badawczych. Powoduje to, że do otrzymanych wyników należy podchodzić z odpowiednią ostrożnością. Z pewnością nie można stosować w tym przypadku uogólnień – stąd autor za każdym razem podkreślał, że otrzymane wyniki charakteryzują badaną próbę, nie cały sektor piłki nożnej w Polsce. Co więcej, badanie objęło **wyłącznie** kluby zlokalizowane w Polsce. Stanowi to kolejne istotne ograniczenie zrealizowanego postępowania badawczego. W rezultacie poskutkowało to otrzymaniem **nierównomiernych pod kątem liczebności grup** z poszczególnych poziomów rozgrywkowych. Taki stan rzeczy wymusił na autorze połączenie wyników otrzymanych od zespołów z wyższych szczebli rozgrywkowych, celem przeprowadzenia procedury analitycznej. Pozwoliło to jednocześnie zaobserwować różnice występujące w charakteryzowaniu relacji kooperacyjnych przez kluby na poszczególnych poziomach rozgrywkowych.

Zrealizowane na potrzeby pracy doktorskiej badanie pozwoliło na lepsze poznanie zjawiska kooperacji w wymiarze wypożyczeń zawodników w badanych polskich klubach piłkarskich. Uzyskane wyniki wskazują na konieczność prowadzenia kolejnych, bardziej pogłębionych

---

<sup>11</sup> Financial Fair Play.



badania w tym obszarze w przyszłości. Ewolucyjny charakter opisanych zjawisk, takich jak potencjał kooperacyjny sprawia, że kolejne badania dotyczące tego problemu będą wskazywać na kierunki rozwoju zjawiska kooperencji w ramach wypożyczeń. Ten element zaś, zwłaszcza w perspektywie wdrażanych regulacji prawnych, będzie miał kluczowe znaczenie dla tworzonej w klubach polityki transferowej oraz przyjmowanej strategii szkolenia młodzieży w tych organizacjach.

Przyszłe badania powinny skupić się na **dotarciu do większej liczby respondentów** oraz na **bardziej równomiernym ich rozkładzie w poszczególnych grupach**. Kolejne prace nad zgłębieniem natury transferów czasowych zawodników prowadzone powinny być przy wykorzystaniu **innych metod badawczych, również jakościowych**. Pozwoli to jeszcze lepiej poznać naturę tworzonych relacji międzyorganizacyjnych w obszarze wypożyczeń zawodników.

Znaczne różnice w rozkładzie odpowiedzi w poszczególnych grupach sugerują, że kolejne badania mogłyby się skupić na **zdefiniowanych w pracy grupach rozłącznie**. W przyszłości można również zweryfikować, w jaki sposób występowanie dużych ośrodków piłkarskich w okolicy mniejszych klubów warunkuje liczbę współpracy zawieranej między klubami w ramach wypożyczeń zawodników.

Poza tym, rekomendowane byłoby skupienie się w przyszłych badaniach **wyłącznie na jednym kierunku relacji**, np. tylko na wypożyczeniach do klubu. Pozwoli to zminimalizować ryzyko występowania **zależności pozornych**, takich jak na przykład pojawienie się zmiennej „**redukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich**” jako istotnego skutku **liczby dokonywanych wypożyczeń przychodzących zawodników**. W konsekwencji przełoży się to na uzyskanie bardziej rzetelnych i precyzyjnych wyników realizowanych badań.



## Zakończenie

W niniejszej pracy ukazano sposób, w jaki wypożyczenia zawodników wpływają na budowane przez kluby piłkarskie relacje kooperacyjne. W dysertacji scharakteryzowano motywy, bariery, uwarunkowania (zewnętrzne i wewnętrzne), korzyści oraz koszty i straty determinujące działania kooperacyjne w wymiarze czasowych transferów zawodników. Dodatkowo, w rozprawie określono poziom potencjału kooperacyjnego związanego z wypożyczeniami sportowców w objętych badaniem polskich klubach piłkarskich oraz sektorze piłki nożnej w Polsce.

Weześniejsze badania prowadzone w obszarze kooperacji klubów piłkarskich oraz badanie, któremu poświęcono niniejszą rozprawę, dowodzą istotności działań kooperacyjnych w procesie realizacji celów strategicznych klubów. Rozwiązania związane ze stosowaniem wypożyczeń zawodników są powszechną praktyką prowadzenia działalności tych organizacji. Świadczy o tym fakt, że 100% respondentów zadeklarowało dokonanie więcej niż jednego wypożyczenia zawodnika z lub do klubu, w ciągu ostatnich trzech pełnych sezonów. Przeprowadzone badanie pozwoliło wskazać dominujący typ relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników jako **kooperacyjną kooperację niestabilną**. To zaś wskazuje na umiarkowaną kooperację klubów w badanej próbie. Niemniej, respondenci stosunkowo wysoko ocenili potencjał kooperacyjny organizacji, niżej zaś potencjał kooperacyjny sektora.

Powodzenie przeprowadzonego postępowania badawczego uzależnione było od weryfikacji i oceny czynników determinujących zawierane relacje kooperacyjne w badanej próbie organizacji. Proces ten został zrealizowany zgodnie z przyjętym tokiem rozumowania postępowania badawczego. Do osiągnięcia głównego celu badania konieczne było, w pierwszej kolejności, wyłonienie czynników kluczowych we wszystkich obszarach

składających się na tworzone przez badane kluby relacje kooperacyjne. Rezultaty wspomnianej analizy zostały przedstawione w tabeli 78.

Tabela 78. Kluczowe czynniki wypożyczeń zawodników w badanej próbie organizacji

<b>Obszar</b>	<b>Kluczowe czynniki</b>
<b>Potencjał kooperacyjny sektora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podatność sektora na globalizację;</li> <li>• struktura sektora;</li> <li>• stopień koncentracji sektora;</li> <li>• tempo wzrostu sektora;</li> <li>• pewność zaopatrzenia.</li> </ul>
<b>Potencjał kooperacyjny organizacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane zasoby ludzkie oraz ich komplementarność;</li> <li>• reputacja kooperentów;</li> <li>• system powiązań przyszłych partnerów z innymi konkurentami;</li> <li>• umiejętność współdziałania przyszłego kooperenta z rywalami.</li> </ul>
<b>Uwarunkowania zewnętrzne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intensywność konkurencji;</li> <li>• pewność zaopatrzenia w odpowiednie zasoby ludzkie;</li> <li>• globalizacja gospodarki;</li> <li>• stopień koncentracji sektora;</li> <li>• średnia długość karier zawodników;</li> <li>• kryzys finansowy;</li> <li>• tempo wzrostu sektora;</li> <li>• tempo rozwoju techniki i technologii.</li> </ul>
<b>Uwarunkowania wewnętrzne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reputacja klubu;</li> <li>• zdolność klubu do dostrzegania okazji;</li> <li>• zdolność klubu do wykorzystywania okazji;</li> <li>• posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali;</li> <li>• elastyczność klubu w podejmowanych działaniach;</li> <li>• kultura organizacyjna;</li> <li>• marka zawodników klubu.</li> </ul>
<b>Motywy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do osiągnięcia efektu synergii;</li> <li>• dążenie do wzmocnienia pozycji wobec klubów nieobjętych współpracą;</li> <li>• dążenie do osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności;</li> <li>• dążenie do zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich;</li> <li>• dążenie do sprostania wymaganiom dot. tempa rozwoju techniki i technologii;</li> <li>• dążenie do sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;</li> <li>• dążenie do pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych;</li> <li>• dążenie do zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału.</li> </ul>
<b>Bariery</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zbieżności strategii;</li> <li>• obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu;</li> <li>• asymetria efektów;</li> <li>• asymetria informacji;</li> <li>• brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera;</li> <li>• niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami;</li> <li>• obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej;</li> <li>• ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy organizacjami;</li> <li>• bariery organizacyjne.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Tak scharakteryzowane zestawy czynników kluczowych w poszczególnych kategoriach pozwoliły na opracowanie modeli regresji ukazujących zależności między wybranymi zmiennymi a liczbą zawieranych przez kluby relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników. Wyniki przeprowadzonych analiz zostały podsumowane w tabeli 79.

Tabela 79. Zmienne charakteryzujące relacje kooperacyjne w ramach wypożyczeń zawodników

Kryterium i charakter współpracy kooperacyjnej	Zmienne istotne w modelach regresji
Dodatni związek z liczbą wypożyczeń przychodzących	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;</li> <li>• brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy;</li> <li>• struktura sektora;</li> <li>• tempo wzrostu sektora;</li> <li>• bariery wejścia dla nowych konkurentów;</li> <li>• groźba pojawienia się substytutów;</li> <li>• zbieżność strategii klubów;</li> <li>• tempo rozwoju techniki i technologii;</li> <li>• wymagania kibiców.</li> </ul>
Dodatni związek z liczbą wypożyczeń odchodzących zawodników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do obniżenia kosztów;</li> <li>• dążenie do rozszerzenia skali działania;</li> <li>• dążenie do pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych;</li> <li>• lęk przed współpracą z konkurentem;</li> <li>• trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji;</li> <li>• marka zawodników klubu.</li> </ul>
Ujemny związek z liczbą wypożyczeń odchodzących zawodników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej;</li> <li>• dążenie do wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży;</li> <li>• obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu;</li> <li>• złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami;</li> <li>• problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera;</li> <li>• kultura organizacyjna.</li> </ul>
Dodatni związek z liczbą kooperentów w ramach wypożyczeń zawodników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności;</li> <li>• dążenie do sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;</li> <li>• brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy;</li> <li>• struktura sektora;</li> <li>• groźba pojawienia się substytutów;</li> <li>• wymagania kibiców.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Porównanie czynników kluczowych ze zmiennymi istotnymi statystycznie w opracowanych modelach regresji, pozwoliło na wyłonienie determinant kooperacji badanych klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń zawodników. Do grupy tej zaliczono:

- w obszarze czynników potencjału kooperacyjnego sektora – **strukturę sektora** oraz **tempo wzrostu sektora**;
- wśród uwarunkowań zewnętrznych – **tempo rozwoju techniki i technologii**;

- w grupie uwarunkowań wewnętrznych – **kulturę organizacyjną i markę zawodników klubu;**
- w kategorii motywów: **dążenie do osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności, dążenie do sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy, dążenie do pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych.**

Na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego określono również, że niezwykle istotna z perspektywy tworzenia relacji kooperacyjnych może okazać się bariera w postaci **obawy przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu.**

Realizowane postępowanie badawcze uwzględniło również analizę kluczowych korzyści i głównych kosztów oraz strat kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w badanej próbie. Skumulowane wyniki analizy zebrano w tabeli 80.

Tabela 80. Kluczowe korzyści oraz główne straty i koszty wypożyczeń zawodników w badanej próbie organizacji

Kluczowe korzyści	Główne koszty i straty
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego na czas;</li> <li>• zwiększenie możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich;</li> <li>• wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą;</li> <li>• dostęp do nowego rynku;</li> <li>• uzyskanie efektu skali;</li> <li>• rozszerzenie skali działania;</li> <li>• zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole;</li> <li>• wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży;</li> <li>• wzrost innowacyjności i efektywności klubu;</li> <li>• osiągnięcie efektu synergii;</li> <li>• pełne wykorzystanie regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń;</li> <li>• ograniczanie niepewności działań;</li> <li>• wzrost wartości klubu w wyniku zwiększenia wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata kontroli nad zasobem;</li> <li>• asymetria układu;</li> <li>• utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej części procedury badawczej weryfikacji podlegały związki zachodzące między relacjami kooperacyjnymi a korzyściami wynikającymi z wypożyczeń zawodników. Wyniki wspomnianej analizy zawiera tabela 81.

Tabela 81. Charakterystyka korzyści z relacji kooperacyjnej w badanej próbie organizacji

<b>Kryterium i charakter współpracy kooperacyjnej</b>	<b>Korzyści z relacji kooperacyjnej</b>
<p><b>Dodatni związek liczby pozyskiwanych zawodników w ramach wypożyczeń</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obniżenie kosztów;</li> <li>• osłabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta;</li> <li>• wzrost satysfakcji kibiców i innych interesariuszy;</li> <li>• zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich;</li> <li>• sprostanie wymaganiom kibiców i innych interesariuszy;</li> <li>• wzrost wartości klubu;</li> <li>• pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych;</li> <li>• redukcja ryzyka w wyniku jego podziału;</li> <li>• ograniczanie niepewności działania;</li> <li>• poprawa wizerunku klubu.</li> </ul>
<p><b>Ujemny związek liczby pozyskiwanych zawodników w ramach wypożyczeń</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą;</li> <li>• pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej;</li> <li>• pozyskanie nowej wiedzy rynkowej;</li> <li>• pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej;</li> <li>• możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem;</li> <li>• doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych;</li> <li>• dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych.</li> </ul>
<p><b>Dodatni związek liczby zawodników udostępnionych innym klubom w ramach wypożyczeń</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osłabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta;</li> <li>• zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich;</li> <li>• zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole.</li> </ul>
<p><b>Ujemny związek liczby zawodników udostępnianych w ramach wypożyczeń</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskanie nowej wiedzy rynkowej;</li> <li>• możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem;</li> <li>• dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych;</li> <li>• wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży.</li> </ul>
<p><b>Ujemny związek liczby kooperentów</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich;</li> <li>• zwiększenie rywalizacji na danej pozycji w zespole.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnej analizie podlegały koszty oraz straty ponoszone przez kluby w wyniku działań kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników. Rezultaty przeprowadzonego postępowania zostały zebrane w tabeli 82.

Tabela 82. Charakterystyka kosztów i strat kooperencji w badanej próbie organizacji

Kryterium i charakter współpracy kooperacyjnej	Koszty i straty relacji kooperacyjnej
Dodatni związek liczby wypożyczeń przychodzących	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata kontroli nad zasobem;</li> <li>• powstanie konfliktów paralizujących pracę;</li> <li>• asymetria układu;</li> <li>• osłabienie pozycji rynkowej klubu;</li> <li>• osłabienie wizerunku klubu;</li> <li>• zbyt wysokie koszty ogólne współpracy.</li> </ul>
Dodatni związek liczby wypożyczeń odchodzących	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej;</li> <li>• niska efektywność realizowanych procesów i osiągniętych celów w ramach wypożyczenia.</li> </ul>
Dodatni związek liczby kooperentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oportunizm partnera.</li> </ul>
Ujemny związek liczby kooperentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska efektywność realizowanych procesów i osiągniętych celów w ramach wypożyczenia.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane postępowanie badawcze umożliwiło dokonanie finalnej oceny prowadzonych działań z zakresu kooperencji w badanych organizacjach. Ogólna ocena respondentów dotycząca efektów transferów czasowych została określona jako **pozytywna**. Świadczy o tym średnia ocen o wartości 4,66 oraz mediana na poziomie 5, w pięciostopniowej skali. W tabeli 83 zebrano wyniki analizy regresji pozwalającej scharakteryzować istotne statystycznie korzyści, straty oraz koszty działań kooperacyjnych mających związek z oceną ogólną działań kooperacyjnych w ramach wypożyczeni zawodników w klubach objętych badaniem.

Tabela 83. Korzyści, koszty i straty związane z oceną ogólną kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników

Charakter oceny ogólnej współpracy kooperacyjnej	Korzyści, koszty i straty relacji kooperacyjnej
Dodatni związek z oceną ogólną kooperencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obniżenie kosztów;</li> <li>• pojawienie się efektu skali.</li> </ul>
Ujemny związek z oceną ogólną kooperencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży;</li> <li>• wzrost wartości klubu;</li> <li>• wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badanie wykazało, że pomimo istnienia wyraźnych korzyści towarzyszących tworzeniu współpracy o charakterze kooperacyjnym, kluby dostrzegają istotne ryzyka i koszty wspomnianej aktywności. **Powstaje zarazem pytanie – dlaczego polskie kluby powinny ze sobą kooperować w ramach wypożyczeń zawodników?**



Odpowiedź na powyższe pytanie nawiązuje do tego, w jaki sposób organizowane są krajowe oraz europejskie rozgrywki piłkarskie. Kooperując, kluby podnoszą swoją konkurencyjność, która przekłada się bezpośrednio na poziom rozgrywek, w jakich organizacje te biorą udział. To z kolei związane jest z liczbą sukcesów odnoszonych przez polskie kluby na rynku międzynarodowym. Mając na uwadze to, w jaki sposób tworzony jest ranking UEFA, wszelkie sukcesy międzynarodowe polskich klubów skutkować będą większą liczbą miejsc w prestiżowych rozgrywkach europejskich dedykowanych polskim organizacjom. Współpraca ta nie **dotyczy wyłącznie kooperencji w wymiarze zasobów ludzkich**. Polskie kluby mogą współdziałać na wielu płaszczyznach celem osiągnięcia zamierzonych efektów. Jedynie dzięki wspólnej inicjatywie i łączeniu sił polskie kluby są w stanie zbudować stabilną pozycję na arenie rozgrywek międzynarodowych. Bez współpracy i wspólnego zorientowania na ten cel jest to po prostu niemożliwe.

Wnioski opracowane w formie odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze pozwoliły zrealizować wskazane we wstępie cele. Konkluzje wynikające z przeprowadzonego badania stanowią inspirację dla zarządzających klubami dotyczącą możliwych do uzyskania korzyści z wypożyczeń zawodników. Z drugiej strony, badanie pozwoliło ukazać, jakie koszty i straty kluby powinny brać pod uwagę podczas planowania działań związanych z wypożyczeniami zawodników.

Badanie skupiło się wyłącznie na polskim obszarze geograficznym. Z wysokim prawdopodobieństwem można przyjąć, że tak samo przeprowadzone badanie na innym rynku może przynieść odmienne rezultaty. Powodem tego jest duży wpływ otoczenia społeczno-kulturowego, politycznego, ekonomicznego oraz technologicznego na podejmowaną przez konkurujące organizacje współpracę. O kluczowości tych elementów przesądza również niniejsze badanie ukazujące rozbieżności w odpowiedziach respondentów w zależności od reprezentowanego przez nie szczebla rozgrywkowego, mimo, że działają one na terenie jednego kraju.

Badanie pozwoliło również na identyfikację potencjalnych zagrożeń pojawiających się w kwestii transferów czasowych zawodników. Należą do nich m.in. **zmiany w regulacjach dotyczących liczby zawodników mogących być przedmiotem transakcji między dwoma klubami**. Z uwagi na wspomniane wcześniej zróżnicowanie klubów z różnych szczebli rozgrywkowych, **rekomendowane jest, aby wszelkie regulacje transferowe brały wspomniany aspekt pod uwagę**. Takie działanie zapewni dotarcie ze stosownymi przepisami do grupy im dedykowanej.

Przeprowadzone na potrzeby pracy badanie nie wyczerpuje kompleksowo problematyki związanej ze współpracą klubów piłkarskich w wymiarze transferów czasowych zawodników. Stworzony na potrzeby badania kwestionariusz ankiety czerpie z wysiłków włożonych przez poprzedników badających zjawisko kooperencji w polskich przedsiębiorstwach. Opracowane przez autora narzędzie posiada walory replikacyjne nie tylko celem przebadania kolejnej próby klubów piłkarskich w Polsce. Może być ono również zastosowane wśród klubów piłkarskich z innych rynków geograficznych, ale również wobec organizacji reprezentujących inne sporty zespołowe.

Biorąc pod uwagę dynamizm charakteryzujący uwarunkowania sektorowe w polskiej piłce nożnej, rekomendowane byłoby stałe monitorowanie wpływu zmian w otoczeniu klubów na przejawiane przez nie zachowania kooperacyjne w wymiarze transferów czasowych zawodników. Następne badania mogłyby również obejmować liczniejsze grupy respondentów, które byłyby zarazem mniej zróżnicowane pod kątem liczebności. Zabieg ten pozwoli również na uzyskanie bardziej rzetelnych danych, co skutkować będzie lepszymi jakościowo wynikami. Dalsze badania mogłyby być również przeprowadzone przy wykorzystaniu innych metod oraz narzędzi badawczych. Zastosowanie metod jakościowych pozwoli chociażby na zgłębienie wiedzy dotyczącej konkretnych obszarów charakteryzujących wypożyczenia zawodników i kształtujących się w ich wyniku relacji międzyorganizacyjnych.

Opracowany kwestionariusz może zostać wykorzystany rozłącznie do zbadania czynników charakteryzujących wypożyczenia z i do klubu. W niniejszym badaniu oba te aspekty zostały potraktowane łącznie, co stworzyło pewien obszar mogący służyć dyskusji na temat użyteczności otrzymanych wyników.

## Literatura

- Adamska-Chudzińska, M. (2014). Konkurencyjność przedsiębiorstwa oparta na wartości relacji z interesariuszami. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 37, 296-305.
- Aghion, P., Bechtold, S., Cassar, L., & Herz, H. (2018). The causal effects of competition on innovation: Experimental evidence. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 34(2), 162-195. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewy004>
- Ahangar, R. G. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management*, 5(1), 88-95.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
- Alexy, O., West, J., Klapper, H., & Reitzig, M. (2018). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1704-1727. <https://doi.org/10.1002/smj.2706>
- Aluchna, M., Cygler, J., Materna, G., Witek-Hajduk, M. K., & Marciszewska, E. (2013). *Kooperencja Przedsiębiorstw w Dobie Globalizacji: Wyzwania Strategiczne, Uwarunkowania Prawne*. Wolters Kluwer.
- Alvarez, S. A., Zander, U., Barney, J. B., & Afuah, A. (2020). Developing a theory of the firm for the 21st century. *Academy of Management Review*, 45(4), 711-716. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0372>
- Armknrecht, B. (2011). *Umowa Sponsoringu w Sporcie*. Promotor Kraków.
- Arthanari, T., Carfi, D., & Musolino, F. (2015). Game theoretic modeling of horizontal supply chain competition among growers. *International Game Theory Review*, 17(2), 1540013. <https://doi.org/10.1142/S0219198915400137>
- Autio, E., & Thomas, L. (2014). Innovation ecosystems: Implications for Innovation Management. [W:] M. Dodgson, D. M. Gann, N. Phillips (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (ss. 204-288). Oxford University Press.
- Bacon, E., Williams, M. D., & Davies, G. (2020). Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations. *Journal of Business Research*, 115, 307-316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.005>

- Bagdoniene, L., & Hopeniene, R. (2015). Coopetition usefulness: What do the agents of Lithuanian travel trade market think?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 824-829. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.11.484
- Bakonyi, J. (2011). Kooperencja szkół wyższych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, 1, 71-80.
- Balicka, A. (2013). Koopetycja uczelni publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 289, 22-33.
- Balicka, A. (2014). Koopetycja w teorii zasobowej przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 335, 9-24. DOI:10.15611/pn.2014.335.01
- Balliauw, M., Bosmans, J., & Pauwels, D. (2022). Does the quality of a youth academy impact a football player's market value?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(3), 269-283. DOI:10.1108/SBM-02-2021-0011
- Banasik, P. (2015). Kooperacja czy koopetycja korporacji prawniczych? – Powiązania sieciowe. *Przegląd Organizacji*, 3(902), 6-12. <https://doi.org/10.33141/po.2015.03.01>
- Banterle, A., & Stranieri, S. (2013). Sustainability standards and the reorganization of private label supply chains: A transaction cost perspective. *Sustainability*, 5(12), 5272-5288. <https://doi.org/10.3390/su5125272>
- Bareja, K. (2016). Sprawozdawczość klubów piłkarskich – Społeczna czy finansowa. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(11), 7-20. DOI:10.18559/SOEP.2016.11.1
- Barney, J. B. (2015). Firm resources and sustained competitive advantage. [W:] *International Business Strategy* (ss. 283-301). Routledge.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- Barney, J. B., Dagnino, G. B., Della Corte, V., & Tsang, E. W. (2016). Coopetition and innovation in transforming economies. *Management and Organization Review*, 12(3), 643-646. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.35>
- Bartkowiak, P., & Koszel, M. (2013). Koopetycja w łańcuchach dostaw. *Przegląd Zachodniopomorski*, 3(1), 51-63.
- Bartkowiak, P., & Koszel, M. (2015). Koopetycja jednostek samorządu terytorialnego. *Przegląd Organizacji*, 9, 68-76.
- Bartkowiak, P., & Koszel, M. (2016). Zasobowe uwarunkowania koopetycji jednostek samorządu terytorialnego – Aspekt konkurencyjny. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 11-24. DOI:10.15611/pn.2016.421.01
- Bartkowiak, P., & Koszel, M. (2017). Typy koopetycji międzygminnej w polskich obszarach metropolitalnych. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(9), 21-36. DOI:10.18559/SOEP.2017.9.2
- Baruch, Y., & Lin, C. P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168. DOI:10.1016/j.techfore.2012.01.008
- Bąk-Grabowska, D. (2015). Specyfika relacji w ramach leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej. [W:] K. Januszkiewicz, M. Czajkowska, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (Red.), *Zachowania Organizacyjne. Relacje Społeczne w Przestrzeni Zmian* (ss. 43-56). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Bednarz, B. (2014). Rola piłki nożnej w polskiej gospodarce. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 10, 11-23.
- Beek, R. M., Ernest, M., & Verschueren, J. (2018). Global football: Defining the rules of the changing game. [W:] S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, C. Anagnostopoulos (Red.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (ss. 20-32). Routledge, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781351262804-3>
- Behravan, I., & Razavi, S. M. (2021). A novel machine learning method for estimating football players' value in the transfer market. *Soft Computing*, 25(3), 2499-2511. <https://doi.org/10.1007/s00500-020-05319-3>
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2012). Managing coepetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401-427. <https://doi.org/10.1177/0266242612461288>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coepetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188. DOI:10.1016/j.indmarman.2014.02.015
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coepetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics – An outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), 194-214. DOI:10.1108/10595421011029893
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E. L., & Näsholm, M. H. (2016a). Coepetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4-11. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.002>
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016b). The coepetition paradox and tension: The moderating role of coepetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19-30. DOI:10.1016/j.indmarman.2015.11.008
- Bergh, G., & Ohlander, S. (2012). English direct loans in European football lexis. *The Anglicization of European Lexis*, 10, 281-304. <https://doi.org/10.1075/z.174.19ber>
- Bernat, P. (2019). Coepetition of services and the development strategy for competitive industries. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 138, 21-31. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.138.2>
- Berzkalne, I., & Zelgalve, E. (2014). Intellectual capital and company value. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 887-896. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.934>
- Beyer, K. (2012). Proces zarządzania kapitałem intelektualnym jako wyzwanie dla przedsiębiorstw. *Studia i Prace Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 28, 9-21.
- Bhasin, M. (2009). Corporate governance rating systems: A powerful tool of accountability. *Indian Journal of Corporate Governance*, 1(1), 24-45. DOI:10.1177/0974686220080103
- Bisaga, A. (2014). Potencjał koopetycyjny i jego rola w modernizacji gospodarstw rolnych województwa opolskiego. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 16(2), 21-26.

- Bohdanowicz, L. (2022a). Rozwój sekcji e-sportowych w profesjonalnych klubach piłkarskich. [W:] H. Cichocki, A. Tomaszewski (Red.), *Organizacja Hybrydowa w Teorii i Praktyce* (ss. 103-110). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bohdanowicz, L. (2022b). *Praktyka Zarządzania Klubem Piłkarskim. Strategia, Struktura, Tożsamość*. CeDeWu.
- Bond, A. J., Widdop, P., & Parnell, D. (2020). Topological network properties of the European football loan system. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 655-678. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1673460>
- Bonel, E., Pellizzari, P., & Rocco, E. (2008). Coopetition and complementarities: Modeling coopetition strategy and its risks at an individual partner level. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 189-205. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433060303>
- Borzyszkowski, J. (2012). Mistrzostwa Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012 a turystyka w Polsce – Wstępna ocena. *Turystyka Kulturowa*, 9, 55-68.
- Botwina, G. (2020). *Spoleczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw Sportowych na Przykładzie Klubów Ekstraklasy w Piłce Nożnej*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753-1758. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.050>
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391-410. DOI:10.1111/1467-8551.12213
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601. DOI:10.1007/s11846-015-0168-6
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011). *Co-opetition*. Currency.
- Buck, C., & Ifland, S. (2022). Toward an enduring football economy: A business model taxonomy for Europe's professional football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 1-21. DOI:10.1080/16184742.2022.2026448
- Carfi, D., & Schiliro, D. (2011). Crisis in the Euro area: Co-opetitive game solutions as new policy tools. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 2(1), 22-36.
- Carlsson-Wall, M., DeMott, K., & Ali, H. (2023). Scaling and controlling talent development in high-intensity organizations: The case of a Swedish football club. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. DOI:10.1108/AAAJ-06-2022-5891
- Chadwick S., & Hamil S. (Red.). (2009). *Managing Football. An International Perspective*. Routledge
- Chang, S., Zhang, Z., Wang, X., & Dong, Y. (2020). Optimal acquisition and retention strategies in a duopoly model of competition. *European Journal of Operational Research*, 282(2), 677-695. DOI:10.1016/j.ejor.2019.09.044
- Charleton, T. R., Gnyawali, D. R., & Galavan, R. J. (2018). Theoretical perspectives of coopetition: Review and integration. *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, 23-35. DOI:10.4324/9781315185644-3

- Chatain, O. (2011). Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32(1), 76-102. <https://doi.org/10.1002/smj.864>
- Chen, C. J. (2019). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision*, 57(7), 1511-1534. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2017-1236>
- Chen, K. K., & Zhang, J. J. (2011). Examining consumer attributes associated with collegiate athletic facility naming rights sponsorship: Development of a theoretical framework. *Sport Management Review*, 14(2), 103-116. DOI:10.1016/j.smr.2010.10.001
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). The coopetition perspective applied to tourism destinations: A literature review. *Anatolia*, 28(3), 381-393. <https://doi.org/10.1080/13032917.2017.1322524>
- Chłapowski, J., & Kantanista, A. (2022). Wpływ kryzysu wywołanego przez COVID-19 na „ekosystem” piłkarski w Europie. *Studia Periegetica*, 37(1), 43-62. DOI:10.5604/01.3001.0015.8463
- Chodyński, A. (2011). Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie – Perspektywa strategiczna. [W:] A. Chodyński (Red.), *Ekologiczne Aspekty Zarządzania Rozwojem Przedsiębiorstw i Regionów* (ss. 11-39). Oficyna Wydawnicza AFM.
- Chomiak-Orsa, I. (2016). Zarządzanie relacjami w organizacjach sieciowych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 90, 25-44.
- Christ, K. L., Burritt, R. L., & Varsei, M. (2017). Coopetition as a potential strategy for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 1029-1040. <https://doi.org/10.1002/bse.1967>
- Citkowski, M. (2016). Wyzwania w zarządzaniu organizacjami sieciowymi – Perspektywa klastrowa. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(7.3), 149-162.
- Cleland, J. A. (2010). From passive to active: The changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer & Society*, 11(5), 537-552. DOI:10.1080/14660970.2010.497348
- Cohen, M. C., & Zhang, R. (2022). Competition and coopetition for two-sided platforms. *Production and Operations Management*, 31(5), 1997-2014. DOI:10.1111/poms.13661
- Corbo, L., Kraus, S., Vlačić, B., Dabić, M., Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2022). Coopetition and innovation: A review and research agenda. *Technovation*, 102624. DOI:10.1016/j.technovation.2022.102624
- Cyfert, S., & Janicki, M. (2016). Modele biznesowe klubów piłkarskich – Próba typologizacji. *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka*, 4(19), 9-16. <http://dx.doi.org/10.19253/rem.2016.04.001>
- Cygler, J. (2009a). *Kooperencja Przedsiębiorstw. Czynniki Sektorowe i Korporacyjne*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Cygler, J. (2009b). Sectoral and corporate cooperative factors – Coopetition matrix. *Journal of Management and Financial Sciences*, 2(2), 77-96.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in cooperative relationships. *Sustainability*, 10(8), 2688. <https://doi.org/10.3390/su10082688>

- Czakon, W. (2007). *Dynamika Więzi Międzyorganizacyjnych Przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Czakon, W. (2013). Strategia kooperacji w rozwoju organizacji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 52(1147), 127-134.
- Czakon, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.010>
- Czakon, W., & Machel, W. (2014). Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: Przywilej czy konieczność?. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, 78-87. DOI:10.15611/pn.2014.366.07
- Czakon, W., & Mucha-Kuś, K. (2014). Coopetition research landscape – A systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics and Management*, 17, 122-150.
- Czakon, W., & Rogalski, M. (2012). Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 260, 58-68.
- Czakon, W., Mucha-Kuś, K., & Sołtysik, M. (2012). Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania*, 116, 48-58.
- Czernek, K. (2018). Formy i uwarunkowania kooperacji na obszarach turystycznych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(6.2), 91-104.
- Czernek, K., & Czakon, W. (2016). Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.009>
- Dagnino, G. B. (2009). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. [W:] *Coopetition Strategy* (ss. 45-63). Routledge.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. *Second Annual Conference: Innovative Research in Management*. The European Academy of Management. Stockholm 9-11 May.
- Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*. Routledge.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 272-279. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.002>
- Daniel, P., & Kassimeris, C. (2013). The politics and culture of FC St. Pauli: From leftism, through anti-establishment, to commercialization. *Soccer & Society*, 14(2), 167-182. DOI:10.1080/14660970.2013.776466
- Davies, A., Brady, T., & Hobday, M. (2007). Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 183-193. DOI:10.1016/j.indmarman.2006.04.009
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540. DOI:10.1016/j.tourman.2015.12.009
- Demary, V. (2015). *Competition in the Sharing Economy*, 19(2015). Institut der deutschen Wirtschaft (IW) / German Economic Institute.



- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 135, 35-53. DOI:10.1007/s10551-015-2728-8
- Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., & Palacios-Marqués, D. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: Literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13(2), 207-226. DOI:10.1007/s11846-017-0245-0
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319-336. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.001>
- Dimitropoulos, P., Leventis, S., & Dedoulis, E. (2016). Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 459-486. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164213>
- Dobrowolska, E. (2015). Pomiędzy rywalizacją a współpracą – Strategia kooperacji w klastrach ICT. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 42(2), 83-100. [https://doi.org/10.12775/AUNC\\_ZARZ.2015.021](https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.021)
- Dolles, H., & Söderman, S. (2018). Value management in football: A framework to develop and analyse competitive advantage. [W:] H. Dolles, S. Soderman (Red.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (ss. 308-318). Routledge.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Routledge.
- Drabik, I. (2015). Powiązania sieciowe a rozwój przedsiębiorczości międzynarodowej. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 42(3), 87-99. [https://doi.org/10.12775/AUNC\\_ZARZ.2015.035](https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.035)
- Draebye, M. (2018). Strategic management in football organisations. [W:] H. Dolles, S. Soderman (Red.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (ss. 171-185). Routledge.
- Dubal, S. (2010). The neoliberalization of football: Rethinking neoliberalism through the commercialization of the beautiful game. *International Review for The Sociology of Sport*, 45(2), 123-146. <https://doi.org/10.1177/1012690210362426>
- Dubos, R. (2017). *Social Capital: Theory and Research*. Routledge.
- Dziurski, P. (2019). Kooperacja w sektorach kultury – Zarys problematyki. [W:] K. Pawlicka, A. Wróblewska (Red.), *Strategie Zarządzania Instytucjami i Projektami Kulturalnymi* (ss. 30-46). Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Ejsmont, A. (2013). Wpływ procesów kooperacyjnych na wyniki finansowe firm rodzinnych w Polsce (studium przypadku). [W:] A. Marjański, B. Piasecki (Red.), *Firmy Rodzinne – Wyzwania Globalne i Lokalne* (ss. 169-180). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- El Shafeey, T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: Three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26(2), 122-48. DOI:10.1108/EBR-07-2013-0096
- Elsayd, E., & Salah, A. (2021). An analytical study of crowd pressure on boards of directors of football clubs in Dakahlia Governorate. *The Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 41(1), 31-41. <https://doi.org/10.21608/ejsk.2021.77888.1047>

- Enriquez de la O, J. F. (2015). Resource-based view and dynamic capabilities – Achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 46(11), 50-61. DOI:10.14267/VEZTUD.2015.11.05
- Fathi, S., Farahmand, S., & Khorasani, M. (2013). Impact of intellectual capital on financial performance. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(1), 6-17.
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69(1), 116-124. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.013>
- Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53(1), 66-76. DOI:10.1016/j.indmarman.2015.11.010
- Feuillet, A., & Scelles, N. (2022). Valuation and negotiation of sport broadcast rights. [W:] H. Fajak, S. Frawley (Red.), *Sport Broadcasting for Managers* (ss. 70-83). Routledge.
- Feuillet, A., Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2021). Determinants of coopetition and contingency of strategic choices: The case of professional football clubs in France. *European Sport Management Quarterly*, 21(5), 748-763. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1779776>
- Fink, M., & Kessler, A. (2010). Cooperation, trust and performance – Empirical results from three countries. *British Journal of Management*, 21(2), 469-483. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00647.x>
- Fonseca, C., & Meneses, R. (2020). Motivations for coopetition strategies between banks and fintechs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 282-293. DOI:10.2478/picbe-2020-0027
- Ford, D., Gadde, L. E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons.
- Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model – The implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135-1144. DOI:10.1057/s41267-016-0014-3
- Foss, N. J., & Weber, L. (2016). Moving opportunism to the back seat: Bounded rationality, costly conflict, and hierarchical forms. *Academy of Management Review*, 41(1), 61-79. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amr.2014.0105>
- Fransen, J., Tribolet, R., Sheehan, W. B., McBride, I., Novak, A. R., & Watsford, M. L. (2022). Cooperative passing network features are associated with successful match outcomes in the Australian Football League. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17(5), 1101-1108. <http://dx.doi.org/10.1177/17479541211052760>
- Frisio, D. G., Ferrazzi, G., & Tesser, F. (2011). Coopetition: A strategic model for horticultural sector? The case of Lombardy region. *V Balkan Symposium on Vegetables and Potatoes 960. Acta Hortic*, 960, 247-254. <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2012.960.35>
- Gach, D. (2010). Istota koopetycji i przykładowe narzędzia jej badania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 11(10), 24-33.

- Galariotis, E., Germain, C., & Zopounidis, C. (2018). A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: The case of France. *Annals of Operations Research*, 266(1-2), 589-612. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2631-z>
- Gallego-Álvarez, I., Manuel Prado-Lorenzo, J., & García-Sánchez, I. M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111183843>
- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4(3), 284-299. <http://dx.doi.org/10.1123/ijsc.4.3.284>
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140(C), 194-220. DOI:10.1016/j.techfore.2018.07.006
- Gawroński, K., & Otręba, R. (2020). *Zarządzanie Strategiczne i Zmiana w Organizacji Szkolnej*. Wolters Kluwer.
- Gąsiorowska-Mącznik, E., Piotrowska-Piątek, A., & Wiczak-Roszkowska, D. (2019). *Kształtowanie Relacji Międzyorganizacyjnych: Koopetycja - Zaufanie - Współpraca*. Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej.
- Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2013). The governance network of European football: Introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 113-132. DOI:10.1080/19406940.2012.659750
- Geey, D. (2019). *Done Deal: An Insider's Guide to Football Contracts, Multi-Million Pound Transfers and Premier League Big Business*. Bloomsbury Publishing.
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research – A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96(2), 113-134. DOI:10.1016/j.indmarman.2021.05.001
- Giitz, M., & Jankowska, B. (2014). Zastosowanie metodologii teorii ugruntowanej (GTM) w badaniu koopetycji w klastrach. *Problemy Zarządzania*, 12(3), 185-205. DOI:10.7172/1644-9584.47.10
- Girth, A. M., Hefetz, A., Johnston, J. M., & Warner, M. E. (2012). Outsourcing public service delivery: Management responses in noncompetitive markets. *Public Administration Review*, 72(6), 887-900. DOI:10.1111/j.1540-6210.2012.02596.x
- Giulianotti R., & Williams, J. (2017). *Games Without Frontiers: Football, Identity and Modernity*. Taylor and Francis.
- Gnyawali, D. R., & Charleton, T. R. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511-2534. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206318788945>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Goddard, J., & Sloane, P. (Red.). (2014). *Handbook on the Economics of Professional Football*. Edward Elgar Publishing.

- Golnam, A., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). Coopetition within and between value networks – A typology and a modelling framework. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 47-68. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2014.058023>
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2016). Korzyści z funkcjonowania w klastrach dla małych i średnich przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(6.2), 227-240.
- Gorzelany-Dziadkowiec, M. (2018). Rywalizacja czy współpraca – Strategia kooperacji w małych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 130, 183-192.
- Götz, M. (2012). Potencjał kooperacji w Wielkopolsce na tle wybranych województw kraju. *Przegląd Zachodni*, 341(1), 101-126.
- Grabowski, A. (2011). Zawodowe kluby piłki nożnej w warunkach przemian społeczno-gospodarczych Niemiec. [W:] Ł. Rogowski, R. Skrobaccki (Red.), *Społeczne Zmagania ze Sportem* (ss. 207-224). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Grabowski, A. (2015). Wprowadzenie do analizy sektora profesjonalnej niemieckiej ligi piłki nożnej. *Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, 10(851), 69-76.
- Gregorczyk, S., & Urbanek, G. (Red.). (2020). *Zarządzanie Strategiczne w Dobie Cyfrowej Gospodarki Sieciowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Grimmer, C. G., & Kian, E. M. (2013). Reflections of German football journalists on their relationships with Bundesliga club public relations practitioners. *International Journal of Sport Communication*, 6(4), 446-463. DOI:10.1123/ijsc.6.4.446
- Grodecki, M. (2016). Nowe szaliki i stare kaptury. *Studia Socjologiczne*, 221(2), 269-279.
- Grześ, A. (2010). Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym. [W:] E. Jędrych, J. P. Lendzion (Red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Nowoczesnych Organizacjach* (191-210). Wydawnictwo Media Press.
- Gulski, B. (2016). Kooperatywna poprawa konkurencyjności – Potencjalne źródło zagrożeń dla przedsiębiorstw?. [W:] M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (Red.), *Konkurencyjność Przedsiębiorstw – Aspekty Międzynarodowe i Sektorowe* (ss. 39-57). Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Gwarda-Gruszczynska, E. (2013). *Modele Procesu Komercjalizacji Nowych Technologii w Przedsiębiorstwach. Uwarunkowania Wyboru – Kluczowe Obszary Decyzji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hafezalkotob, A. (2017). Competition, cooperation, and coopetition of green supply chains under regulations on energy saving levels. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 97, 228-250. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.11.004>
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120572. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120572>
- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163-3192. <https://doi.org/10.1002/smj.2750>

- Haucap, J., & Heimeshoff, U. (2014). Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the Internet driving competition or market monopolization?. *International Economics and Economic Policy*, 11(1-2), 49-61. DOI:10.1007/s10368-013-0247-6
- Himpel, F. (2012). Management of strategic coepetition among partners within international airline alliances. *LogForum*, 8(1), 55-60.
- Hochi, Y., Yamada, Y., Iwaasa, T., Ebato, T., Ohshiro, T., & Mizuno, M. (2020). Self-leadership development program in elite youth soccer players in Japan. [W:] J. I. Kantola, S. Nazir (Red.), *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership - Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, and the AHFE International Conference on Human Factors in Management and Leadership* (ss. 616-623). Springer Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8_58)
- Holdford, D. A. (2018). Resource-based theory of competitive advantage – A framework for pharmacy practice innovation research. *Pharmacy Practice (Granada)*, 16(3), 1-11. DOI:10.18549/PharmPract.2018.03.1351
- Hsieh, Y. H., Lin, Y. T., & Yuan, S. T. (2013). Expectation-based coepetition approach to service experience design. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 34, 64-85. DOI:10.1016/j.simpat.2013.01.005
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205. DOI:10.12691/jbms-9-1-1
- Hu, J., & Zheng, W. X. (2014). Emergent collective behaviors on coepetition networks. *Physics Letters A*, 378(26-27), 1787-1796. <https://doi.org/10.1016/j.physleta.2014.04.070>
- Huang, Y. C., & Jim Wu, Y. C. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: The Taiwan biotech industry. *Management Decision*, 48(4), 580-599. DOI:10.1108/00251741011041364
- Jagielski, M. (2022). Transfer spending and sports performance on the example of selected European football clubs. The Granger causality approach. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(9), 1982-1989. DOI:10.7752/jpes.2022.09252
- Jagielski, M., & Zhang, Y. (2021). Role of cross-cultural management in professional football: The perspective of Polish Ekstraklasa SA. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(2), 1219-1224. DOI:10.7752/jpes.2021.s2155
- Jakubowska, H., Kossakowski, R., & Antonowicz, D. (2017). Polskie fanki w męskim świecie kibiców – Problemy badawcze, stan wiedzy i najważniejsze kategorie analizy. *Kultura i Społeczeństwo*, 61(2), 43-62. <https://doi.org/10.35757/KiS.2017.61.2.3>
- Jalali, H., Ansariipoor, A., Ramani, V., & De Giovanni, P. (2022). Closed-loop supply chain models with coepetition options. *International Journal of Production Research*, 60(10), 3078-3106. DOI:10.1080/00207543.2021.1910871
- Jámbor, Z. (2018). Cooperation and competition at the same time: A literature review of coepetition. *Some Recent Research from Economics and Business Studies*, 193-201. DOI:10.18427/iri-2018-0071
- Jankowska, B. (2010). Internacjonalizacja klastrów. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 240(5-6), 19-40.

- Jankowska, B. (2012). Koopetycja jako atrybut klastra – Przypadek jednego z klastrów kreatywnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, 94, 107-115.
- Januszewska, M. (2013). Potencjał kooperacyjny uzdrowisk. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 284, 90-98.
- Januszewska, M., & Januszewski, M. (2017). Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw uzdrowiskowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 473, 265-273. DOI:10.15611/pn.2017.473.24
- Jelonek, D. (2011). Koopetycja przedsiębiorstw informatycznych. *Informatyka Ekonomiczna*, 22, 152-159.
- Johanson, A. J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems – A network approach. [W:] *Knowledge, Networks and Power* (ss. 111-132). Palgrave Macmillan.
- Junghagen, S. (2018). Tensions in stakeholder relations for a Swedish football club – A case study. *Soccer & Society*, 19(4), 612-629. DOI:10.1080/14660970.2016.1267621
- Kawa, A. (2017). *Orientacja Sieciowa Przedsiębiorstw Branży Usług Logistycznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Khalique, M., Nassir Shaari, J. A., & Isa, A. H. B. M. (2011). Intellectual capital and its major components. *International Journal of Current Research*, 3(6), 343-347.
- Kim, S. Y. (2014). Influence of firm and partner resources on firm performance in the alliance portfolio. *M@n@gement*, 17(2), 88-109. DOI:10.3917/mana.172.0088
- Klimas, P., & Czakon, W. (2012). Teleologiczne uwarunkowania koopetycji. [W:] F. Sitkiewicz (Red.), *Wybrane Problemy Kooperacji w Rozwoju Współczesnych Organizacji* (ss. 25-37). Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi.
- Klimas, P. (2016). Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91-102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.012>
- Klimas, P., Czakon, W., & Fredrich, V. (2022). Strategy frames in coopetition: An examination of coopetition entry factors in high-tech firms. *European Management Journal*, 40(2), 258-272. DOI:10.1016/j.emj.2021.04.005
- Klimontowicz, M. (2014). Rynek płatności mobilnych w Polsce – Stan i perspektywy rozwoju. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 48(3), 137-146.
- Kolyperas, D., & Sparks, L. (2011). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1-2), 83-103. DOI:10.1504/IJSMM.2011.043612
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177-195. DOI:10.1108/CG-05-2014-0062
- Kossyva, D., Sarri, K., & Georgolpoulos, N. (2014). Co-opetition: A business strategy for SMEs in times of economic crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 12(1), 89-106.
- Koszel, M. (2016). Formy relacji międzygminnych w polskich obszarach metropolitalnych. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 43(3), 35-51.

- Kovacs, G., & Spens, K. (2013). Co-opetition in logistics and supply chain management research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7), 504-510. DOI:10.1108/IJPDLM-05-2013-0091
- Kowalski, A. M. (2010). Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów. *Gospodarka Narodowa*, 240(5-6), 1-17. <https://doi.org/10.33119/GN/101140>
- Kraus, S., Schmid, J., & Gast, J. (2017). Innovation through coopetition: An analysis of small- and medium-sized trust companies operating in the Liechtenstein financial centre. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 12(1), 44-60. <http://hdl.handle.net/10419/190675>
- Kreft, J. (2013). Koopetycja nowomediałna: Między odbiorcą-twórcą a organizacją. *Zarządzanie Mediami*, 1(3), 151-165. DOI:10.4467/23540214ZM.13.010.2887
- Kreft, J., & Leja, K. (2020). *Koopetycja w Trzech Odślonach*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Kruk, K., Muszkieta, R., & Kindrat, V. (2022). Sales strategy and customer expectations on the example of the sports clubs. [W:] Y. Pelekh, R. Muszkieta, W. Żukow, M. Hagner-Derengowska, O. Smoleńska (Red.), *Management and Law in Sport, Recreation, Tourism, Education and Health* (ss. 133-176). Perfekt Gaul i wsp.
- Kulikova, L. I., & Goshunova, A. V. (2014). Human capital accounting in professional sport: Evidence from youth professional football. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(24), 44-48. DOI:10.5901/mjss.2014.v5n24p44
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2018). *Soccernomics: Why England Loses, Why Germany and Brazil Win, and Why the U.S., Japan, Australia, Turkey - And Even Iraq - Are Destined to Become the Kings of the World's Most Popular Sport*. Hachette UK.
- Kusa, R. (2020). Wybrane aspekty pomiaru koopetycji w kontekście orientacji przedsiębiorczej organizacji. [W:] G. Urbanek, S. Gregorczyk (Red.), *Zarządzanie Strategiczne w Dobie Cyfrowej Gospodarki Sieciowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kwiecień, A. (2018). *Dynamiczne Zarządzanie Relacjami w Kreacji Sukcesu Przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Lacoste, S. (2012). "Vertical coopetition": The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649-658. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.013>
- Lardo, A., Trequattrini, R., Lombardi, R., & Russo, G. (2015). Co-opetition models for governing professional football. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 1-15. DOI:10.1186/s13731-016-0033-0
- Lascaux, A. (2020). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84, 2-18. DOI:10.1016/j.indmarman.2019.05.015
- Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25-50. DOI:10.1111/sjpe.12065
- Lee, J. K., Han, S. H., Jang, W., & Jung, W. (2018). "Win-win strategy" for sustainable relationship between general contractors and subcontractors in international construction projects. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 22, 428-439.
- Leja, K. (2011). Koopetycja metodą doskonalenia zarządzania współczesną szkołą wyższą. *Przegląd Organizacji*, 7/8, 16-19.

- Lemańska-Majdzik, A., & Tomski, P. (2014). System MLS jako narzędzie wsparcia strategii kooperencji przedsiębiorstw świadczących usługi pośrednictwa na rynku nieruchomości. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 74, 371-382.
- Lenart-Gansiniec, R. (2016). Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283, 29-43.
- Leszczyńska, A. (2013). Etyczne i społeczne kontrowersje wokół współczesnego sportu profesjonalnego. *Humanizacja Pracy*, 2(272), 43-57.
- Li, J., Wang, S., & Cheng, T. E. (2010). Competition and cooperation in a single-retailer two-supplier supply chain with supply disruption. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 137-150. DOI:10.1016/j.ijpe.2009.10.017
- Liang, Y. (2014). The development pattern and a clubs' perspective on football governance in China. *Soccer & Society*, 15(3), 430-448. DOI:10.1080/14660970.2012.753540
- Liang, Y. (2017). Marketization impact on the relationships between supporters and football clubs. *The International Journal of the History of Sport*, 34(17-18), 1835-1853. <https://doi.org/10.1080/09523367.2017.1341873>
- Lin, D. Y., & Huang, C. C. (2013). Coopetition in international maritime shipping. *Polish Maritime Research*, 20, 5-12. <https://doi.org/10.2478/pomr-2013-0022>
- Lin, D. Y., Huang, C. C., & Ng, M. (2017). The coopetition game in international liner shipping. *Maritime Policy & Management*, 44(4), 474-495. <http://dx.doi.org/10.1080/03088839.2017.1295325>
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Lindholm, J. (2010). The problem with salary caps under European union law: The case against financial fair play. *Texas Review Entertainment & Sports Law*, 12(2), 189-213.
- Liu, X. F., Liu, Y. L., Lu, X. H., Wang, Q. X., & Wang, T. X. (2016). The anatomy of the global football player transfer network: Club functionalities versus network properties. *PloS One*, 11(6), 1-14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0156504>
- Loebecke, C., van Fenema, P. C., & Powell, P. (1999). Co-opetition and knowledge transfer. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 30(2), 14-25.
- Lundgren-Henriksson, E. L., & Kock, S. (2016). A sensemaking perspective on coopetition. *Industrial Marketing Management*, 57, 97-108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.007>
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- Łukaszewicz, J. (2022). Zmiana przynależności klubowej (transfer) zawodnika małoletniego w świetle przepisów Regulaminu FIFA ws. Statusu i Transferu Zawodników, na przykładzie FC Barcelona. *Gdańskie Studia Prawnicze*, 1(53), 155-170. <https://doi.org/10.26881/gsp.2022.1.10>
- Machel, W. (2013). Osobowość menedżera a strategia koopetycji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 52(1147), 147-156. <https://doi.org/10.34658/oiz.2013.52.147-156>



- Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2019). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 26(4), 410-425. DOI:10.1057/s41262-018-0136-y
- Maguire, K. (2021). Covid-19 and football: Crisis creates opportunity. *The Political Quarterly*, 92(1), 132-138. DOI:10.1111/1467-923X.12961
- Marciszewska, E. (2014). Relacje kooperacyjne w transporcie lotniczym - Od aliansów do fuzji i przejęć. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 135, 139-154.
- María Díez, J., Lizet Ochoa, M., Begona Prieto, M., & Santidrian, A. (2010). Intellectual capital and value creation in Spanish firms. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 348-367. DOI:10.1108/14691931011064581
- Marjosola, H. (2021). The problem of regulatory arbitrage: A transaction cost economics perspective. *Regulation & Governance*, 15(2), 388-407. <https://doi.org/10.1111/rego.12287>
- Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards “an intellectual capital-based view of the firm”: Origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98, 649-662. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0644-5>
- Massari, G. F., & Giannoccaro, I. (2021). Investigating the effect of horizontal coopetition on supply chain resilience in complex and turbulent environments. *International Journal of Production Economics*, 237(5-6), 108150. DOI:10.1016/j.ijpe.2021.108150
- Mazur, K. (2013). Isolating mechanisms as sustainability factors of resource-based competitive advantage. *Management*, 17(2), 31-46.
- Meena, A., Dhir, S., & Sushil, S. (2023). A review of coopetition and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 118-136. DOI:10.1108/JBIM-09-2021-0414
- Melosik, Z. (2016). Piłka nożna, styl życia i procesy reprodukcji kulturowej w Stanach Zjednoczonych. *Studia Edukacyjne*, 42, 119-130. DOI:10.14746/se.2016.42.7
- Memari, Z., Rezaei Pandari, A., Ehsani, M., & Mahmudi, S. (2021). Business management in the football industry from a supply chain management perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(4), 737-763. DOI:10.1108/IJSMS-02-2020-0025
- Mękal, K. (2016). Socjotechniki w marketingu klubów piłkarskich. [W:] K. Nessel (Red.), *Młodzi o Sporcie 2016. Marketing w Sporcie. Sport w Marketingu* (ss. 99-114). Katedra Zarządzania w Turystyce Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mierzejewska, W. (2018). Koopetycja w grupach kapitałowych. *Studia Ekonomiczne*, 351, 121-130.
- Mierzejewska, W. (2020). Koopetycja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych działających w Polsce. [W:] G. Urbanek, S. Gregorczyk (Red.), *Zarządzanie Strategiczne w Dobie Cyfrowej Gospodarki Sieciowej* (ss. 199-214). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <http://dx.doi.org/10.18778/8220-335-6.13>
- Mierzejewska, W., & Górska, R. (2022). Coopetition drivers within business groups. [W:] W. Mierzejewska, P. Dziurski (Red.), *Business Groups and Strategic Coopetition* (ss. 58-72). Routledge.
- Mikołajczyk, A. (2011). Rynek transferowy w piłce nożnej. Doświadczenia europejskie. *Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość*, 8, 173-185.

- Mittag, J., & Nieland, J. U. (2022). Professional football clubs and associations under pressure: COVID-19 as a precursor of structural change in European sport. [W:] P. M. Pedersen (Red.), *Research Handbook on Sport and COVID-19* (ss. 125-137). Edward Elgar Publishing.
- Moczała, A. (2017). Kooperacja i kooperencja w procesie innowacji. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 20(4), 36-46.
- Moczulska, M., Seiler, B., & Stankiewicz, J. (2019). Coopetition in for-profit and non-profit organizations – Micro level. *Management*, 23(2), 138-156. DOI:10.2478/manment-2019-0023
- Molnar, A., Renahy, E., O'Campo, P., Muntaner, C., Freiler, A., & Shankardass, K. (2016). Using win-win strategies to implement health in all policies: A cross-case analysis. *PloS One*, 11(2), e0147003. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147003>
- Mucha-Kuś, K. (2012). Strategie kooperacji – Jak nimi zarządzać?. *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 93, 121-129.
- Mucha-Kuś, K., Sołtysik, M., & Zamasz, K. (2017). Rola kooperacji w klastrach energetycznych. *Zeszyty Naukowe Wydziału Elektrotechniki i Automatyki Politechniki Gdańskiej*, 53, 31-34.
- Mularczyk, A., & Szłapka, M. (2004). Analiza porównawcza wybranych metod doboru zmiennych objaśniających na przykładach. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 18, 67-89.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269. DOI:10.1007/s11747-010-0195-4
- Mustikaningsih, D. (2019). Building business performance through partnership strategy model: Evidence from renewable energy industry in Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(5), 297-307. DOI:10.32479/ijep.7780
- Mweru, M. C., & Maina, T. M. (2016). Features of resource based view theory: An effective strategy in outsourcing. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(2), 215-218.
- Nicoliello, M., & Zampatti, D. (2016). Football clubs' profitability after the Financial Fair Play regulation: Evidence from Italy. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(4), 460-475. DOI:10.1108/SBM-07-2014-0037
- Niu, Y., Zhao, D., Deng, X., Lu, R., & Zhao, X. (2021). Determinants for coopetition strategies of international joint ventures in high-speed railway projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 27(5), 331-345. DOI:10.3846/jcem.2021.15021
- Nogalski, B., Szpitter, A., Jabłoński, M., & Jabłoński, A. (2018). Zarządzanie portfelem modeli biznesu złożonych przedsiębiorstw – Uwarunkowania dynamicznych transformacji. *Studia Ekonomiczne*, 351, 58-73.
- Nowak, D. (2012). *Zarządzanie Międzyorganizacyjnymi Relacjami Kooperacyjnymi w Przedsiębiorstwach Przemysłowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Nowak, D. (2014). Relacje kooperacyjne w układach biznesowych. Studium przypadku. [W:] N. Duraj (Red.), *Wartość Rynkowa, Struktura Kapitału i Efektywność*

*Przedsiębiorstwa* (ss. 83-97). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.  
<http://dx.doi.org/10.18778/7969-096-1.07>

- Nowak, D. (2017). Kluczowe czynniki sukcesu przedsięwzięć kooperacyjnych z perspektywy małych przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(6.3), 253-266.
- Nowicki, M., & Adamik, A. (2017). Relacje międzyorganizacyjne na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(12.1), 133-148.
- O'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L., & Gowthorp, L. (2019). *Strategic Management in Sport*. Routledge.
- Okura, M., & Carfi, D. (2014). Coopetition and game theory. *Journal of Applied Economic Sciences*, 9(3), 458-469.
- Oprean, V. B., & Oprisor, T. (2014). Accounting for soccer players: Capitalization paradigm vs. expenditure. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1647-1654.
- Örsdemir, A., Deshpande, V., & Parlaktürk, A. K. (2019). Is servicization a win-win strategy? Profitability and environmental implications of servicization. *Manufacturing & Service Operations Management*, 21(3), 674-691. DOI:10.1287/msom.2018.0718
- Pant, V., & Yu, E. (2018). Modeling simultaneous cooperation and competition among enterprises. *Business & Information Systems Engineering*, 60(1), 39-54. DOI:10.1007/s12599-017-0514-0
- Pardalos, P. M., & Zamaraev, V. (Red.). (2014). *Social Networks and the Economics of Sports*. Springer International Publishing.
- Parrish, R. (2011). Social dialogue in European professional football. *European Law Journal*, 17(2), 213-229. DOI:10.1111/j.1468-0386.2010.00545.x
- Pathak, S. D., Wu, Z., & Johnston, D. (2014). Toward a structural view of co-opetition in supply networks. *Journal of Operations Management*, 32(5), 254-267. DOI:10.1016/j.jom.2014.04.001
- Pawłowska, A. (2022). *Flexible Human Resource Management and Vocational Behaviour: The Employability Market Orientation Model*. Taylor & Francis.
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343-390. DOI:10.1111/1468-0327.12031
- Perechuda, I., & Čater, T. (2022). Influence of stakeholders' perception on value creation and measurement: The case of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(1), 54-76. DOI:10.1108/SBM-03-2021-0035
- Piesterzeniewicz, M. (2012). Kultura fizyczna łodzian na przełomie XIX i XX wieku. *Studia z Historii Społeczno-Gospodarczej XIX i XX Wieku*, 10, 137-152.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2008). Koopetycja w perspektywie wzrostu wartości przedsiębiorstw branży IT w Polsce. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 7, 677-687.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2017). Współpraca międzyorganizacyjna z perspektywy nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Seria Administracja i Zarządzanie*, 39(112), 11-23.

- Pietrzyk, A. (2021). Działania klubów piłkarskich na rzecz ochrony środowiska – Studium przypadku Forest Green Rovers. *Academic Review of Business and Economics*, 1(1), 60-76. <https://doi.org/10.22367/arbe.2021.01.05>
- Pietrzyk, A. (2022). Sukces klubu sportowego – Ujęcie naukowe i pragmatyczne na przykładzie polskich klubów piłkarskich. *Academic Review of Business and Economics*, 2(1), 114-128. <https://doi.org/10.22367/arbe.2022.02.07>
- Planko, J., Chappin, M. M., Cramer, J., & Hekkert, M. P. (2019). Coping with cooptation – Facing dilemmas in cooperation for sustainable development: The case of the Dutch smart grid industry. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 665-674. DOI:10.1002/bse.2271
- Platts, C., & Smith, A. (2010). “Money, money, money?” The development of financial inequalities in English professional football. *Soccer & Society*, 11(5), 643-658. <https://doi.org/10.1080/14660970.2010.497365>
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Koncepcje – Praktyki – Wyzwania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Przedworska, K. (2022). Współpraca konkurentów – Przykład kooperacji w branży węglowej. [W:] M. Mazur (Red.), *Współczesne Trendy w Zarządzaniu* (ss. 41-57). Wydawnictwo AEH.
- Pyka, J., & Janiszewski, A. (2014). Specyficzność kompetencji relacyjnej w sieci. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 73, 505-517.
- Qiu, X. (2015). Three development goals of football club: Competitive level, cultural taste and marketing mode. *Advances in Education Sciences*, 10, 568-572.
- Radjenović, T., & Krstić, B. (2017). Intellectual capital as the source of competitive advantage: The resource-based view. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 14(2), 127-137. DOI:10.22190/FUEO1702127R
- Rafi-Ul-Shan, P. M., Grant, D. B., & Perry, P. (2022). Are fashion supply chains capable of cooptation? An exploratory study in the UK. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(3), 278-295. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1784118>
- Ramchandani, G., Plumley, D., Boyes, S., & Wilson, R. (2018). A longitudinal and comparative analysis of competitive balance in five European football leagues. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(5/6), 265-282. <http://shura.shu.ac.uk/18757/>
- Randolph, R. V., Hu, H. F., & Silvernail, K. D. (2020). Better the devil you know: Inter-organizational information technology and network social capital in cooptation networks. *Information & Management*, 57(6), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2020.103344>
- Ratajczak-Mrozek, M. (2010). *Sieci Biznesowe a Przewaga Konkurencyjna Przedsiębiorstw Zaawansowanych Technologii na Rynkach Zagranicznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2013). Proces umiędzynarodowienia a współpraca przedsiębiorstw hi-tech z podmiotami zagranicznymi. *Gospodarka Narodowa*, 261(1-2), 53-70. <https://doi.org/10.33119/GN/100941>

- Ribeiro, J., Branco, M. C., & Ribeiro, J. A. (2019). The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 242-257. DOI:10.1108/IJSMS-05-2017-0039
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy – When is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Ritala, P. (2018). Coopetition and market performance. [W:] A. S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, W. Czakon (Red.), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies* (ss. 317-325). Routledge. DOI:10.4324/9781315185644-30
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>
- Ritala, P., & Sainio, L. M. (2014). Coopetition for radical innovation: Technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2), 155-169. DOI:10.1080/09537325.2013.850476
- Ritvanen, H., & Sveiby, K. E. (2017). Intellectual capital: A (re)turn to practice. [W:] J. Guthrie, J. Dumay, F. Ricceri, C. Nielsen (Red.), *The Routledge Companion to Intellectual Capital* (ss. 168-184). Routledge.
- Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: An empirical study of French professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43. DOI:10.1504/IJESB.2009.024103
- Rodrigues, F., Souza, V., & Leitao, J. (2011). Strategic coopetition of global brands: A game theory approach to “Nike+ iPod Sport Kit” co-branding. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 435-455. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2011.043387>
- Roels, G., & Tang, C. S. (2017). Win-win capacity allocation contracts in coproduction and codistribution alliances. *Management Science*, 63(3), 861-881. DOI:10.1287/mnsc.2015.2358
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>
- Romaniuk, K. (2012). Koopetycja przedsiębiorstw – Nowa perspektywa strategiczna. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 65-72.
- Romaniuk, K. (2016). Koopetycja jako model biznesu. [W:] *Sieci Międzyorganizacyjne, Procesy i Projekty w Erze Paradoksów. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (ss. 508-518). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Roşca, V. (2010). Sustainable development of a city by using a football club. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 7(16), 61-68.
- Rose, R. C., Abdullah, H., & Ismad, A. I. (2010). A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage and performance. *Journal of International Social Research*, 3(11), 487-498.
- Rosińska-Bukowska, M. (2019). Human capital and intellectual capital in modern international business – Based on studies of the strategies of transnational corporations.

- Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 22(2), 141-158.  
<http://doi.org/10.2478/cer-2019-0017>
- Rossi, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2013). Football performance and strategic choices in Italy and beyond. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 546-564. DOI:10.1108/IJOA-04-2013-0659
- Rudny, W. (2015). Koopetycja jako nowy sposób strukturyzacji relacji międzyorganizacyjnych. *Studia Ekonomiczne*, 224, 199-208.
- Rusko, R., Merenheimo, P., & Haanpää, M. (2013). Coopetition, resource-based view and legend: Cases of Christmas tourism and city of Rovaniemi. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 37-51. <https://doi.org/10.5539/ijms.v5n6p37>
- Ryszawy, S. (2019). Niemedialne w Polsce, popularne za granicą – Mistrzostwa Świata w piłce nożnej kobiet. [W:] M. Zowisło, J. Kosiewicz (Red.), *Sport i Turystyka w Perspektywie Nauk Społecznych: Tradycja i Współczesność* (ss. 168-179). Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie.
- Salehi, M., Enayati, G., & Javadi, P. (2014). The relationship between intellectual capital with economic value added and financial performance. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 259-283. <https://doi.org/10.22059/ijms.2014.36618>
- Sánchez-Cambronero, A., González-Cancelas, N., & Serrano, B. M. (2020). Analysis of sport sustainability using the PPSC methodology (PESTEL, Porter, SWOT, CAME). *World Scientific News*, 146, 121-138.
- Santos, J. N. (2021). Linking joint value creation to the interplay of competition and cooperation: A fuzzy set approach. *Industrial Marketing Management*, 92, 45-54. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.015>
- Secundo, G., Massaro, M., Dumay, J., & Bagnoli, C. (2018). Intellectual capital management in the fourth stage of IC research: A critical case study in university settings. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 157-177. DOI:10.1108/JIC-11-2016-0113
- Seippel, Ø. (2019). Professionalization of voluntary sport organizations – A study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 666-683. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1579240>
- Senaux, B. (2011). Playing by the rules... but which ones?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 252-266. <https://doi.org/10.1108/20426781111162666>
- Serrano, R., Acero, I., Farquhar, S., & Espitia Escuer, M. A. (2023). Financial fair play and competitive balance in European football: A long term perspective. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13(1), 74-92. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2021-0060>
- Shah, I. A., Jan, S., Khan, I., & Qamar, S. (2012). An overview of game theory and its applications in communication networks. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 3(4), 5-11.
- Sharma, A., Kohar, A., & Jakhar, S. K. (2021). Profit maximizing hub location problem in the airline industry under coopetition. *Computers & Industrial Engineering*, 160(2), 107563. DOI:10.1016/j.cie.2021.107563
- Shu, C., Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2017). A contingent view of partner coopetition in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, 25(3), 42-60. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0075>

- Simoni, M., & Caiazza, R. (2012). Interlocks network structure as driving force of cooptition among Italian firms. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 12(3), 319-336. DOI:10.1108/14720701211234582
- Sobolewska, O. (2016a). Kooperencja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej. *Studia Ekonomiczne*, 283, 110-121.
- Sobolewska, O. (2016b). Kooperencja w biznesie i na uczelniach wyższych – Czynniki wpływające na decyzje o relacjach współpracy. [W:] P. Bartkowiak, A. Jaki (Red.), *Dylematy Rozwoju Nauk o Zarządzaniu. Perspektywa Metodologiczna* (ss. 104-119). Dom Organizatora.
- Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between sustainable and temporary competitive advantages in the unstable business environment. *Sustainability*, 12(21), 8832. <https://doi.org/10.3390/su12218832>
- Spagnolo, G. (2012). Reputation, competition, and entry in procurement. *International Journal of Industrial Organization*, 30(3), 291-296. DOI:10.1016/j.ijindorg.2012.01.001
- Sroka, W. (2015). Sieci logistyczne: Wybrane aspekty tworzenia i funkcjonowania. *Studia Ekonomiczne*, 217, 44-55.
- Stachowiak, A., & Cyplik, P. (2018). Aspekt dojrzałości do zwinności w definiowaniu strategii zwinności przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 505, 203-215. DOI:10.15611/pn.2018.505.16
- Stadtler, L., & van Wassenhove, L. N. (2016). Coopetition as a paradox: Integrative approaches in a multi-company, cross-sector partnership. *Organization Studies*, 37(5), 655-685. <https://doi.org/10.1177/0170840615622066>
- Stanienda, J. (2012). Strategia koopetycji w klastrach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1(20), 181-192.
- Stankiewicz, J., & Moczulska, M. (2016). Interakcje społeczne prowadzące do koopetycji w organizacji w świetle teorii wymiany. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2.2), 387-399.
- Stankiewicz, M. (2016). Prawne aspekty wykorzystania wizerunku sportowców i trenerów w działalności marketingowej klubów i związków sportowych. [W:] K. Nessel (Red.), *Młodzi o Sporcie 2016. Marketing w Sporcie. Sport w Marketingu* (ss. 73-85). Katedra Zarządzania w Turystyce Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja. *Przegląd Organizacji*, 5(856), 8-12. <https://doi.org/10.33141/po.2011.05.02>
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Koewolucja i koopetycja. Podążając za kontekstem. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 372, 342-355.
- Staszewska, J. (2016). Koopetycja w procesach restrukturyzacji oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa energetycznego. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 87, 391-401.
- Stein, H. D. (2010). Literature overview on the field of co-opetition. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 11(3), 256-265. DOI:10.3846/btp.2010.28
- Storm, R. K. (2010). Professional team sports clubs and profits: An irreconcilable combination. *Observing Sport: Modern System Theoretical Approaches*, 103-130.
- Stosik, A., & Leśniewska, A. (2018). Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług sportowych. *Quality in Sport*, 4(1), 18-26. <http://dx.doi.org/10.12775/QS.2018.002>

- Ströbel, T., & Germelmann, C. C. (2020). Exploring new routes within brand research in sport management: Directions and methodological approaches. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1706603>
- Susomrith, P., & Brown, A. (2013). Motivations for HR outsourcing in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 704-720. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697479>
- Syvertsen, C. M., & Steiro, T. (2018). The case of the football club Rosenborg in the Norwegian region Trøndelag: Insights from a regional-global organizational model emphasizing how improvisation can lead to outstanding results using insights from “total football” and “flow theory”. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(1), 13-22. DOI:10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.51.1002
- Szlężak, P. (2017). Ocena ryzyka a kooperacja w zarządzaniu projektami. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 100, 491-500.
- Sznajder, A. (2017). *Sport Jako Biznes w Czasach Globalizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szortyka, K. (2020). Football club as a network enterprise from the perspective of the new institutional economics. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(5), 2952-2958. DOI:10.7752/jpes.2020.s5401
- Szortyka, K. (2021). Coopetition in network football clubs. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(5), 3121-3127. DOI:10.7752/jpes.2021.s5415
- Szymura-Tyc, M. (2015). *Internacjonalizacja, Innowacyjność i Usieciowienie Przedsiębiorstw. Podejście Holistyczne*. Difin SA.
- Śmietanka, T. (2022). Kooperacja i „kooperacyjność” jako relacja i możliwość partnerstwa powiatowo-gminnego. *Zeszyty Naukowe UPH. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 58(131), 21-27. <https://doi.org/10.34739/zn.2022.58.03>
- Światowiec-Szczepańska, J. (2012a). *Ryzyko Partnerstwa Strategicznego Przedsiębiorstw. Ujęcie Modelowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Światowiec-Szczepańska, J. (2012b). Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. *Ekonomista*, 2, 203-226.
- Tadelis, S., & Williamson, O. E. (2012). Transaction cost economics. [W:] R. Gibbons, J. Roberts (Red.), *The Handbook of Organizational Economics* (ss. 159-190). Princeton University Press.
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 51-64.
- Tan, Y. (2016). The impacts of risk and competition on bank profitability in China. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 40, 85-110. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2015.09.003>
- Taormina, G. (2018). UEFA’s Financial Fair Play: Purpose, effect, and future. *Fordham International Law Journal*, 42(4), 1269-1324.
- Tarapata, S. (2021). Odpowiedzialność karna menedżera klubu sportowego za dokonywanie transferu piłkarzy: Zagadnienia wybrane. *Forum Prawnicze*, 5(67), 67-82. [https://doi.org/10.32082/fp.5\(67\).2021.446](https://doi.org/10.32082/fp.5(67).2021.446)



- Telser, L. G. (2017). *Competition, Collusion and Game Theory*. Routledge.
- Thomason, S. J., Simendinger, E., & Kiernan, D. (2013). Several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 15-28. DOI:10.1080/08276331.2012.761800
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>
- Tomaszewski, M. (2013). Wybrane determinanty kooperacji przedsiębiorstw przemysłowych z Polski Zachodniej w latach 2009-2011. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 12(3), 475-488. DOI:10.12775/EiP.2013.035
- Tomski, P. (2011). Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 1, 7-18.
- Trapp, A. C., Harris, I., Rodrigues, V. S., & Sarkis, J. (2020). Maritime container shipping: Does coopetition improve cost and environmental efficiencies?. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 87, 102507. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102507>
- Trkulja, M., Lojić, A., & Lončar, M. (2018). Digital globalization and marketing of sports mega events. *Business Studies*, 10(19-20), 153-169. DOI:10.7251/POS18153T
- Tundys, B. (2011). Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw. *Logistyka*, 2, 579-588.
- Ujda-Dyńska, B. (2013). Współdziałanie gospodarcze jako element strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 34, 289-300.
- Vanags, A., Begeč, S., & Zariņa, V. (2015). Strategic partnerships in the construction industry in Latvia. [W:] M. H. Bilgin, H. Danis, E. Demir, C. K. M. Lau (Red.), *Innovation, Finance, and the Economy: Proceedings of the 13th Eurasia Business and Economics Society Conference* (ss. 69-78). Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-319-15880-8\_6
- Vanyushyn, V., Bengtsson, M., Näsholm, M. H., & Boter, H. (2018). International coopetition for innovation: Are the benefits worth the challenges?. *Review of Managerial Science*, 12, 535-557. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0272-x>
- Wang, Q., Li, J. J., Ross, W. T., & Craighead, C. W. (2013). The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 111-131. DOI:10.1007/s11747-012-0310-9
- Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: Considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359-1379. DOI:10.1108/MD-05-2012-0392
- Waškowski, Z. (2017). Obszary kooperacji w relacjach partnerskich na rynku sportu. *Handel Wewnętrzny*, 6(371), 363-371.
- Westra, D., Angeli, F., Carree, M., & Ruwaard, D. (2017). Coopetition in health care: A multi-level analysis of its individual and organizational determinants. *Social Science & Medicine*, 186, 43-51. DOI:10.1016/j.socscimed.2017.05.051
- Wiener, M., & Saunders, C. (2014). Forced coopetition in IT multi-sourcing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(3), 210-225. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.08.001>

- Wilczyńska, B. (2018a). Kooperencja w obszarze innowacji – Przesłanki, wyzwania, korzyści. *Marketing i Rynek*, 10, 10-16.
- Wilczyński, P. L., & Synowska, K. (2014). Jakość rozgrywek lig zawodowych piłki nożnej w Polsce a ich finansowanie. [W:] E. Kaczmarska, P. Raźniak (Red.), *Spoleczno-Ekonomiczne i Przestrzenne Przemiany Struktur Regionalnych* (ss. 130-148). Oficyna Wydawnicza AFM.
- Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.
- Wynstra, F., Rooks, G., & Snijders, C. (2018). How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 83-94. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.12.001>
- Wyszyński, A. (2017). Efektywność klubów piłkarskich w Polsce. *Ekonomista*, 3, 294-322.
- Wyszyński, A., Skorwider-Namietko, J., & Sołoma, A. (2018). Zastosowanie metody DEA do oceny kondycji finansowej klubów Ekstraklasy. *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 533, 259-267. DOI:10.15611/pn.2018.533.25
- Xu, T., Yang, J., Zhang, F., & Guo, W. (2021). Interfirm cooperation, interfirm knowledge creation, and collaborative innovation performance: The moderating roles of environmental competitiveness and dysfunctional competition. *Industrial Marketing Management*, 99(2), 123-135. DOI:10.1016/j.indmarman.2021.10.003
- Yami, S., & Nemeah, A. (2014). Organizing cooperation for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 250-260. DOI:10.1016/j.indmarman.2013.11.006
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., & Le Roy, F. (Red.). (2010). *Cooperation: Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar Publishing.
- Zaborniak, M. B. (2019). Działania kooperacyjne dyrektora szkoły. [W:] K. Gawroński, M. Kwiatkowski (Red.), *Dyrektor Szkoły w Procesie Zarządzania Oświatą* (ss. 256-260). Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Zacharia, Z., Plasch, M., Mohan, U., & Gerschberger, M. (2019). The emerging role of cooperation within inter-firm relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 414-437. DOI:10.1108/IJLM-02-2018-0021
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013b). Kooperacja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech. *Organizacja i Zarządzanie*, 1147(52), 135-146.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014a). *Kooperacja w Rozwoju Przedsiębiorstw High-tech. Determinanty i Dynamika*. Placet.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014b). Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – Benchmarki działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 363, 75-86.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014c). Dlaczego firmy chcą kooperować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora high-tech. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, 660-670.

- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014d). What inhibits cooperation with competitors? Barriers of coepetition in the high-tech sector. *World Review of Business Research*, 4(3), 213-228.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014e). Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą. [W:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (Red.), *Granice Strukturalnej Złożoności Organizacji* (ss. 131-141). Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014f). Ewolucja szkół strategii: Przegląd głównych podejść i koncepcji. [W:] R. Krupski (Red.), *Zarządzanie Strategiczne. Rozwój Koncepcji i Metod* (ss. 9-29). Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Zakrzewska-Bielawska, A., & Fisiak, W. (2018). Efekty z realizacji strategii relacyjnej – Świadomość i postrzeganie przez polskich menedżerów. *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, 29, 11-24.
- Zawadzki, K. (2011). Wydatki na infrastrukturę stadionową w ramach Euro 2012 i źródła ich finansowania. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, 168, 279-290.
- Ziolo-Gwadera, K. (2010). Leasing pracowniczy jako forma zatrudnienia w dobie kryzysu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 43, 377-382.
- Żuryński, R. (2014). Ekonomiczno-organizacyjne efekty UEFA Euro 2012. *Ekonomia XXI wieku*, 3(3), 127-148.



## Źródła internetowe

- Bartman, A. (2022). *Kluby Piłkarskie Nie Wiedzą, Co To Kryzys. Na Transfery Przeznaczyły Setki Milionów Euro*. Bankier.pl. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Kluby-pilkarskie-nie-wiedza-co-to-kryzys-Na-transfery-przeznaczyly-setki-milionow-euro-8400793.html> (dostęp: 13.05.2023).
- Beek, R. (2021). From Pelé's soccer to FIFA eWorld Cup: The rise of esports in professional football. *CESH/ISHPES Congress 2021*. <https://www.ishpes.org/news/ishpes-early-career-scholar-award-2021> (dostęp: 11.04.2023).
- Bengtsson, M., Hinttu, S., & Kock, S. (2003). Relationships of cooperation and competition between competitors. *19th Annual IMP Conference*, 4-6 Sept., Lugano, Switzerland. [https://www.researchgate.net/publication/255624257\\_Relationships\\_of\\_Cooperation\\_and\\_Competition\\_between\\_Competitors#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/255624257_Relationships_of_Cooperation_and_Competition_between_Competitors#fullTextFileContent) (dostęp: 23.01.2023).
- Bożejewicz, N. (2020). *City Football Group Powiększa Się. Właściciel Manchesteru City Przejmuje Klub w Europie*. Transfery.info. <https://transfery.info/aktualnosci/city-football-group-powieksza-sie-wlasciciel-manchesteru-city-przejmuje-klub-w-europie/135711> (dostęp: 15.05.2023).
- Broda, M. (2022). *Mechanizm Solidarności FIFA – Pieniądze dla Klubów przy Transferach Zagranicznych*. Kontraktsportowy.pl <https://kontraktsportowy.pl/mechanizm-solidarnosci-fifa/> (dostęp: 20.05.2023).
- Davis, P. J., & Simpson, E. (2017). Resource-based theory, competition and staff differentiation in Africa: Leveraging employees as a source of sustained competitive advantage. *American Journal of Management*, 17(1), 19-33. [http://t.www.na-businesspress.com/AJM/DavisPJ\\_Web17\\_1\\_.pdf](http://t.www.na-businesspress.com/AJM/DavisPJ_Web17_1_.pdf) (dostęp: 18.03.2023).
- Dowling, M. (2020). Coopetition. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.9> (dostęp: 08.02.2023).
- Duża Kasa Dla Małego Klubu Za Wychowanków, Czyli Solidarity Payment FIFA!*. (b.d.). Prawopilkarskie.pl. <https://prawopilkarskie.pl/duza-kasa-dla-malego-klubu-za-wychowankow-czyli-solidarity-payment-fifa/> (dostęp: 05.05.2023).
- eWinner 2 Liga – Zawodnicy Wypożyczeni*. (b.d.). Transfermarkt.pl. <https://www.transfermarkt.pl/ewinner-ii-liga/leihspieler/wettbewerb/PL2L> (dostęp: 18.05.2023).

- Fortuna 1 Liga – Zawodnicy Wypożyczeni*. (b.d.). Transfermarkt.pl. <https://www.transfermarkt.pl/fortuna-1-liga/leihspieler/wettbewerb/PL2> (dostęp: 18.05.2023).
- Gancarczyk, J. (2016). Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową. *International Entrepreneurship Review*, 2(1), 201-213. <https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/1090> (dostęp: 04.04.2023).
- Gryz-Gos, A. (2022). *Zarządzanie Relacjami z Interesariuszami, Jako Jeden z Elementów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*. <http://dspace.wsb-nlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/10632/Agata%20Gryz-Gos.pdf?sequence=1> (dostęp: 25.03.2023).
- Hauke-Lopes, A. (2010). *Rola Transferu Wiedzy w Procesie Wejścia Przedsiębiorstwa na Rynek Zagraniczny – Podejście Sieciowe*. <https://www.wbc.poznan.pl/dlibra/publication/158776?language=en> (dostęp: 18.03.2023).
- Heiets, I., & Oleshko, T. (2019). Coopetition strategies for airlines industry based on game theory. [W:] *AIAC18: 18th Australian International Aerospace Congress (2019): HUMS-11th Defence Science and Technology (DST) International Conference on Health and Usage Monitoring (HUMS 2019): ISSFD-27th International Symposium on Space Flight Dynamics (ISSFD)* (ss. 204-209). Melbourne: Engineers Australia, Royal Aeronautical Society. <https://researchrepository.rmit.edu.au/esploro/outputs/conferenceProceeding/Coopetition-Strategies-for-airlines-based-on-Game-Theory/9921861894901341> (dostęp: 23.01.2023).
- HGH. (2022). *“Feeling the Strain”: Howden’s Men’s European Football Injury Index Reveals Total Cost of Injury at Mid-Season Approaching €300m*. Howdengroupholdings.com. <https://www.howdengroupholdings.com/news/2022/pr-22-03-23.html> (dostęp: 18.05.2023).
- Historia Rozgrywek o Mistrzostwo Polski – hppn.pl*. (b.d.). <http://www.hppn.pl/liga/trofealigowe/mistrzostwa-polski,2> (dostęp: 23.05.2023).
- Jackson, K. G. (2014). *What Motivates Management Consulting Leaders to Collaborate with Competitors?* <https://www.proquest.com/openview/833c613b456df5f37a0997c88aa4ffdb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750> (dostęp: 05.02.2023).
- Jaz, M. (2023). *Nowa Moda Transferowa w Największych Klubach. To Już Nie Jest Akt Desperacji*. Sport.pl. <https://www.sport.pl/pilka/7,64946,29415441,nowa-moda-transferowa-w-najwiekszych-klubach-to-juz-nie-jest.html> (dostęp: 22.05.2023).
- Jerkunica, A., Smoljanović, S., & Kosor, D. (2011). The role of youth academy in creating new values for the professional football club. [W:] D. Milanović, G. Sporiš (Red.), *Proceedings Book* (ss. 605-608). University of Zagreb. [https://www.researchgate.net/profile/Vojin-Jovancevic/publication/283045371\\_Konferencija\\_zbornik-2011-web/data/5ac3253445851584fa7766fe/Kinesiology-Proceedings-Book-6th-2011.pdf#page=607](https://www.researchgate.net/profile/Vojin-Jovancevic/publication/283045371_Konferencija_zbornik-2011-web/data/5ac3253445851584fa7766fe/Kinesiology-Proceedings-Book-6th-2011.pdf#page=607) (dostęp: 05.05.2023).
- John, J. (2019). *The Effect of Employee Outsourcing on Organization Performance: A Case of ZANTEL (Zanzibar Telecom Limited) Dar Es Salaam*. <http://scholar.mzumbe.ac.tz/handle/11192/4034> (dostęp: 25.04.2023).

- Khodabakhshian, A. (2019). *Bundling Under Competition: Duopoly and Oligopoly*. <https://escholarship.org/uc/item/72q72495> (dostęp: 14.01.2023).
- Kiedy Zawodnik Może Zmienić Klub?*. (b.d.). [Prawopilkarskie.pl](https://prawopilkarskie.pl/kiedy-zawodnik-moze-zmienic-klub/). <https://prawopilkarskie.pl/kiedy-zawodnik-moze-zmienic-klub/> (dostęp: 28.04.2023).
- Komentarz Dotyczący Regulaminu FIFA w Sprawie Statusu i Transferu Zawodników*. (b.d.). [Pzpn.pl](https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/444-przepisy%20FIFA%20z%20komentarzem.pdf). [https://www.pzpn.pl/public/system/files/site\\_content/635/444-przepisy%20FIFA%20z%20komentarzem.pdf](https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/444-przepisy%20FIFA%20z%20komentarzem.pdf) (dostęp: 29.04.2023).
- Krabbenbos, T. (2013). *Commercialization Strategies in Football*. <https://essay.utwente.nl/62826/> (dostęp: 13.03.2023).
- Liu, C. H., Chiu, H. C., & Chao, Y. (2014). *Win-Win on E-Business by Complementary Assets with IT Competence and Innovative Capabilities*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Win-Win-on-E-Business-by-Complementary-Assets-with-Liu-Chiu/6a2f9473f2b82d20ac324d314553edef33bc701f> (dostęp: 15.03.2023).
- Mallick, H., Nanda, N. K., & Sahoo, S. (2020). The requirement for transformation of the loan system in football: The need to curb the exploitation of players by football clubs. *Journal of Sports Law Policy & Governance*, 2(1), 23-29. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/jslpg2&div=7&id=&page=> (dostęp: 18.04.2023).
- McQuaid, R. W. (2010). Theory of organizational partnerships: Partnership advantages, disadvantages and success factors. [W:] S. Osborn (Red.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (ss. 127-148). Routledge. <http://www.routledge.com/books/details/9780415494632/> (dostęp: 18.01.2023).
- Mendes, D. (2020). *Loaning Players as a Method to Develop Potential and Maximize Players' Value*. [Hub-soccer.com](https://www.hub-soccer.com/2020/05/22/loaning-players-as-a-method-to-develop-potential-and-maximize-players-value/). <https://www.hub-soccer.com/2020/05/22/loaning-players-as-a-method-to-develop-potential-and-maximize-players-value/> (dostęp: 15.05.2023).
- Mertens, G., Vas, A., & Zintz, T. (2021). Winning team value strategies of professional football clubs: A resource-based approach. *Louvain School of Management, Université catholique de Louvain*. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31052> (dostęp: 29.04.2023).
- Nogalski, B. (2022). Koopetycja w grupach kapitałowych: Cechy, determinanty, efekty – Recenzja książki. *E-mentor*, 93(1), 4-7. <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/93/id/1548> (dostęp: 18.02.2023).
- Olik, E. (2011). *Oddziaływanie Imprez Sportowych na Gospodarkę: Na Przykładzie Euro 2012 Organizowanego w Polsce*. Politechnika Gdańska. <https://mpr.a.uni-muenchen.de/58009/> (dostęp: 08.05.2023).
- Piech, K. (2000). Wybrane metody ilościowe w badaniu socjologicznych aspektów przedsiębiorstwa – Case study. [W:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo – Strategie Działania, Rozwoju i Konkurencji* (ss. 78-91). Szkoła Główna Handlowa. [https://www.researchgate.net/publication/265611737\\_Wybrane\\_metody\\_ilosciowe\\_w\\_badaniu\\_socjologicznych\\_aspektow\\_przedsiębiorstwa\\_-\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/265611737_Wybrane_metody_ilosciowe_w_badaniu_socjologicznych_aspektow_przedsiębiorstwa_-_case_study) (dostęp: 16.05.2023).
- PKO Ekstraklasa – Saldo Transferowe. (b.d.). [Transfermarkt.pl](https://www.transfermarkt.pl/transfers/transfersalden/statistik/plus/1?sa=1&season_id=1). [https://www.transfermarkt.pl/transfers/transfersalden/statistik/plus/1?sa=1&season\\_id=1](https://www.transfermarkt.pl/transfers/transfersalden/statistik/plus/1?sa=1&season_id=1)

- 999&saizon\_id\_bis=2022&land\_id=135&nat=&kontinent\_id=6&pos=&w\_s=&plus=1 (dostęp: 20.05.2023).
- PKO Ekstraklasa – Transfery. (b.d.). Transfermarkt.pl. [https://www.transfermarkt.pl/pko-ekstraklasa/transfers/wettbewerb/PL1/plus/?saizon\\_id=2022&s\\_w=&leihe=0&intern=0](https://www.transfermarkt.pl/pko-ekstraklasa/transfers/wettbewerb/PL1/plus/?saizon_id=2022&s_w=&leihe=0&intern=0) (dostęp: 20.05.2023).
- PKO Ekstraklasa – Transfery2. (b.d.). Transfermarkt.pl. <https://www.transfermarkt.pl/pko-ekstraklasa/transfers/wettbewerb/PL1> (dostęp: 20.05.2023).
- PKO Ekstraklasa – Zawodnicy Wypożyczeni. (b.d.). Transfermarkt.pl. [https://www.transfermarkt.pl/pko-ekstraklasa/leihspieler/wettbewerb/PL1/saizon\\_id/2022/leihe/ist](https://www.transfermarkt.pl/pko-ekstraklasa/leihspieler/wettbewerb/PL1/saizon_id/2022/leihe/ist) (dostęp: 20.05.2023).
- PKO Ekstraklasa – Zawodnicy Wypożyczeni2. (b.d.). Transfermarkt.pl. <https://www.transfermarkt.pl/pko-ekstraklasa/leihspieler/wettbewerb/PL1> (dostęp: 20.05.2023).
- Podręcznik licencyjny PZPN. (2022). *Podręcznik Licencyjny dla Klubów Ekstraklasy – Sezon 2022/2023 i Następne.* Pzpn.pl. [https://www.pzpn.pl/public/system/files/site\\_content/635/4413-Podr%C4%99cznik%20Licencyjny%20dla%20Klub%C3%B3w%20Ekstraklasy%20na%20sezon%202022\\_2023.pdf](https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/4413-Podr%C4%99cznik%20Licencyjny%20dla%20Klub%C3%B3w%20Ekstraklasy%20na%20sezon%202022_2023.pdf) (dostęp: 12.05.2023).
- Polskie Rozgrywki Klubowe.* (b.d.). Polskapilka.net. <http://www.polskapilka.net/> (dostęp: 14.05.2023).
- PZPN. (2022). *Awans Reprezentacji Polski w Rankingu FIFA.* Pzpn.pl. <https://pzpn.pl/reprezentacje/reprezentacja-a/aktualnosci/2022-12-22/awans-reprezentacji-polski-w-rankingu-fifa> (dostęp: 14.05.2023).
- Ranking UEFA – 90minut.pl. (b.d.). [http://www.90minut.pl/ranking\\_uefa.php?id\\_sezon=97](http://www.90minut.pl/ranking_uefa.php?id_sezon=97) (dostęp: 22.05.2023).
- Regulations on the Status and Transfer of Players.* (2020). Digitalhub.fifa.com. <https://digitalhub.fifa.com/m/55f32ada995e5556f/original/fhtgqpmkbpe3bvgoej4u-pdf.pdf> (dostęp: 12.05.2023).
- Regulations on the Status and Transfer of Players.* (2022). Digitalhub.fifa.com. <https://digitalhub.fifa.com/m/1b47c74a7d44a9b5/original/Regulations-on-the-Status-and-Transfer-of-Players-March-2022.pdf> (dostęp: 12.05.2023).
- Stankiewicz, M. (2022). *Wypożyczenia po Nowemu. Rewolucja w Przepisach FIFA.* Transfery.info. <https://transfery.info/ekstra/artykuly/wypozyczenia-po-nowemu-rewolucja-w-przepisach-fifa/166320> (dostęp: 11.05.2023).
- Struktura Polskich Rozgrywek Piłkarskich – 90minut.pl.* (b.d.). [http://www.90minut.pl/archsezon.php?id\\_sezon=101](http://www.90minut.pl/archsezon.php?id_sezon=101) (dostęp: 14.05.2023).
- System Ligowy w Piłce Nożnej – Jakie Mamy Rozgrywki?.* (2022). Goczaly.pl. <https://goczaly.pl/sportigio-blog/4-system-ligowy-w-pilce-noznej-jakie-mamy-rozgrywki> (dostęp: 14.05.2023).
- UEFA Country Ranking 2022.* (b.d.). Kassiesa.net. <https://kassiesa.net/uefa/data/method5/crank2022.html> (dostęp: 22.05.2023).
- Westhoff, L. (2022). *Synergy by Competition: How Best Practices Can Be Shared. A Case Study of Tony's Chocolonely.*



- <https://theses.ubn.ru.nl/server/api/core/bitstreams/d7e60be8-95fd-45e6-87cd-e0cb65ca2167/content> (dostęp: 04.02.2023).
- Wilczyńska, B. (2018b). *Wpływ Potencjału Kooperacyjnego na Rozwój Przedsiębiorstw*. [http://www.wbc.poznan.pl/Content/464151/PDF/Wilczy%C5%84ska\\_Barbara-rozprawa\\_doktorska.pdf](http://www.wbc.poznan.pl/Content/464151/PDF/Wilczy%C5%84ska_Barbara-rozprawa_doktorska.pdf) (dostęp: 13.11.2022).
- Witkowski, K. (2021). *Dobry Zwyczaj, Wypożyczaj?*. [Pilkanozna.pl](https://pilkanozna.pl). <https://pilkanozna.pl/index.php/Wydarzenia/Ekstraklasa/1016830-dobry-zwyczaj-wypoczaj.html> (dostęp: 16.05.2023).
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013a). *Coopetition as a factor in the development of innovative and technologically advanced firms: An example of the high-tech sector. ISBM International Symposium*. [http://zakrzewskabielska.pl/wp-content/uploads/2021/03/publikacja\\_II\\_26.pdf](http://zakrzewskabielska.pl/wp-content/uploads/2021/03/publikacja_II_26.pdf) (dostęp: 23.11.2022).
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013c). *Koopetycja – Strategią Sukcesu? Doświadczenia Przedsiębiorstw High-tech*. [https://www.researchgate.net/profile/Agnieszka-Zakrzewska-Bielawska/publication/280025728\\_Koopetycja\\_-\\_strategia\\_sukcesu\\_Doswiadczenia\\_przedsiębiorstw\\_high-tech/links/55a43d0708ae5e82ab1f35b9/Koopetycja-strategia-sukcesu-Doswiadczenia-przedsiębiorstw-high-tech.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Agnieszka-Zakrzewska-Bielawska/publication/280025728_Koopetycja_-_strategia_sukcesu_Doswiadczenia_przedsiębiorstw_high-tech/links/55a43d0708ae5e82ab1f35b9/Koopetycja-strategia-sukcesu-Doswiadczenia-przedsiębiorstw-high-tech.pdf) (dostęp: 01.12.2022).
- Zasady Obliczania Rankingu FIFA – hppn.pl*. (b.d.). <http://www.hppn.pl/reprezentacja/ranking-fifa/zasady-obliczania?c=1> (dostęp: 29.04.2023).
- Zasady Punktowania w Europejskich Pucharach od Sezonu 2021/22*. (2021). [Rankinguefa.pl](https://rankinguefa.pl/zasady-punktowania-w-europejskich-pucharach-od-sezonu-2021-22/). <https://rankinguefa.pl/zasady-punktowania-w-europejskich-pucharach-od-sezonu-2021-22/> (dostęp: 25.04.2023).



## Lista tabel

Tabela 1. Wybrane definicje kooperencji.....	20
Tabela 2. Rodzaje powiązań między konkurentami.....	22
Tabela 3. Teorie stanowiące teoretyczne źródła nawiązujące do powstania koncepcji kooperencji.....	35
Tabela 4. Obszary i motywy tworzenia relacji międzyorganizacyjnych.....	51
Tabela 5. Najczęstsze motywy, warunki trwałości i sukcesu kooperencji.....	53
Tabela 6. Zewnętrzne i wewnętrzne bariery kooperencji.....	56
Tabela 7. Typy powiązań kooperacyjnych z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw.....	65
Tabela 8. Etapy zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi.....	74
Tabela 9. Kryteria oceny potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw.....	83
Tabela 10. Kryteria oceny potencjału kooperacyjnego sektora.....	89
Tabela 11. Wypożyczenia z i do klubów Ekstraklasy od sezonu 2014/2015.....	138
Tabela 12. Wypożyczenia z i do klubów I Ligi od sezonu 2014/2015.....	139
Tabela 13. Wypożyczenia z i do klubów II Ligi od sezonu 2014/2015.....	139
Tabela 14. Zdefiniowane zmienne dotyczące czynników kooperacyjnych sektora.....	149
Tabela 15. Zdefiniowane zmienne dotyczące czynników kooperacyjnych klubów.....	150
Tabela 16. Zdefiniowane zmienne dotyczące motywów wypożyczeń zawodników.....	150
Tabela 17. Zdefiniowane zmienne dotyczące uwarunkowań zewnętrznych wypożyczeń zawodników.....	151
Tabela 18. Zdefiniowane zmienne dotyczące uwarunkowań wewnętrznych wypożyczeń zawodników.....	152
Tabela 19. Zdefiniowane zmienne dotyczące barier wypożyczeń zawodników.....	152
Tabela 20. Zdefiniowane zmienne dotyczące korzyści z wypożyczeń zawodników.....	153
Tabela 21. Zdefiniowane zmienne dotyczące kosztów i strat wypożyczeń zawodników.....	154
Tabela 22. Liczbowy rozkład uzyskanych odpowiedzi.....	158

Tabela 23. Ocena czynników potencjału kooperacyjnego sektora wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich .....	166
Tabela 24. Najistotniejsze czynniki potencjału kooperacyjnego sektora w grupach respondentów .....	167
Tabela 25. Statystyki opisowe czynników tworzących potencjał kooperacyjny sektora .....	169
Tabela 26. Macierz korelacji czynników potencjału kooperacyjnego sektora .....	170
Tabela 27. Ocena czynników potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń zawodników .....	172
Tabela 28. Najistotniejsze czynniki potencjału kooperacyjnego klubów w grupach respondentów .....	173
Tabela 29. Macierz korelacji czynników potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich .....	174
Tabela 30. Statystyki opisowe czynników potencjału kooperacyjnego polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń zawodników .....	175
Tabela 31. Dominujące motywy kooperacji w ramach transferów czasowych zawodników w klubach wg wskazań respondentów .....	180
Tabela 32. Ocena motywów kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich .....	181
Tabela 33. Najistotniejsze motywy wypożyczeń zawodników grupach respondentów .....	184
Tabela 34. Macierz korelacji motywów wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich (1 z 2) .....	185
Tabela 35. Kluczowe motywy tworzenia relacji kooperacyjnej w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich .....	187
Tabela 36. Dominujące uwarunkowania zewnętrzne kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich wg wskazań respondentów .....	188
Tabela 37. Macierz korelacji uwarunkowań zewnętrznych kooperacji polskich klubów piłkarskich w ramach wypożyczeń piłkarzy (1 z 2) .....	190
Tabela 38. Kluczowe uwarunkowania zewnętrzne wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich .....	191
Tabela 39. Dominujące uwarunkowania wewnętrzne kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich wg wskazań respondentów .....	192
Tabela 40. Macierz korelacji uwarunkowań wewnętrznych kooperacji polskich klubów piłkarskich w ramach czasowych transferów zawodników (1 z 2) .....	193
Tabela 41. Kluczowe uwarunkowania wewnętrzne transferów czasowych w polskich klubach piłkarskich .....	194
Tabela 42. Kluczowe uwarunkowania wypożyczeń zawodników wg wskazań respondentów .....	195
Tabela 43. Ocena zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich .....	197
Tabela 44. Najistotniejsze uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wypożyczeń zawodników w grupach respondentów .....	198

Tabela 45. Dominujące bariery wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich wg wskazań respondentów.....	200
Tabela 46. Ocena barier kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich .....	202
Tabela 47. Najistotniejsze bariery kooperencji w ramach wypożyczeń zawodników w grupach respondentów.....	204
Tabela 48. Macierz korelacji barier kooperencji polskich klubów piłkarskich w ramach czasowych transferów zawodników.....	206
Tabela 49. Kluczowe bariery kooperencji polskich klubów piłkarskich w ramach transferów czasowych zawodników.....	207
Tabela 50. Liczba pozyskanych i udostępnionych zawodników w ramach wypożyczeń w klubach objętych badaniem.....	210
Tabela 51. Liczba partnerów klubów objętych badaniem.....	211
Tabela 52. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Liczba wypożyczeń zawodników przychodzących.....	213
Tabela 53. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Liczba wypożyczeń zawodników odchodzących.....	214
Tabela 54. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Liczba nawiązywanej współpracy w ramach wypożyczeń zawodników.....	215
Tabela 55. Wpływ zmiennych niezależnych na wybrane aspekty relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników.....	216
Tabela 56. Dominujące korzyści z wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich wg wskazań respondentów.....	218
Tabela 57. Ocena korzyści osiągniętych przez polskie kluby piłkarskie w wyniku dokonywanych wypożyczeń zawodników.....	220
Tabela 58. Najistotniejsze korzyści wypożyczeń zawodników w grupach respondentów .....	222
Tabela 59. Analiza korelacji liczby wypożyczeń i partnerstw kooperacyjnych oraz korzyści osiągniętych przez polskie kluby piłkarskie w wyniku wspomnianych relacji .....	224
Tabela 60. Modele regresji korzyści z wypożyczeń zawodników osiągniętych przez polskie kluby piłkarskie....	225
Tabela 61. Zależności między relacjami kooperacyjnymi w ramach wypożyczeń zawodników a osiąganymi przez kluby korzyściami.....	227
Tabela 62. Najczęstsze koszty i straty wypożyczeń zawodników ponoszone przez polskie kluby piłkarskie.....	229
Tabela 63. Najistotniejsze koszty i straty wynikające z wypożyczeń zawodników w grupach respondentów....	230
Tabela 64. Ocena kosztów i strat ponoszonych przez polskie kluby piłkarskie w wyniku dokonywania wypożyczeń zawodników.....	231
Tabela 65. Analiza korelacji między relacjami kooperacyjnymi w ramach wypożyczeń zawodników a ponoszonymi przez kluby w ich wyniku stratami .....	232

Tabela 66. Modele regresji kosztów i strat ponoszonych przez polskie kluby piłkarskie wskutek nawiązywania relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników.....	234
Tabela 67. Zależności między relacjami kooperacyjnymi w ramach wypożyczeń zawodników a ponoszonymi przez kluby stratami .....	235
Tabela 68. Ocena ogólna klubów z prowadzonych przez nie działań z zakresu wypożyczeń zawodników.....	236
Tabela 69. Macierz korelacji korzyści z transferów czasowych zawodników w polskich klubach piłkarskich (1 z 2).....	237
Tabela 70. Macierz korelacji strat i kosztów wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich.....	239
Tabela 71. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Ocena ogólna – z wykorzystaniem zmiennych objaśniających z kategorii „korzyści z kooperacji” .....	240
Tabela 72. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Ocena ogólna – z wykorzystaniem zmiennych objaśniających z kategorii „straty i koszty kooperacji”.....	241
Tabela 73. Model regresji dla zmiennej objaśnianej: Ocena ogólna – z wykorzystaniem zmiennych objaśniających z kategorii „korzyści z kooperacji” oraz „straty i koszty kooperacji” łącznie.....	241
Tabela 74. Zależności między korzyściami i stratami z wypożyczeń zawodników a oceną ogólną czasowych transferów zawodników w polskich klubach piłkarskich .....	242
Tabela 75. Kluczowe czynniki i determinanty kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników.....	259
Tabela 76. Główne korzyści, koszty i straty wynikające z kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników ....	265
Tabela 77. Pytania badawcze oraz odpowiedzi uzyskane na nie w wyniku realizacji badania.....	268
Tabela 78. Kluczowe czynniki wypożyczeń zawodników w badanej próbie organizacji .....	276
Tabela 79. Zmienne charakteryzujące relacje kooperacyjne w ramach wypożyczeń zawodników .....	277
Tabela 80. Kluczowe korzyści oraz główne straty i koszty wypożyczeń zawodników w badanej próbie organizacji .....	278
Tabela 81. Charakterystyka korzyści z relacji kooperacji w badanej próbie organizacji .....	279
Tabela 82. Charakterystyka kosztów i strat kooperacji w badanej próbie organizacji .....	280
Tabela 83. Korzyści, koszty i straty związane z oceną ogólną kooperacji w ramach wypożyczeń zawodników .....	280

## Lista rysunków

Rysunek 1. Model PARTS – uczestnicy sieci wartości .....	25
Rysunek 2. Renta relacyjna jako dodatkowy przyrost konkurencyjności osiągnięty w wyniku relacji międzyorganizacyjnych.....	28
Rysunek 3. Zależności między rentami relacyjnymi przedsiębiorstw w układzie kooperacyjnym.....	29
Rysunek 4. Typy kooperencji ze względu na panujący w nich poziom kooperacji i konkurencji .....	37
Rysunek 5. Typy relacji kooperacyjnych ze względu na liczbę kooperentów i zakres relacji.....	41
Rysunek 6. Typy relacji kooperacyjnych ze względu na liczbę kooperentów i zasięg geograficzny kooperencji .....	42
Rysunek 7. Poziomy relacji kooperacyjnych.....	44
Rysunek 8. Relacje między elementami składowymi kapitału intelektualnego.....	77
Rysunek 9. Macierz kooperencji na podstawie potencjału kooperacyjnego sektora i potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw .....	92
Rysunek 10. Etapy rozwoju klubów piłkarskich .....	107
Rysunek 11. Etapy procesu zarządzania strategicznego .....	110
Rysunek 12. Koncepcje podstawowej działalności klubu piłkarskiego .....	111
Rysunek 13. Możliwe sytuacje w zakresie przewag konkurencyjnych.....	114
Rysunek 14. Sieć tworzenia wartości w klubie piłkarskim .....	116
Rysunek 15. Proces podejmowania decyzji o sprzedaży lub wypożyczeniu zawodników w klubach piłkarskich .....	124
Rysunek 16. Przebieg procedury badawczej .....	145
Rysunek 17. Przyjęty tok rozumowania w postępowaniu badawczym .....	146
Rysunek 18. Zakres przestrzenny badania .....	156





## Lista wykresów

Wykres 1. Transfery piłkarzy z i do Ekstraklasy w poszczególnych sezonach (bez wypożyczeń zawodników)	134
Wykres 2. Wypożyczenia piłkarzy z i do Ekstraklasy w poszczególnych sezonach.....	135
Wykres 3. Transfery wewnętrzne „w górę” hierarchii w klubach Ekstraklasy od sezonu 1999/2000 .....	136
Wykres 4. Procentowy udział klubów z poszczególnych województw w badaniu.....	157
Wykres 5. Liczbowy udział odpowiedzi klubów z poszczególnych szczebli rozgrywkowych .....	158
Wykres 6. Zestawienie udziału klubów w badaniu w oparciu o ich sklasyfikowanie w grupach.....	159
Wykres 7. Liczba wypożyczeń przychodzących i odchodzących w badanej próbie ogółem .....	160
Wykres 8. Liczba wypożyczeń przychodzących z rozróżnieniem na grupy.....	161
Wykres 9. Liczba wypożyczeń odchodzących w badanej próbie z podziałem na grupy.....	161
Wykres 10. Liczba relacji nawiązywanych w ramach wypożyczeń zawodników w badanej próbie ogółem.....	162
Wykres 11. Liczba relacji nawiązywanych w ramach wypożyczeń zawodników w badanej próbie z podziałem na grupy .....	163
Wykres 12. Potencjał kooperacyjny polskich klubów piłkarskich w podziale na poziomy rozgrywkowe.....	177
Wykres 13. Potencjał kooperacyjny polskich klubów piłkarskich w podziale na wyodrębnione grupy .....	177



## **Załączniki**

Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy: Transfery czasowe zawodników jako przejaw kooperencji polskich klubów piłkarskich.....	325
Załącznik 2. Analiza regresji motywów zawierania relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie .....	335
Załącznik 3. Analiza regresji uwarunkowań zewnętrznych wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich.....	341
Załącznik 4. Analiza regresji uwarunkowań wewnętrznych wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich.....	345
Załącznik 5. Analiza regresji barier wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich.....	347



Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy: Transfery czasowe zawodników jako przejaw kooperacji polskich klubów piłkarskich

**KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY**  
**Transfery czasowe zawodników jako przejaw kooperacji**  
**polskich klubów piłkarskich**

Szanowni Państwo,

Niniejsze badanie dotyczy scharakteryzowania działalności polskich klubów piłkarskich w obszarze wypożyczeń zawodników jako przejawu działań kooperacyjnych\*. Zebrane informacje posłużą do zidentyfikowania i oceny czynników determinujących wymianę zasobów ludzkich (wypożyczeń zawodników) w klubach piłkarskich, a także wskazania barier, kosztów oraz korzyści, które kluby osiągają wskutek wspomnianego zjawiska.

W związku z powyższym zwracam się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania związane z prowadzoną przez klub działalnością na rynku transferowym zawodników pod kątem wypożyczeń graczy.

Udział w badaniu jest dobrowolny i anonimowy. W kwestionariuszu zastosowano odpowiednie rozwiązania techniczne, aby zapewnić Państwu komfort i bezpieczeństwo przy wypełnianiu ankiety.

**Wypełnienie kwestionariusza zajmie Państwu około 20 minut.**

Zebrane dane zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

W przypadku pytań proszę o kontakt: [mjag@umk.pl](mailto:mjag@umk.pl)

\*Kooperacja oznacza szerokokorozumianą współpracę organizacji konkurujących na tym samym rynku lub działających w tej samej branży, w określonym obszarze/obszarach, w celu osiągnięcia obustronnych korzyści.

Proszę ocenić **wpływ** poniższych czynników na podejmowane decyzje o wypożyczeniach zawodników **z i do Państwa klubu**, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza **bardzo słaby wpływ czynnika na podejmowane decyzje**, zaś 5 **bardzo silny**.

Kryteria oceny potencjału kooperacyjnego sektora					
	bardzo słaby	słaby	przeciętny	silny	bardzo silny
	1	2	3	4	5
Zaawansowanie technologiczne sektora					
Nasilenie walki konkurencyjnej					
Podatność sektora na globalizację					
Struktura sektora					
Stopień koncentracji sektora					
Tempo wzrostu sektora					
Rentowność sektora					
Barьеры wejścia dla nowych konkurentów					
Pewność zaopatrzenia (znalezienia odpowiednich zasobów ludzkich)					
Groźba pojawienia się substytutów					
Wiek sektora					

Proszę ocenić **wpływ** poniższych czynników na podejmowane **decyzje dotyczące wyboru kooperenta w Państwa klubie** (klubu, z którego lub do którego klub wypożycza zawodnika), w skali 1–5, gdzie 1 oznacza **bardzo słaby wpływ czynnika na podejmowane decyzje**, zaś 5 **bardzo silny**.

Kryteria oceny potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw					
	bardzo słaby	słaby	przeciętny	silny	bardzo silny
	1	2	3	4	5
Posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność (względem Państwa zawodników) przez klub, z którym rozważają Państwo nawiązać współpracę					
Zbieżność celów Państwa klubu, z celami klubu, z którym rozważają Państwo nawiązać współpracę					
Zbieżność strategii Państwa klubu ze strategią klubu, z którym rozważają Państwo nawiązać współpracę					
Zbieżność kultur organizacyjnych Państwa klubu z kulturą organizacyjną klubu, z którym rozważają Państwo nawiązać współpracę					
Reputacja klubu, z którym rozważają Państwo nawiązać współpracę					
Symetria wielkości między Państwa klubem a klubem, z którym rozważają Państwo nawiązać współpracę					
Dostosowanie struktur organizacyjnych Państwa klubu z klubem z którym rozważają Państwo nawiązać współpracę					
System powiązań przyszłego partnera z innymi klubami (zależności i relacje klubu z innymi klubami)					
Umiejętności współdziałania przyszłego partnera z konkurentami					

Proszę ocenić czy dany czynnik stanowi **motyw podjęcia decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do Państwa klubu**, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza **zdecydowanie się nie zgadzam**, zaś 5 **zdecydowanie się zgadzam**.

Motywy kooperencji					
	zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	nie mam zdania	zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się
	1	2	3	4	5
Chęć obniżenia kosztów ogólnych (związane np. ze ściąganiem zawodnika z listy płac)					
Chęć obniżenia kosztów prac badawczo-rozwojowych					
Chęć obniżenia kosztów transakcyjnych					
Chęć osiągnięcia efektu synergii					

Chęć osiągnięcia efektu skali spowodowanej wzrostem umiejętności, doświadczenia i wartości zawodnika grającego, w klubie o mniejszym poziomie konkurencji wewnętrznej					
Chęć wzmocnienia pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą – zwiększenie przewagi konkurencyjnej					
Chęć osłabienia konkurencji w wyniku dysponowania zasobami ludzkimi konkurenta					
Chęć uzyskania dostępu do nowego rynku (nowych rozgrywek, nowych kibiców)					
Chęć rozszerzenia skali działania					
Chęć pozyskania wiedzy techniczno-technologicznej (np. w zakresie analizy danych)					
Chęć pozyskania nowej wiedzy rynkowej (np. w zakresie szkolenia, pozyskiwania zasobów)					
Chęć pozyskania nowej wiedzy organizacyjnej (np. w zakresie komunikowania)					
Umożliwienie kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem					
Chęć osiągnięcia wzrostu innowacyjności i efektywności (w tym jakości gry zespołu, poprawa wyników zespołu)					
Chęć dostosowania się do wymagań globalizacyjnych					
Chęć wykorzystania szans wynikających z umiędzynarodowienia branży					
Chęć zredukowania nadmiernej liczby zasobów ludzkich					
Potrzeba dokonania zmiany posiadanych przez klub zasobów ludzkich (konieczność pozyskania zawodnika, np. w wyniku kontuzji)					
Chęć uzyskania większych możliwości aplikacyjnych zasobów ludzkich (zwiększenia liczby zawodników na danej pozycji)					
Chęć zwiększenia poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole					
Chęć sprostania wymaganiom dotyczącym tempa rozwoju techniki i technologii (otoczenia technologicznego)					
Chęć sprostania wymaganiom dotyczącym rozwoju konkurencji					
Chęć sprostania wymaganiom kibiców i innych interesariuszy					
Pozyskanie dostępu do kapitału na transfery/wynagrodzenia					

Chęć wykorzystania regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń (np. zmian w prawie pracy)					
Chęć wzrostu wartości klubu w wyniku wzrostu wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika					
Chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych					
Chęć zredukowania ryzyka w wyniku jego podziału					
Chęć ograniczania niepewności działań					
Chęć wzmocnienia wizerunku klubu					
inne (jakie?) .....					

Proszę ocenić czy dany czynnik stanowi **uwarunkowanie podjęcia decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do Państwa klubu**, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza **zdecydowanie się nie zgadzam**, zaś 5 **zdecydowanie się zgadzam**.

Uwarunkowania kooperencji	zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	nie mam zdania	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam
	1	2	3	4	5
Krajowy potencjał badawczo-rozwojowy					
Infrastruktura badawczo-rozwojowa					
System finansowania działań badawczo-rozwojowych					
Regulacje prawne					
Polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej					
Globalizacja gospodarki					
Kryzys finansowy					
Tempo rozwoju techniki i technologii					
Intensywność konkurencji					
Wymagania kibiców					
Średnia długość karier zawodników					
Cykl życia technologii					
Struktura sektora					
Stopień koncentracji sektora					
Tempo wzrostu sektora					
Rentowność sektora					
Bariery wejścia					
Pewność zaopatrzenia (znalezienia odpowiednich zasobów ludzkich)					
Groźba pojawienia się substytutów					
Posiadane zasoby i ich komplementarność w oczach rywali					
Nadmiar zawodników					
Zdolność klubu do dostrzegania okazji					
Zdolność klubu do wykorzystywania okazji					
Elastyczność klubu w podejmowanych działaniach					
Pozycja rynkowa klubu					
Kultura organizacyjna					



System zarządzania wiedzą					
Reputacja klubu					
Marka zawodników klubu					
Wielkość klubu					
Wiek klubu					

Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń w kontekście **korzyści** osiągniętych przez klub dzięki podjęciu decyzji o **wypożyczeniach zawodników z lub do klubu**, w skali 1–5, 1 oznacza **zdecydowanie się nie zgadzam**, zaś 5 **zdecydowanie się zgadzam**.

Korzyści	zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	nie mam zdania	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam
	1	2	3	4	5
	Obniżenie kosztów (związane np. ze ściąganiem zawodnika z listy płac)				
Obniżenie kosztów prac badawczo-rozwojowych					
Obniżenie kosztów transakcyjnych					
Efekt synergii					
Efekt skali spowodowany wzrostem umiejętności, doświadczenia i wartości zawodnika grającego, w klubie o mniejszym poziomie konkurencji wewnętrznej					
Wzmocnienie pozycji klubów wobec konkurentów nieobjętych współpracą – zwiększenie przewagi konkurencyjnej					
Oslabienie konkurencji w wyniku możliwości dysponowania zasobami konkurenta					
Wzrost satysfakcji kibiców i innych interesariuszy z działań podejmowanych przez klub					
Dostęp do nowego rynku (nowych rozgrywek, nowych kibiców)					
Rozszerzenie skali działania					
Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej (np. w zakresie analizy danych)					
Pozyskanie nowej wiedzy rynkowej (np. w zakresie szkolenia, pozyskiwania zasobów)					
Pozyskanie nowej wiedzy organizacyjnej (np. w zakresie komunikowania)					
Możliwość kreowania i dzielenia się wiedzą z partnerem					
Wzrost innowacyjności i efektywności (w tym jakości gry zespołu, poprawa wyników zespołu)					
Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych					
Wykorzystanie szans wynikających z umiędzynarodowienia branży					
Zredukowanie nadmiernej liczby zasobów ludzkich					

Pozyskanie niezbędnego zasobu ludzkiego					
Większe możliwości aplikacyjne zasobów ludzkich (posiadanie większej liczby zawodników na danej pozycji)					
Zwiększenie poziomu rywalizacji na danej pozycji w zespole					
Doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych					
Sprostanie wymaganiom dotyczącym rozwoju konkurencji					
Sprostanie wymaganiom kibiców i innych interesariuszy					
Pełne wykorzystanie otrzymanego kapitału na wypożyczenia					
Pełne wykorzystanie regulacji prawnych dotyczących warunków wypożyczeń (np. zmian w prawie pracy)					
Wzrost wartości klubu w wyniku wzrostu wartości rynkowej wypożyczonego zawodnika					
Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych					
Redukcja ryzyka w wyniku jego podziału					
Ograniczanie niepewności działań					
Wzmocnienie wizerunku klubu					
Wpływanie na kierunki rozwoju piłki nożnej w regionie					
inne (jakie?) .....					

Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń w kontekście **strat** ponoszonych przez klub wskutek decyzji o **wypożyczeniach zawodników z lub do klubu**, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza **zdecydowanie się nie zgadzam**, zaś 5 **zdecydowanie się zgadzam**.

Koszty/straty					
	zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	nie mam zdania	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam
	1	2	3	4	5
Utrata kontroli nad zasobem (wyciek know-how)					
Oportunizm partnera – nieetyczne zachowania partnera					
Powstanie konfliktów paraliżujących pracę – zwiększenie napięcia konfliktów					
Utrata możliwości współpracy z innymi konkurentami – utrata możliwości wypożyczenia innego zawodnika wskutek nawiązania wcześniejszej współpracy					
Asymetria układu – nieproporcjonalne rezultaty względem wniesionych nakładów					
Utrata niezależności organizacyjnej lub decyzyjnej – uzależnienie się od kooperenta					

Niska efektywność realizowanych procesów i celów w ramach wypożyczenia – nieosiągnięcie założonych rezultatów związanych z wypożyczeniem zawodnika					
Oslabienie pozycji rynkowej klubu					
Oslabienie wizerunku klubu					
Spadek wartości zasobu – np. w wyniku odniesienia kontuzji przez gracza podczas wypożyczenia					
Obniżenie efektywności działania w wyniku utraty zasobu do dyspozycji					
Wysokie koszty konkurencji wewnętrznej spowodowane wzrostem rywalizacji w klubie					
Zbyt wysoki koszt ogólny współpracy					
inne (jakie?) .....					

Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń w kontekście **barier** mogących wystąpić przy **podejmowaniu decyzji o wypożyczeniach zawodników z lub do Państwa klubu**, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza **zdecydowanie się nie zgadzam**, zaś 5 **zdecydowanie się zgadzam**.

Bariery	zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	nie mam zdania	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam
	1	2	3	4	5
Lęk przed współpracą z konkurentem (obawa przed nieuczciwymi praktykami ze strony konkurenta)					
Obawa przed utratą autonomii					
Obawa przed utratą elastyczności działania					
Sprzeczność celów stron					
Brak zbieżności strategii					
Obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści względem poniesionego wkładu					
Ryzyko wycieku wiedzy i know-how					
Asymetria efektów – możliwość osiągnięcia przez rywala lepszej pozycji rynkowej niż nasza					
Asymetria informacji (np. dot. stanu zdrowia zawodnika)					
Brak odpowiednich (komplementarnych) zasobów ludzkich u partnera					
Przechwycenie wygenerowanej wartości przez klub „dominujący”					
Niechęć do dzielenia się wiedzą z konkurentami					
Brak zaufania do konkurentów					

Trudność w transferze wypracowanych rozwiązań i wiedzy					
Powszechna i jednakowa dostępność zasobów					
Powszechna i jednakowa dostępność do wszystkich rynków					
Obawa przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej					
Trudność w oszacowaniu przyszłych korzyści z kooperacji					
Wzrost kosztów operacyjnych wynikających ze współpracy					
Niesprzyjające uregulowania prawne definiujące zakres działania w ramach wymian czasowych zawodników					
Złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami					
Ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami					
Problem ze znalezieniem odpowiedniego partnera					
Strach przed spadkiem pozycji klubu w rezultacie utraty zasobów					
Bariery organizacyjne					
Brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka współpracy					
Brak dostępu do kapitału					
Ograniczona liczba potencjalnych partnerów na rynku					
Brak mechanizmów rynkowych sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń					
inne (jakie?).....					

Proszę ocenić w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem, że **ogólny efekt wypożyczeń zawodników dokonywanych przez Pani/Pana klub jest dodatni (klub osiągnął więcej korzyści niż strat)**, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, zaś 5 zdecydowanie się zgadzam.

<b>Wypożyczenia zawodników: ogólna ocena efektów</b>	zdecydowanie się nie zgadzam	nie zgadzam się	nie mam zdania	zgadzam się	zdecydowanie się zgadzam
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Proszę wskazać jaki był przedział liczbowy **dokonywanych wypożyczeń zawodników z i do Klubu w ostatnich trzech pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022)**. Proszę wstawić znak **X**.

Liczba <b>pozyskanych</b> zawodników w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022)	<b>0</b>	<b>1 - 5</b>	<b>6 - 10</b>	<b>11 - 15</b>	<b>16 - 20</b>	<b>&gt;20</b>
Liczba <b>udostępnionych</b> zawodników w ramach wypożyczeń w ostatnich 3	<b>0</b>	<b>1 - 5</b>	<b>6 - 10</b>	<b>11 - 15</b>	<b>16 - 20</b>	<b>&gt;20</b>

pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022)												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Proszę wskazać jaki był **przedział liczbowy klubów**, z którymi Państwa Klub **dokonywał wypożyczeń zawodników w ostatnich trzech pełnych sezonach** (2019/2020 – 2021/2022). Proszę wstawić znak **X**.

Liczba organizacji współpracujących z Klubem w ramach wypożyczeń w ostatnich 3 pełnych sezonach (2019/2020 – 2021/2022)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	>10

#### METRYCZKA

#### INFORMACJE OGÓLNE O ORGANIZACJI

Województwo, w którym klub ma siedzibę:	
Poziom rozgrywkowy:	



Załącznik 2. Analiza regresji motywów zawierania relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie

Załącznik 2. Analiza regresji motywów zawierania relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie (1 z 4)

	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07
M01		-0,00147063 [0,047488; 0,9753]	0,0337535 [0,0624332; 0,5893]	-0,0772254 [0,0603403; 0,202]	0,0894502 [0,0602541; 0,1392]	0,0225212 [0,0339429; 0,5077]	0,0589554 [0,0601264; 0,328]
M02	-0,00315037 [0,101729; 0,9753]		0,0842356 [0,0912556; 0,357]	0,0877278 [0,0884543; 0,3225]	-0,0961736 [0,0884053; 0,2779]	-0,0431099 [0,0496421; 0,3862]	-0,0866579 [0,0880007; 0,3259]
M03	0,0417739 [0,0772683; 0,5893]	0,0486656 [0,0527213; 0,357]		-0,125074 [0,0668295; 0,0627*]	-0,0625081 [0,0672473; 0,3537]	<b>0,0862437 [0,0373227; 0,0218**]</b>	0,0874535 [0,0667686; 0,1917]
M04	-0,101661 [0,0794327; 0,202]	0,0539101 [0,0543565; 0,3225]	-0,133037 [0,0710844; 0,0627*]		0,093268 [0,0691967; 0,1792]	-0,0259743 [0,038944; 0,5055]	<b>0,184604 [0,0679452; 0,0071***]</b>
M05	0,117771 [0,0793311; 0,1392]	-0,0591089 [0,0543345; 0,2779]	-0,0664978 [0,0715395; 0,3537]	0,0932818 [0,0692069; 0,1792]		<b>0,0782489 [0,0386075; 0,044**]</b>	-0,0446267 [0,0690816; 0,519]
M06	0,0942324 [0,142023; 0,5077]	-0,0842028 [0,0969616; 0,3862]	<b>0,291575 [0,126182; 0,0218**]</b>	-0,0825584 [0,123782; 0,5055]	<b>0,248674 [0,122694; 0,044**]</b>		0,204546 [0,122453; 0,0964*]
M07	0,078417 [0,0799746; 0,328]	-0,0538066 [0,0546404; 0,3259]	0,0939893 [0,0717585; 0,1917]	<b>0,186525 [0,068652; 0,0071***]</b>	-0,0450843 [0,0697899; 0,519]	0,0650232 [0,0389266; 0,0964*]	
M08	0,132257 [0,118206; 0,2645]	0,0182814 [0,0809966; 0,8217]	-0,107076 [0,106315; 0,315]	0,0259645 [0,103321; 0,8018]	0,0491032 [0,103272; 0,635]	<b>0,141538 [0,0571213; 0,014**]</b>	-0,0549564 [0,102732; 0,5933]
M09	-0,173521 [0,128568; 0,1786]	-0,00791580 [0,0882262; 0,9286]	0,0873608 [0,115917; 0,4519]	-0,0253954 [0,112535; 0,8217]	<b>0,330238 [0,110175; 0,0031***]</b>	0,10626 [0,0626958; 0,0916*]	<b>0,447826 [0,107554; &lt;0,0001***]</b>
M10	0,0189498 [0,0754011; 0,8018]	-0,0871730 [0,051167; 0,0899*]	-0,0924516 [0,0674824; 0,1722]	0,0263076 [0,0657021; 0,6893]	-0,000189535 [0,0657227; 0,9977]	<b>0,0915596 [0,0363137; 0,0124**]</b>	-0,0348239 [0,0653435; 0,5946]
M11	0,0611598 [0,0770394; 0,4282]	-0,0333816 [0,052665; 0,5269]	0,0158195 [0,0693467; 0,8198]	0,0602763 [0,067117; 0,3702]	-0,0445894 [0,0671712; 0,5075]	0,0201584 [0,0376937; 0,5934]	0,0373158 [0,0668503; 0,5773]
M12	-0,0504220 [0,0732084; 0,4918]	0,0809083 [0,0497591; 0,1055]	-0,123870 [0,0653168; 0,0593*]	0,0886453 [0,0635817; 0,1648]	0,0328115 [0,0638341; 0,6078]	-0,0270276 [0,0357813; 0,4509]	0,0548001 [0,0634356; 0,3887]
M13	-0,0682587 [0,0749667; 0,3636]	<b>0,158882 [0,0501202; 0,0018***]</b>	-0,109037 [0,0670951; 0,1057]	0,122848 [0,0649105; 0,0598*]	-0,00422975 [0,0654642; 0,9485]	0,054002 [0,0365301; 0,1409]	-0,112278 [0,0646626; 0,084*]
M14	<b>0,286136 [0,121573; 0,0195**]</b>	-0,0613120 [0,084059; 0,4666]	0,187937 [0,10996; 0,0889*]	<b>0,232839 [0,106141; 0,0294**]</b>	-0,0227882 [0,107348; 0,8321]	<b>0,142095 [0,0594082; 0,0177**]</b>	-0,0666338 [0,106713; 0,533]
M15	<b>-0,172366 [0,0857051; 0,0456**]</b>	0,0137874 [0,0591183; 0,8158]	0,0537734 [0,0776987; 0,4897]	0,0407053 [0,0753714; 0,5897]	0,118639 [0,0749668; 0,115]	0,0420294 [0,0422052; 0,3205]	0,03246 [0,0750013; 0,6656]
M16	-0,0505867 [0,0874006; 0,5634]	0,0978332 [0,0593753; 0,1009]	-0,0999150 [0,0783199; 0,2035]	0,05394 [0,0761454; 0,4795]	-0,0166680 [0,0762232; 0,8271]	0,0168687 [0,0427462; 0,6935]	0,0793405 [0,0756434; 0,2955]
M17	<b>0,198306 [0,0743928; 0,0083***]</b>	<b>0,102229 [0,0512021; 0,0472**]</b>	-0,0594257 [0,0678835; 0,3824]	<b>-0,138274 [0,0652381; 0,0352**]</b>	-0,0340147 [0,0658949; 0,6063]	0,0646042 [0,0367139; 0,0799*]	0,0818076 [0,065355; 0,2121]
M18	0,108787 [0,0913223; 0,2349]	-0,0194983 [0,0625934; 0,7557]	0,0866167 [0,0821494; 0,2929]	0,0249953 [0,0798475; 0,7546]	0,136758 [0,0792928; 0,0861*]	0,051402 [0,044655; 0,2511]	0,086984 [0,0792239; 0,2735]
M19	-0,0891518 [0,080727; 0,2707]	0,0566916 [0,0551773; 0,3054]	0,0774235 [0,0725791; 0,2873]	-0,0193230 [0,0705537; 0,7845]	0,00657825 [0,0705598; 0,9258]	<b>0,0944421 [0,0390332; 0,0164**]</b>	-0,000660811 [0,0702023; 0,9925]
M20	0,0156575 [0,0891656; 0,8608]	0,0756809 [0,0606981; 0,2139]	0,100907 [0,0798487; 0,2077]	<b>0,229178 [0,0760703; 0,0029***]</b>	0,0460259 [0,0776485; 0,554]	0,0395204 [0,0435072; 0,3647]	-0,122295 [0,0768504; 0,1131]
M21	-0,101233 [0,0788826; 0,2008]	<b>0,165804 [0,0528679; 0,002***]</b>	0,0184069 [0,0711769; 0,7962]	0,0775751 [0,068814; 0,2609]	0,0439608 [0,0689522; 0,5245]	-0,0362768 [0,0386345; 0,3488]	<b>0,160428 [0,0677573; 0,0188**]</b>

<b>M22</b>	0,138201 [0,0795407; 0,0838*]	0,0733343 [0,054502; 0,1799]	-0,0586373 [0,0719025; 0,4157]	-0,106835 [0,0694333; 0,1254]	-0,00552905 [0,069823; 0,937]	0,0373001 [0,0390819; 0,341]	0,0225977 [0,0694511; 0,7452]
<b>M23</b>	0,0461349 [0,082349; 0,5759]	0,0478007 [0,0562083; 0,3961]	<b>0,158622 [0,0732539; 0,0315**]</b>	0,0416897 [0,0717691; 0,5619]	0,0459793 [0,0717512; 0,5224]	-0,0367917 [0,0402074; 0,3612]	-0,00109789 [0,0714569; 0,9878]
<b>M24</b>	-0,0833458 [0,0617144; 0,1783]	0,0714985 [0,0420582; 0,0906*]	-0,0784074 [0,0554512; 0,1589]	0,0238956 [0,0539995; 0,6586]	-0,0596272 [0,0538618; 0,2696]	<b>0,0644798 [0,0299698; 0,0326**]</b>	-0,0198227 [0,0537285; 0,7125]
<b>M25</b>	0,0898268 [0,0809576; 0,2685]	-0,00846225 [0,0554742; 0,8789]	<b>0,152836 [0,072211; 0,0355**]</b>	0,0912278 [0,0704853; 0,197]	0,0339694 [0,0707253; 0,6315]	0,0662014 [0,0394279; 0,0947*]	-0,0373314 [0,0703569; 0,5963]
<b>M26</b>	<b>0,19278 [0,0746331; 0,0105**]</b>	0,00980715 [0,0518027; 0,85]	0,132126 [0,0675381; 0,0518*]	<b>-0,181126 [0,0648781; 0,0057***]</b>	0,0116297 [0,0660784; 0,8605]	-0,0206747 [0,0370415; 0,5773]	0,0384724 [0,0656927; 0,5588]
<b>M27</b>	0,00924746 [0,0789115; 0,9068]	0,0849931 [0,0535923; 0,1143]	-0,0294224 [0,0709057; 0,6786]	-0,0833676 [0,0685349; 0,2252]	0,0319542 [0,0687385; 0,6425]	0,00153915 [0,0385788; 0,9682]	0,0477825 [0,0683438; 0,4852]
<b>M28</b>	0,0139563 [0,0781117; 0,8584]	-0,00240436 [0,0533726; 0,9641]	-0,0450665 [0,0701495; 0,5213]	0,00162238 [0,0680853; 0,981]	0,0144931 [0,0680729; 0,8316]	0,0623931 [0,0379426; 0,1016]	-0,0468687 [0,0676556; 0,4892]
<b>stat. F (27,207)</b>	110,0308	63,43017	87,05120	88,16470	205,2837	850,4452	185,2136
<b>R<sup>2</sup></b>	0,934861 (0,438858)	0,892166 (0,366067)	0,919058 (0,316519)	0,919998 (0,495050)	0,963998 (0,069812)	0,991066 (0,110522)	0,960252 (0,100749)
<b>p</b>	1,5e-107	3,72e-85	6,86e-98	2,07e-98	4,7e-134	1,5e-196	1,3e-129

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

#### Załącznik 2. Analiza regresji motywów zawierania relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie (2 z 4)

	<b>M08</b>	<b>M09</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>M13</b>	<b>M14</b>
<b>M01</b>	0,0454514 [0,0406229; 0,2645]	-0,0502701 [0,037247; 0,1786]	0,016097 [0,0640501; 0,8018]	0,0496306 [0,0625168; 0,4282]	-0,0453455 [0,0658377; 0,4918]	-0,0584406 [0,0641838; 0,3636]	<b>0,0910879 [0,0387012; 0,0195**]</b>
<b>M02</b>	0,0134586 [0,0596288; 0,8217]	-0,00491262 [0,0547539; 0,9286]	-0,158629 [0,0931091; 0,0899*]	-0,0580297 [0,0915514; 0,5269]	0,155871 [0,0958618; 0,1055]	<b>0,291401 [0,0919241; 0,0018***]</b>	-0,0418112 [0,0573233; 0,4666]
<b>M03</b>	-0,0455415 [0,045218; 0,315]	0,0313228 [0,0415616; 0,4519]	-0,0971947 [0,0709445; 0,1722]	0,0158878 [0,0696458; 0,8198]	-0,137868 [0,0726983; 0,0593*]	-0,115535 [0,0710941; 0,1057]	0,0740434 [0,043322; 0,0889*]
<b>M04</b>	0,0117463 [0,0467423; 0,8018]	-0,00968512 [0,0429177; 0,8217]	0,0294182 [0,0734706; 0,6893]	0,0643906 [0,0716982; 0,3702]	0,104945 [0,0752728; 0,1648]	0,138458 [0,0731584; 0,0598*]	<b>0,0975742 [0,04448; 0,0294**]</b>
<b>M05</b>	0,0222176 [0,0467273; 0,635]	<b>0,125963 [0,0420239; 0,0031***]</b>	-0,000211977 [0,0735045; 0,9977]	-0,0476400 [0,0717667; 0,5075]	0,0388505 [0,0755828; 0,6078]	-0,00476791 [0,0737934; 0,9485]	-0,00955111 [0,0449924; 0,8321]
<b>M06</b>	<b>0,203523 [0,0821367; 0,014**]</b>	0,128807 [0,0759987; 0,0916*]	<b>0,325428 [0,129069; 0,0124**]</b>	0,0684459 [0,127986; 0,5934]	-0,101702 [0,134641; 0,4509]	0,193453 [0,130863; 0,1409]	<b>0,189268 [0,0791304; 0,0177**]</b>
<b>M07</b>	-0,0251209 [0,0469595; 0,5933]	<b>0,172566 [0,041445; &lt;0,0001***]</b>	-0,0393466 [0,0738298; 0,5946]	0,0402775 [0,0721561; 0,5773]	0,0655514 [0,0758811; 0,3887]	-0,127861 [0,0736371; 0,084*]	-0,0282143 [0,0451849; 0,533]
<b>M08</b>		<b>0,221758 [0,0619266; 0,0004***]</b>	0,0975206 [0,109065; 0,3723]	<b>0,209086 [0,105812; 0,0495**]</b>	-0,0751938 [0,112315; 0,5039]	-0,127896 [0,109345; 0,2435]	<b>0,210496 [0,0652755; 0,0015***]</b>
<b>M09</b>	<b>0,263058 [0,0734597; 0,0004***]</b>		0,0813294 [0,118882; 0,4947]	0,147047 [0,115876; 0,2059]	0,0917527 [0,122293; 0,4539]	0,0494896 [0,119436; 0,679]	0,101002 [0,0725194; 0,1652]
<b>M10</b>	0,0394534 [0,0441237; 0,3723]	0,0277373 [0,0405446; 0,4947]		<b>0,13573 [0,0672755; 0,0449**]</b>	0,082469 [0,0712855; 0,2487]	-0,0838383 [0,0695349; 0,2293]	0,00577868 [0,0425469; 0,8921]
<b>M11</b>	<b>0,0885464 [0,0448106; 0,0495**]</b>	0,0524966 [0,0413685; 0,2059]	<b>0,142081 [0,0704232; 0,0449**]</b>		0,133953 [0,0725747; 0,0664*]	0,082894 [0,0711595; 0,2454]	0,0265695 [0,0434936; 0,5419]



M12	-0,0287341 [0,0429194; 0,5039]	0,0295572 [0,0393956; 0,4539]	0,0778967 [0,0673332; 0,2487]	0,120871 [0,065487; 0,0664*]		<b>0,150191 [0,0670084; 0,0261**]</b>	0,0747554 [0,0410248; 0,0699*]
M13	-0,0513369 [0,0438905; 0,2435]	0,0167462 [0,0404143; 0,679]	-0,0831816 [0,0689903; 0,2293]	0,0785687 [0,0674465; 0,2454]	<b>0,157761 [0,070386; 0,0261**]</b>		0,0737336 [0,0420709; 0,0812*]
M14	<b>0,227241 [0,0704681; 0,0015***]</b>	0,0919178 [0,0659971; 0,1652]	0,01542 [0,113533; 0,8921]	0,0677297 [0,110872; 0,5419]	0,211188 [0,115897; 0,0699*]	0,198306 [0,113149; 0,0812*]	
M15	0,0228035 [0,0507063; 0,6534]	-0,00170276 [0,0465786; 0,9709]	0,0117446 [0,0797548; 0,8831]	0,120901 [0,0775019; 0,1203]	0,091214 [0,0818212; 0,2662]	-0,0508473 [0,0799952; 0,5257]	0,0202305 [0,0488059; 0,6789]
M16	0,00438556 [0,051277; 0,9319]	<b>0,095542 [0,0466102; 0,0416**]</b>	0,0619892 [0,0805036; 0,4422]	0,0657065 [0,0786641; 0,4045]	-0,0455358 [0,0828907; 0,5834]	0,0587904 [0,0808332; 0,4679]	0,0786343 [0,0490489; 0,1104]
M17	-0,00649052 [0,0443509; 0,8838]	0,0351258 [0,0406497; 0,3885]	0,0393007 [0,0696783; 0,5733]	0,0918795 [0,0678557; 0,1772]	<b>-0,166357 [0,0708113; 0,0198**]</b>	-0,0100529 [0,070003; 0,886]	0,00756904 [0,0426845; 0,8594]
M18	0,038055 [0,0536535; 0,479]	-0,0336798 [0,0492663; 0,495]	0,130108 [0,0839706; 0,1228]	0,0198844 [0,0825356; 0,8099]	0,0777978 [0,0867311; 0,3708]	0,0511929 [0,0847142; 0,5463]	0,0662852 [0,0514959; 0,1995]
M19	0,0876774 [0,0470707; 0,0639*]	0,0271049 [0,0435379; 0,5343]	0,0500381 [0,0745407; 0,5028]	-0,0250229 [0,0729143; 0,7318]	0,0379494 [0,0767353; 0,6214]	0,137407 [0,0743045; 0,0658*]	-0,00854046 [0,0456774; 0,8519]
M20	0,045506 [0,0521793; 0,3842]	0,062524 [0,0477993; 0,1923]	0,0230967 [0,0821709; 0,7789]	0,016137 [0,080321; 0,841]	0,0802503 [0,0843801; 0,3427]	0,0717864 [0,0823593; 0,3844]	0,0445355 [0,0502169; 0,3762]
M21	0,0573412 [0,0462553; 0,2165]	-0,0279674 [0,0425823; 0,512]	0,0414346 [0,0729348; 0,5706]	-0,0394032 [0,0712892; 0,581]	0,051425 [0,0750182; 0,4938]	<b>0,186347 [0,0721255; 0,0105**]</b>	0,0857167 [0,0442844; 0,0543*]
M22	0,00892623 [0,0469635; 0,8494]	-0,0184522 [0,0431043; 0,669]	0,0302418 [0,0738122; 0,6824]	-0,0713289 [0,0720025; 0,323]	0,0102683 [0,0759751; 0,8926]	-0,0365762 [0,0740894; 0,6221]	<b>0,106612 [0,0445925; 0,0177**]</b>
M23	0,0645965 [0,0481026; 0,1808]	-0,00258116 [0,0443571; 0,9537]	0,0376566 [0,0759103; 0,6204]	0,0260304 [0,0742165; 0,7261]	<b>0,161487 [0,0773426; 0,038**]</b>	-0,0126482 [0,0762495; 0,8684]	<b>-0,105978 [0,0459105; 0,022**]</b>
M24	-0,0705757 [0,036005; 0,0513*]	0,0149195 [0,0333473; 0,6551]	0,0440411 [0,0570477; 0,441]	-0,00741123 [0,055836; 0,8945]	-0,0360227 [0,0587292; 0,5403]	-0,0287433 [0,05732; 0,6166]	-0,0153023 [0,034957; 0,662]
M25	-0,00569829 [0,0475987; 0,9048]	0,00731455 [0,0437014; 0,8672]	-0,00134241 [0,0748369; 0,9857]	-0,0697193 [0,0729847; 0,3406]	-0,0978282 [0,0767012; 0,2036]	<b>-0,164152 [0,0742604; 0,0282**]</b>	-0,00254979 [0,0458127; 0,9557]
M26	0,00224936 [0,0444511; 0,9597]	0,0119854 [0,0408046; 0,7693]	-0,00118029 [0,0698861; 0,9865]	0,103703 [0,0679251; 0,1284]	-0,0838392 [0,0716715; 0,2434]	-0,0519188 [0,0700686; 0,4596]	0,0340065 [0,0427169; 0,4269]
M27	-0,0362400 [0,0461929; 0,4336]	0,010168 [0,0424692; 0,811]	-0,0814362 [0,0725114; 0,2627]	-0,0414881 [0,0710295; 0,5598]	0,0923796 [0,0745602; 0,2168]	0,0328401 [0,0729829; 0,6532]	-0,0220188 [0,0444981; 0,6212]
M28	0,0365126 [0,0457243; 0,4255]	0,0654554 [0,0417996; 0,1189]	0,00270044 [0,0719978; 0,9701]	-0,0979757 [0,0700404; 0,1634]	-0,00515797 [0,0740801; 0,9446]	0,056497 [0,072175; 0,4347]	-0,0500812 [0,0439375; 0,2557]
stat. F (27,207)	544,2663	624,7628	169,9139	186,2776	79,46728	76,86076	583,5278
R <sup>2</sup>	0,986109 (-0,05434)	0,987877 (0,049731)	0,956827 (0,031880)	0,960470 (0,111857)	0,912013 (0,493697)	0,909300 (0,534344)	0,987032 (-0,004726)
p	9,8e-177	7,6e-183	6,3e-126	7,2e-130	3,52e-94	7,86e-93	8,1e-180

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 2. Analiza regresji motywów zawierania relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie (3 z 4)

	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21
M01	<b>-0,111189 [0,0552865; 0,0456**]</b>	-0,0319400 [0,055184; 0,5634]	<b>0,167358 [0,0627828; 0,0083***]</b>	0,0625871 [0,0525395; 0,2349]	-0,0657008 [0,0594921; 0,2707]	0,00951248 [0,0541711; 0,8608]	-0,0779736 [0,0607584; 0,2008]
M02	0,0190526 [0,0816947; 0,8158]	0,132326 [0,0803091; 0,1009]	<b>0,184819 [0,0925673; 0,0472**]</b>	-0,0240306 [0,0771431; 0,7557]	0,089499 [0,0871084; 0,3054]	0,0984954 [0,078996; 0,2139]	<b>0,273577 [0,0872322; 0,002***]</b>
M03	0,0429305 [0,0620315; 0,4897]	-0,0780756 [0,0612007; 0,2035]	-0,0620684 [0,0709023; 0,3824]	0,0616732 [0,0584923; 0,2929]	0,0706153 [0,0661969; 0,2873]	0,0758715 [0,0600377; 0,2077]	0,0175466 [0,06785; 0,7962]
M04	0,0345665 [0,0640046; 0,5897]	0,0448335 [0,0632899; 0,4795]	<b>-0,153618 [0,0724776; 0,0352**]</b>	0,0189304 [0,0604731; 0,7546]	-0,0187459 [0,0684467; 0,7845]	<b>0,183289 [0,0608383; 0,0029***]</b>	0,0786575 [0,0697741; 0,2609]
M05	0,100762 [0,0636704; 0,115]	-0,0138560 [0,063364; 0,8271]	-0,0377949 [0,0732182; 0,6063]	0,10359 [0,0600619; 0,0861*]	0,00638275 [0,0684627; 0,9258]	0,0368154 [0,0621098; 0,554]	0,0445807 [0,0699246; 0,5245]
M06	0,113442 [0,113917; 0,3205]	0,0445646 [0,112929; 0,6935]	0,228129 [0,129643; 0,0799*]	0,123736 [0,107495; 0,251]	<b>0,291216 [0,12036; 0,0164**]</b>	0,100462 [0,110596; 0,3647]	-0,116913 [0,124511; 0,3488]
M07	0,0278515 [0,0643529; 0,6656]	0,0666316 [0,0635267; 0,2955]	0,0918313 [0,0733628; 0,2121]	0,0665633 [0,060625; 0,2735]	-0,000647745 [0,0688142; 0,9925]	-0,0988243 [0,0621016; 0,1131]	<b>0,164358 [0,0694174; 0,0188**]</b>
M08	0,0428039 [0,0951796; 0,6534]	0,00805738 [0,0942088; 0,9319]	-0,0159389 [0,108914; 0,8838]	0,0637075 [0,0898208; 0,479]	0,188017 [0,100939; 0,0639*]	0,0804468 [0,0922441; 0,3842]	0,128517 [0,103671; 0,2165]
M09	-0,00379146 [0,103715; 0,9709]	<b>0,208226 [0,101583; 0,0416**]</b>	0,102324 [0,118416; 0,3885]	-0,0668836 [0,0978364; 0,495]	0,0689493 [0,110752; 0,5343]	0,131117 [0,100238; 0,1923]	-0,0743566 [0,113213; 0,512]
M10	0,00891882 [0,0605658; 0,8831]	0,0460758 [0,0598373; 0,4422]	0,0390453 [0,0692254; 0,5733]	0,0881189 [0,0568714; 0,1228]	0,043411 [0,0646683; 0,5028]	0,0165188 [0,0587687; 0,7789]	0,0375704 [0,066133; 0,5706]
M11	0,0961082 [0,0616086; 0,1203]	0,0511239 [0,0612057; 0,4045]	0,0955532 [0,0705689; 0,1772]	0,0140974 [0,0585149; 0,8099]	-0,0227245 [0,066217; 0,7318]	0,0120812 [0,0601334; 0,841]	-0,0374001 [0,0676652; 0,581]
M12	0,0654274 [0,05869; 0,2662]	-0,0319697 [0,0581957; 0,5834]	<b>-0,156112 [0,0664506; 0,0198**]</b>	0,0497694 [0,0554843; 0,3708]	0,0310979 [0,0628813; 0,6214]	0,0542129 [0,0570028; 0,3427]	0,0440439 [0,0642507; 0,4938]
M13	-0,0383110 [0,0602725; 0,5257]	0,0433559 [0,0596117; 0,4679]	-0,00990934 [0,0690033; 0,886]	0,0344002 [0,0569257; 0,5463]	0,118275 [0,0639585; 0,0658*]	0,0509396 [0,0584421; 0,3844]	<b>0,167645 [0,0648869; 0,0105**]</b>
M14	0,040995 [0,0989002; 0,6789]	0,155964 [0,0972839; 0,1104]	0,0200661 [0,11316; 0,8594]	0,119795 [0,0930667; 0,1995]	-0,0197713 [0,105744; 0,8519]	0,0849941 [0,0958369; 0,3762]	0,207397 [0,107149; 0,0543*]
M15		0,0793474 [0,068542; 0,2483]	<b>0,164138 [0,0786765; 0,0382**]</b>	0,0693736 [0,0654618; 0,2905]	0,0800079 [0,0740813; 0,2814]	0,0472618 [0,0673718; 0,4838]	0,0791287 [0,0757494; 0,2974]
M16	0,0810674 [0,0700278; 0,2483]		-0,00538663 [0,0803555; 0,9466]	0,128667 [0,0657413; 0,0517*]	0,0283328 [0,0750648; 0,7062]	0,043631 [0,0681115; 0,5225]	0,0211461 [0,0767535; 0,7832]
M17	<b>0,125462 [0,0601378; 0,0382**]</b>	-0,00403001 [0,060118; 0,9466]		-0,0536845 [0,0572657; 0,3496]	0,0452094 [0,0648741; 0,4867]	0,0362102 [0,0589181; 0,5395]	<b>-0,143930 [0,0656427; 0,0294**]</b>
M18	0,0777854 [0,0733993; 0,2905]	0,141207 [0,0721487; 0,0517*]	-0,0787499 [0,0840031; 0,3496]		-0,00404232 [0,0786643; 0,9591]	-0,0457688 [0,0713533; 0,5219]	0,151402 [0,0797302; 0,059*]
M19	0,0700333 [0,0648456; 0,2814]	0,0242744 [0,0643124; 0,7062]	0,0517725 [0,0742918; 0,4867]	-0,00315573 [0,061411; 0,9591]		-0,00657986 [0,0631057; 0,9171]	0,00703586 [0,0710554; 0,9212]
M20	0,0501826 [0,0715353; 0,4838]	0,0453444 [0,0707863; 0,5225]	0,0503004 [0,0818444; 0,5395]	-0,0433420 [0,0675699; 0,5219]	-0,00798154 [0,0765488; 0,9171]		0,0151906 [0,0782533; 0,8463]
M21	0,0662707 [0,0634405; 0,2974]	0,0173342 [0,0629176; 0,7832]	<b>-0,157702 [0,0719236; 0,0294**]</b>	0,113088 [0,0595534; 0,059*]	0,00673182 [0,0679848; 0,9212]	0,0119817 [0,0617231; 0,8463]	
M22	0,0884804 [0,0640541; 0,1687]	-0,0142705 [0,0636546; 0,8228]	-0,0545838 [0,0735039; 0,4586]	-0,00813542 [0,0607672; 0,8936]	0,0514229 [0,0686857; 0,4549]	0,0947018 [0,0621001; 0,1288]	<b>-0,212691 [0,0687431; 0,0022***]</b>

M23	0,02574 [0,066166; 0,6977]	-0,0478426 [0,0653998; 0,4653]	0,0243854 [0,0756892; 0,7476]	0,0380554 [0,0624529; 0,543]	0,0496977 [0,0706626; 0,4827]	-0,00832369 [0,0642325; 0,897]	0,0841086 [0,0720903; 0,2447]
M24	-0,0527981 [0,0496494; 0,2888]	0,0364283 [0,0491888; 0,4598]	-0,0550238 [0,0568152; 0,3339]	0,0766912 [0,0467128; 0,1022]	0,0377403 [0,0531475; 0,4784]	0,0569926 [0,0481517; 0,2379]	0,0268314 [0,0543686; 0,6222]
M25	0,0132072 [0,0652091; 0,8397]	<b>0,152719 [0,0636409; 0,0173**]</b>	<b>0,188359 [0,0734355; 0,011**]</b>	0,00529858 [0,0615874; 0,9315]	-0,121466 [0,0691921; 0,0807*]	0,000997088 [0,0632892; 0,9874]	-0,0835339 [0,071025; 0,2409]
M26	-0,0290758 [0,0608677; 0,6334]	0,0187129 [0,0602377; 0,7564]	0,103452 [0,0692866; 0,1369]	0,0417509 [0,0574409; 0,4681]	<b>0,157881 [0,0641623; 0,0147**]</b>	0,0974283 [0,0587132; 0,0986*]	-0,111062 [0,0660984; 0,0944*]
M27	0,0912025 [0,0630635; 0,1496]	-0,0310279 [0,0626682; 0,621]	0,00946785 [0,0724923; 0,8962]	0,0332037 [0,0598117; 0,5794]	0,0508108 [0,0676525; 0,4535]	0,0475219 [0,0614204; 0,44]	0,131515 [0,0686517; 0,0568*]
M28	0,020632 [0,0627253; 0,7425]	-0,0469085 [0,0619868; 0,4501]	0,0569144 [0,0716546; 0,4279]	<b>0,138615 [0,0584637; 0,0187**]</b>	-0,0484201 [0,0669765; 0,4705]	0,0385662 [0,0608294; 0,5268]	<b>0,141779 [0,0678468; 0,0379**]</b>
stat. F (27,207)	228,9512	244,3098	130,7353	312,6918	203,9927	262,8510	91,24084
R <sup>2</sup>	0,967599 (0,084841)	0,969574 (0,011695)	0,944606 (0,459787)	0,976068 (0,083281)	0,963778 (0,093992)	0,971659 (0,122747)	0,922487 (0,562500)
p	9,1e-139	1,4e-141	8,6e-115	2,4e-152	8,9e-134	9,2e-145	8,1e-100

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

#### Załącznik 2. Analiza regresji motywów zawierania relacji kooperacyjnych w ramach wypożyczeń zawodników przez polskie kluby piłkarskie (4 z 4)

	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28
M01	0,10401 [0,0598622; 0,0838*]	0,0328159 [0,0585751; 0,5759]	-0,104793 [0,077595; 0,1783]	0,0658181 [0,0593194; 0,2685]	<b>0,161976 [0,0627077; 0,0105**]</b>	0,0071737 [0,0612154; 0,9068]	0,0110484 [0,0618367; 0,8584]
M02	0,118231 [0,0878689; 0,1799]	0,0728364 [0,0856475; 0,3961]	0,192577 [0,113281; 0,0906*]	-0,0132827 [0,0870743; 0,8789]	0,0176519 [0,0932399; 0,85]	0,141242 [0,0890599; 0,1143]	-0,00407744 [0,0905123; 0,9641]
M03	-0,0546164 [0,0669719; 0,4157]	<b>0,139638 [0,0644869; 0,0315**]</b>	-0,122009 [0,0862867; 0,1589]	<b>0,138596 [0,065483; 0,0355**]</b>	0,137392 [0,0702303; 0,0518*]	-0,0282478 [0,068075; 0,6786]	-0,0441540 [0,068729; 0,5213]
M04	-0,105845 [0,0687896; 0,1254]	0,0390369 [0,0672024; 0,5619]	0,039551 [0,0893777; 0,6586]	0,0879952 [0,0679877; 0,197]	<b>-0,200338 [0,0717595; 0,0057***]</b>	-0,0851354 [0,0699881; 0,2252]	0,00169073 [0,0709537; 0,981]
M05	-0,00547861 [0,069186; 0,937]	0,0430599 [0,0671955; 0,5224]	-0,0987071 [0,0891631; 0,2696]	0,0327705 [0,0682293; 0,6315]	0,0128651 [0,073098; 0,8605]	0,0326366 [0,0702064; 0,6425]	0,0151059 [0,0709513; 0,8316]
M06	0,117458 [0,123069; 0,341]	-0,109500 [0,119666; 0,3612]	<b>0,339219 [0,157667; 0,0326**]</b>	0,202962 [0,120879; 0,0947*]	-0,0726839 [0,130223; 0,5773]	0,00499586 [0,125221; 0,9682]	0,206669 [0,12568; 0,1016]
M07	0,0226211 [0,069523; 0,7452]	-0,00103873 [0,067606; 0,9878]	-0,0331511 [0,0898544; 0,7125]	-0,0363831 [0,0685698; 0,5963]	0,0429958 [0,0734165; 0,5588]	0,0493033 [0,070519; 0,4852]	-0,0493514 [0,0712394; 0,4892]
M08	0,019548 [0,102847; 0,8494]	0,133701 [0,099562; 0,1808]	-0,258210 [0,131729; 0,0513*]	-0,0121494 [0,101486; 0,9048]	0,00549943 [0,108678; 0,9597]	-0,0818047 [0,104271; 0,4336]	0,084109 [0,105329; 0,4255]
M09	-0,0479350 [0,111976; 0,669]	-0,00633740 [0,108908; 0,9537]	0,0647506 [0,144727; 0,6551]	0,0184999 [0,110529; 0,8672]	0,0347604 [0,118342; 0,7693]	0,0272269 [0,11372; 0,811]	0,178862 [0,11422; 0,1189]
M10	0,0267934 [0,0653957; 0,6824]	0,0315322 [0,0635643; 0,6204]	0,0651873 [0,084439; 0,441]	-0,00115793 [0,0645525; 0,9857]	-0,00116744 [0,0691255; 0,9865]	-0,0743696 [0,0662193; 0,2627]	0,00251664 [0,0670976; 0,9701]
M11	-0,0661523 [0,0667771; 0,323]	0,0228166 [0,0650536; 0,7261]	-0,0114830 [0,0865124; 0,8945]	-0,0629519 [0,0659003; 0,3406]	0,107373 [0,0703293; 0,1284]	-0,0396607 [0,0679009; 0,5598]	-0,0955795 [0,0683274; 0,1634]
M12	0,00859307 [0,06358; 0,8926]	<b>0,127726 [0,061173; 0,038**]</b>	-0,0503628 [0,0821083; 0,5403]	-0,0797058 [0,0624925; 0,2036]	-0,0783290 [0,066961; 0,2434]	0,0796861 [0,0643152; 0,2168]	-0,00454041 [0,0652105; 0,9446]

<b>M13</b>	-0,0321517 [0,0651272; 0,6221]	-0,0105082 [0,0633483; 0,8684]	-0,0422111 [0,0841776; 0,6166]	<b>-0,140484 [0,0635535; 0,0282**]</b>	-0,0509515 [0,0687632; 0,4596]	0,0297555 [0,0661278; 0,6532]	0,0522394 [0,0667359; 0,4347]
<b>M14</b>	<b>0,252048 [0,105424; 0,0177**]</b>	<b>-0,236800 [0,102584; 0,022**]</b>	-0,0604390 [0,138068; 0,662]	-0,00586891 [0,105448; 0,9557]	0,089756 [0,112746; 0,4269]	-0,0536570 [0,108436; 0,6212]	-0,124542 [0,109264; 0,2557]
<b>M15</b>	0,103228 [0,0747305; 0,1687]	0,0283825 [0,0729587; 0,6977]	-0,102909 [0,0967719; 0,2888]	0,0150016 [0,0740688; 0,8397]	-0,0378711 [0,0792801; 0,6334]	0,109677 [0,0758378; 0,1496]	0,0253198 [0,0769768; 0,7425]
<b>M16</b>	-0,0170100 [0,0758742; 0,8228]	-0,0538977 [0,073677; 0,4653]	0,0725416 [0,0979523; 0,4598]	<b>0,177228 [0,0738545; 0,0173**]</b>	0,0249019 [0,0801602; 0,7564]	-0,0381219 [0,0769961; 0,621]	-0,0588143 [0,0777196; 0,4501]
<b>M17</b>	-0,0486762 [0,0655486; 0,4586]	0,0205529 [0,0637938; 0,7476]	-0,0819762 [0,0846451; 0,3339]	<b>0,163536 [0,0637581; 0,011**]</b>	0,102996 [0,0689808; 0,1369]	0,00870285 [0,066635; 0,8962]	0,0533878 [0,0672146; 0,4279]
<b>M18</b>	-0,0106423 [0,079492; 0,8936]	0,0470502 [0,0772144; 0,543]	0,167604 [0,102088; 0,1022]	0,00674823 [0,0784372; 0,9315]	0,0609743 [0,0838883; 0,4681]	0,0447711 [0,0806487; 0,5794]	<b>0,190736 [0,0804465; 0,0187**]</b>
<b>M19</b>	0,0525145 [0,0701438; 0,4549]	0,0479679 [0,068203; 0,4827]	0,064389 [0,0906755; 0,4784]	-0,120768 [0,0687948; 0,0807*]	<b>0,180003 [0,0731525; 0,0147**]</b>	0,0534855 [0,0712138; 0,4535]	-0,0520134 [0,0719469; 0,4705]
<b>M20</b>	0,117314 [0,0769282; 0,1288]	-0,00974541 [0,0752037; 0,897]	0,117949 [0,0996526; 0,2379]	0,00120255 [0,0763307; 0,9874]	0,134742 [0,0811998; 0,0986*]	0,0606798 [0,0784265; 0,44]	0,0502536 [0,0792635; 0,5268]
<b>M21</b>	<b>-0,207820 [0,0671687; 0,0022***]</b>	0,077673 [0,0665742; 0,2447]	0,0437992 [0,0887505; 0,6222]	-0,0794652 [0,0675656; 0,2409]	-0,121152 [0,0721033; 0,0944*]	0,132455 [0,0691427; 0,0568*]	<b>0,145719 [0,0697323; 0,0379**]</b>
<b>M22</b>		<b>0,189801 [0,0662708; 0,0046***]</b>	<b>0,204536 [0,0887054; 0,0221**]</b>	<b>0,217156 [0,0668994; 0,0014***]</b>	-0,0279781 [0,0734135; 0,7035]	0,130026 [0,0699846; 0,0646*]	0,083474 [0,0710485; 0,2414]
<b>M23</b>	<b>0,20082 [0,0701182; 0,0046***]</b>		0,160661 [0,0917312; 0,0814*]	0,0176699 [0,0705328; 0,8024]	-0,0358324 [0,0754998; 0,6356]	0,066305 [0,0724387; 0,3611]	0,0521986 [0,0732353; 0,4768]
<b>M24</b>	<b>0,12243 [0,0530965; 0,0221**]</b>	0,0908902 [0,0518948; 0,0814*]		0,0847628 [0,0527311; 0,1095]	0,0376593 [0,0567577; 0,5077]	0,0158121 [0,0545837; 0,7723]	-0,0676958 [0,0549503; 0,2194]
<b>M25</b>	<b>0,223046 [0,0687141; 0,0014***]</b>	0,0171534 [0,068471; 0,8024]	0,14545 [0,0904847; 0,1095]		<b>0,168678 [0,0734994; 0,0227**]</b>	0,0485418 [0,0714367; 0,4976]	0,0564833 [0,0721386; 0,4345]
<b>M26</b>	-0,0250606 [0,0657581; 0,7035]	-0,0303348 [0,0639162; 0,6356]	0,0563547 [0,0849342; 0,5077]	<b>0,147098 [0,0640964; 0,0227**]</b>		0,105773 [0,0663793; 0,1126]	0,0800068 [0,0672364; 0,2354]
<b>M27</b>	0,126146 [0,0678961; 0,0646*]	0,0607967 [0,0664209; 0,3611]	0,0256281 [0,0884688; 0,7723]	0,0458495 [0,0674746; 0,4976]	0,114562 [0,0718955; 0,1126]		-0,0386256 [0,070162; 0,5826]
<b>M28</b>	0,0793569 [0,0675442; 0,2414]	0,0469012 [0,0658029; 0,4768]	-0,107518 [0,0872745; 0,2194]	0,0522793 [0,0667694; 0,4345]	0,0849154 [0,0713616; 0,2354]	-0,0378500 [0,0687531; 0,5826]	
<b>stat. F (27, 207)</b>	173,0716	57,64511	42,74319	154,3974	141,6754	52,26953	107,4887
<b>R<sup>2</sup></b>	0,957581 (0,359616)	0,882614 (0,165384)	0,847913 (0,182749)	0,952694 (0,501348)	0,948664 (0,476651)	0,872086 (0,157614)	0,933423 (0,085015)
<b>p</b>	1,0e-126	2,13e-81	5,67e-70	7,7e-122	3,5e-118	1,33e-77	1,4e-106

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

### Załącznik 3. Analiza regresji uwarunkowań zewnętrznych wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

Załącznik 3. Analiza regresji uwarunkowań zewnętrznych wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich (1 z 2)

	UZ01	UZ02	UZ03	UZ04	UZ05	UZ06	UZ07	UZ08	UZ09	UZ10
<b>UZ01</b>		0,0579139 [0,0644289; 0,3697]	<b>0,219854</b> [ <b>0,063793</b> ; <b>0,0007***</b> ]	-0,00415718 [0,0682122; 0,9515]	0,120325 [0,0656172; 0,0681*]	-0,0632334 [0,0658414; 0,3379]	0,0183314 [0,0709937; 0,7965]	0,0673172 [0,0628233; 0,2851]	<b>0,218302</b> [ <b>0,0709813</b> ; <b>0,0024***</b> ]	0,0327834 [0,0866061; 0,7054]
<b>UZ02</b>	0,0643497 [0,0715886; 0,3697]		-0,0297182 [0,0690386; 0,6673]	<b>0,1456 [0,0712173;</b> <b>0,0421**]</b>	<b>0,192769</b> [ <b>0,0684582</b> ; <b>0,0053***</b> ]	0,0184261 [0,0695401; 0,7913]	0,0354739 [0,074807; 0,6358]	-0,0840832 [0,0661509; 0,2051]	-0,00623659 [0,0764408; 0,9351]	0,0415138 [0,091278; 0,6497]
<b>UZ03</b>	<b>0,237076</b> [ <b>0,0687901</b> ; <b>0,0007***</b> ]	-0,0288412 [0,0670011; 0,6673]		<b>0,161913</b> [ <b>0,0699721</b> ; <b>0,0216**]</b>	0,104503 [0,068298; 0,1275]	0,11474 [0,0680712; 0,0933*]	0,0412463 [0,0736798; 0,5762]	0,0143257 [0,0654034; 0,8268]	-0,0565183 [0,0752073; 0,4532]	0,140656 [0,0894536; 0,1173]
<b>UZ04</b>	-0,00413632 [0,0678698; 0,9515]	<b>0,13038 [0,063773;</b> <b>0,0421**]</b>	<b>0,149398</b> [ <b>0,0645634</b> ; <b>0,0216**]</b>		0,0206844 [0,0659448; 0,7541]	-0,0236513 [0,0657964; 0,7196]	-0,127843 [0,07029; 0,703*]	0,0978327 [0,0624782; 0,1188]	0,112838 [0,071928; 0,1182]	0,097813 [0,0861605; 0,2575]
<b>UZ05</b>	0,127397 [0,0694736; 0,0681*]	<b>0,183686</b> [ <b>0,0652325</b> ; <b>0,0053***</b> ]	0,102607 [0,0670589; 0,1275]	0,0220106 [0,0701726; 0,7541]		-0,0255318 [0,0678708; 0,7072]	0,0129099 [0,073056; 0,8599]	<b>0,204836</b> [ <b>0,0632984</b> ; <b>0,0014***</b> ]	0,00320285 [0,0746191; 0,9658]	0,0825635 [0,0889671; 0,3544]
<b>UZ06</b>	-0,0672426 [0,0700159; 0,3379]	0,0176347 [0,0665533; 0,7913]	0,113151 [0,0671286; 0,0933*]	-0,0252777 [0,0703209; 0,7196]	-0,0256435 [0,0681677; 0,7072]		0,090299 [0,0729627; 0,2172]	0,0688264 [0,0647872; 0,2893]	0,0668886 [0,0746438; 0,3712]	0,070687 [0,0892095; 0,429]
<b>UZ07</b>	0,168333 [0,0651918; 0,7965]	0,029317 [0,0618233; 0,6358]	0,035124 [0,0627434; 0,5762]	-0,117988 [0,0648712; 0,0703*]	0,0111968 [0,0633618; 0,8599]	0,0779755 [0,0630052; 0,2172]		<b>0,170565</b> [ <b>0,0592351</b> ; <b>0,0044***</b> ]	0,0411144 [0,069436; 0,5544]	-0,0371973 [0,0829807; 0,6544]
<b>UZ08</b>	0,0785467 [0,0733032; 0,2851]	-0,0882974 [0,0694663; 0,2051]	0,0155012 [0,07077; 0,8268]	0,114728 [0,0732682; 0,1188]	<b>0,225739</b> [ <b>0,0697578</b> ; <b>0,0014***</b> ]	0,0755196 [0,0710876; 0,2893]	<b>0,216729</b> [ <b>0,0752676</b> ; <b>0,0044***</b> ]		<b>0,156488</b> [ <b>0,0776072</b> ; <b>0,045**]</b>	0,138045 [0,0931097; 0,1396]
<b>UZ09</b>	<b>0,192177</b> [ <b>0,0624869</b> ; <b>0,0024***</b> ]	-0,00494116 [0,060563; 0,9351]	-0,0461404 [0,0613977; 0,4532]	0,0998361 [0,0636397; 0,1182]	0,00266305 [0,062043; 0,9658]	0,0553732 [0,0617933; 0,3712]	0,0394154 [0,0665667; 0,5544]	<b>0,118066</b> [ <b>0,0585525</b> ; <b>0,045**]</b>		0,138407 [0,0807385; 0,0879*]
<b>UZ10</b>	0,0202216 [0,0534207; 0,7054]	0,0230457 [0,0506716; 0,6497]	0,0804575 [0,0511689; 0,1173]	0,0606378 [0,0534139; 0,2575]	0,0481002 [0,0518309; 0,3544]	0,0410018 [0,0517457; 0,429]	-0,0249861 [0,0557398; 0,6544]	0,072976 [0,0492214; 0,1396]	0,0969784 [0,0565714; 0,0879*]	
<b>UZ11</b>	-0,0465065 [0,0706653; 0,5112]	<b>0,132208</b> [ <b>0,0665001</b> ; <b>0,0481**]</b>	-0,00400731 [0,0681179; 0,9531]	-0,0303583 [0,0708842; 0,6689]	0,00563725 [0,0687438; 0,9347]	0,0949722 [0,06829; 0,1657]	0,10377 [0,0734783; 0,1593]	<b>0,221383</b> [ <b>0,0637288</b> ; <b>0,0006***</b> ]	0,116063 [0,0749762; 0,1231]	-0,0936449 [0,0898403; 0,2984]
<b>UZ12</b>	-0,0406620 [0,0638783; 0,5251]	<b>0,146504</b> [ <b>0,059832</b> ; <b>0,0151**]</b>	0,0912916 [0,0612579; 0,1376]	0,10861 [0,0636718; 0,0895*]	0,0357869 [0,0620905; 0,565]	0,0357155 [0,0619552; 0,5649]	0,0103037 [0,066719; 0,8774]	0,0123329 [0,0591855; 0,8351]	0,0790654 [0,0679329; 0,2458]	<b>0,198232</b> [ <b>0,0802852</b> ; <b>0,0143**]</b>
<b>UZ13</b>	-0,00358953 [0,0660845; 0,9567]	0,0522963 [0,0625922; 0,4044]	-0,00430088 [0,0636387; 0,9462]	-0,100027 [0,0659009; 0,1305]	-0,0874214 [0,0639485; 0,173]	0,0898912 [0,063792; 0,1602]	0,101563 [0,0686158; 0,1403]	-0,0301386 [0,0611445; 0,6226]	<b>0,152292</b> [ <b>0,0696672</b> ; <b>0,0299**]</b>	0,149383 [0,0835276; 0,0751*]
<b>UZ14</b>	0,039424 [0,0666406; 0,5547]	-0,0684330 [0,0631; 0,2793]	-0,0507238 [0,0641336; 0,4299]	0,078338 [0,0666498; 0,2411]	-0,0255379 [0,0647938; 0,6939]	<b>0,219547</b> [ <b>0,062927</b> ; <b>0,0006***</b> ]	<b>0,178599 [0,06853;</b> <b>0,0098***]</b>	-0,0386729 [0,0616872; 0,5314]	0,0228483 [0,0710663; 0,7481]	<b>0,184447</b> [ <b>0,0839875</b> ; <b>0,0291**]</b>

<b>UZ15</b>	-0,0198021 [0,072026; 0,7836]	-0,132127 [0,0677474; 0,0524*]	-0,121552 [0,0688779; 0,079*]	0,104774 [0,0718673; 0,1463]	0,132624 [0,0694266; 0,0574*]	<b>0,232698</b> <b>[0,0680401;</b> <b>0,0007***]</b>	<b>0,324219</b> <b>[0,0718662;</b> <b>&lt;0,0001***]</b>	-0,104840 [0,0663079; 0,1153]	0,0320896 [0,0767479; 0,6763]	-0,0432142 [0,0916772; 0,6378]
<b>UZ16</b>	0,0483191 [0,0633531; 0,4465]	<b>0,166602</b> <b>[0,0591053;</b> <b>0,0053***]</b>	0,0438187 [0,061018; 0,4735]	<b>0,127026</b> <b>[0,0630082;</b> <b>0,045**]</b>	0,0506525 [0,0615562; 0,4115]	0,0263718 [0,061492; 0,6684]	<b>-0,145869</b> <b>[0,0654529;</b> <b>0,0269**]</b>	0,00894823 [0,0587257; 0,879]	0,122462 [0,0670975; 0,0694*]	0,0650048 [0,0806528; 0,4211]
<b>UZ17</b>	0,0564801 [0,0641936; 0,3799]	0,0658147 [0,0608435; 0,2806]	0,0354444 [0,0618817; 0,5674]	<b>0,128469</b> <b>[0,0638752;</b> <b>0,0455**]</b>	<b>0,162002</b> <b>[0,0615185;</b> <b>0,0091***]</b>	-0,0150308 [0,0623536; 0,8097]	0,0340144 [0,0670693; 0,6126]	0,059182 [0,059398; 0,3202]	0,0120792 [0,0685354; 0,8603]	0,0054372 [0,0818811; 0,9471]
<b>UZ18</b>	0,0460613 [0,0650261; 0,4795]	0,0488657 [0,0616708; 0,429]	<b>0,134568</b> <b>[0,0620202;</b> <b>0,0311**]</b>	0,0761237 [0,0650597; 0,2433]	-0,0130871 [0,0632627; 0,8363]	0,0552402 [0,063019; 0,3817]	0,077767 [0,0677304; 0,2522]	0,013482 [0,0602615; 0,8232]	0,126805 [0,068847; 0,0669*]	0,110385 [0,0825507; 0,1826]
<b>UZ19</b>	0,011677 [0,0559471; 0,8349]	<b>0,177881</b> <b>[0,0516828;</b> <b>0,0007***]</b>	0,0848644 [0,0535719; 0,1146]	<b>-0,111012</b> <b>[0,0555828;</b> <b>0,0471**]</b>	-0,0555924 [0,0542459; 0,3066]	0,043376 [0,0541788; 0,4242]	-0,00579560 [0,0583882; 0,921]	0,0906252 [0,0514306; 0,0795*]	-0,00776823 [0,0596323; 0,8965]	0,0202559 [0,0712295; 0,7764]
<b>stat. F</b> <b>(18, 216)</b>	66,84731	85,24215	77,93978	75,89553	83,19237	238,8240	204,6617	161,8848	218,7360	138,0998
<b>R^2</b>	0,847807 (0,057050)	0,876597 (0,169694)	0,866577 (0,134218)	0,863474 (0,146906)	0,873939 (0,199551)	0,952158 (0,490750)	0,944614 (0,514395)	0,930989 (0,269767)	0,947993 (0,110792)	0,920053 (0,033269)
<b>p</b>	8,58e-78	1,63e-87	6,84e-84	7,97e-83	1,59e-86	1,1e-131	7,8e-125	1,4e-114	9,0e-128	1,0e-107

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

### Załącznik 3. Analiza regresji uwarunkowań zewnętrznych wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich (2 z 2)

	<b>UZ11</b>	<b>UZ12</b>	<b>UZ13</b>	<b>UZ14</b>	<b>UZ15</b>	<b>UZ16</b>	<b>UZ17</b>	<b>UZ18</b>	<b>UZ19</b>
<b>UZ01</b>	-0,0430305 [0,0653837; 0,5112]	-0,0460485 [0,0723401; 0,5251]	-0,00380521 [0,0700553; 0,9567]	0,0410323 [0,0693592; 0,5547]	-0,0176656 [0,0642548; 0,7836]	0,0555854 [0,0728803; 0,4465]	0,0632273 [0,0718622; 0,3799]	0,0503153 [0,0710315; 0,4795]	0,0172676 [0,0827334; 0,8349]
<b>UZ02</b>	<b>0,13592</b> <b>[0,0683674;</b> <b>0,0481**]</b>	<b>0,184348 [0,0752874;</b> <b>0,0151**]</b>	0,0615993 [0,0737267; 0,4044]	-0,0791396 [0,0729723; 0,2793]	-0,130970 [0,0671541; 0,0524*]	<b>0,212954 [0,0755495;</b> <b>0,0053***]</b>	0,0818644 [0,0756809; 0,2806]	0,0593103 [0,0748525; 0,429]	<b>0,292277 [0,0849205;</b> <b>0,0007***]</b>
<b>UZ03</b>	-0,00399825 [0,0679638; 0,9531]	0,111483 [0,0748068; 0,1376]	-0,00491646 [0,0727471; 0,9462]	-0,0569286 [0,0719788; 0,4299]	-0,116931 [0,0662597; 0,079*]	0,0543568 [0,0756925; 0,4735]	0,0427867 [0,0747007; 0,5674]	<b>0,158511 [0,0730549;</b> <b>0,0311**]</b>	0,135326 [0,0854266; 0,1146]
<b>UZ04</b>	-0,0279483 [0,0652571; 0,6689]	0,12238 [0,0717444; 0,0895*]	-0,105506 [0,06951; 0,1305]	0,0811247 [0,0690206; 0,2411]	0,0930007 [0,0637914; 0,1463]	<b>0,145395 [0,0721196;</b> <b>0,045**]</b>	<b>0,143095 [0,0711469;</b> <b>0,0455**]</b>	0,0827367 [0,0707115; 0,2433]	<b>-0,163338</b> <b>[0,0817822; 0,0471**]</b>
<b>UZ05</b>	0,00552246 [0,067344; 0,9347]	0,0429094 [0,0744481; 0,565]	-0,0981209 [0,0717752; 0,173]	-0,0281418 [0,0714004; 0,6939]	0,125268 [0,0655759; 0,0574*]	0,0616943 [0,0749748; 0,4115]	<b>0,192014 [0,072915;</b> <b>0,0091***]</b>	-0,0151359 [0,0731666; 0,8363]	-0,0870403 [0,0849322; 0,3066]
<b>UZ06</b>	0,0934453 [0,0671921; 0,1657]	0,0430111 [0,0746107; 0,5649]	0,101334 [0,0719127; 0,1602]	<b>0,242991 [0,0696466;</b> <b>0,0006***]</b>	<b>0,220753 [0,0645474;</b> <b>0,0007***]</b>	0,0322611 [0,0752243; 0,6684]	-0,0178933 [0,074228; 0,8097]	0,0641676 [0,0732036; 0,3817]	0,0682104 [0,0851981; 0,4242]
<b>UZ07</b>	0,0881671 [0,0624303; 0,1593]	0,010715 [0,0693823; 0,8774]	0,0988663 [0,0667943; 0,1403]	<b>0,170694 [0,0654967;</b> <b>0,0098***]</b>	<b>0,265599 [0,0588727;</b> <b>&lt;0,0001***]</b>	<b>-0,154091</b> <b>[0,0691423; 0,0269**]</b>	0,0349659 [0,0689455; 0,6126]	0,0780067 [0,0679391; 0,2522]	-0,00787000 [0,0792869; 0,921]

<b>UZ08</b>	<b>0,239006</b> [0,068802; 0,0006***]	0,0162964 [0,0782066; 0,8351]	-0,0372792 [0,0756312; 0,6226]	-0,0469649 [0,0749138; 0,5314]	-0,109130 [0,0690213; 0,1153]	0,0120111 [0,0788264; 0,879]	0,0773037 [0,0775859; 0,3202]	0,0171838 [0,0768078; 0,8232]	0,15637 [0,0887414; 0,0795*]
<b>UZ09</b>	0,0945368 [0,0610705; 0,1231]	0,0788238 [0,0677253; 0,2458]	<b>0,142123 [0,0650152; 0,0299**]</b>	0,0209346 [0,065114; 0,7481]	0,0252015 [0,0602737; 0,6763]	0,124019 [0,0679506; 0,0694*]	0,011904 [0,0675412; 0,8603]	0,121939 [0,0662054; 0,0669*]	-0,0101128 [0,0776301; 0,8965]
<b>UZ10</b>	-0,0534452 [0,0512738; 0,2984]	<b>0,138472 [0,0560819; 0,0143**]</b>	0,0976799 [0,0546176; 0,0751*]	<b>0,118413 [0,0539189; 0,0291**]</b>	-0,0237796 [0,0504474; 0,6378]	0,0461263 [0,0572298; 0,4211]	0,00375444 [0,0565397; 0,9471]	0,074376 [0,0556218; 0,1826]	0,0184764 [0,0649717; 0,7764]
<b>UZ11</b>		0,0557828 [0,0751799; 0,4589]	0,0666561 [0,072689; 0,3602]	<b>0,315334</b> [0,0689012; <0,0001***]	0,105012 [0,0664281; 0,1154]	-0,0993668 [0,0755668; 0,1899]	<b>-0,178434</b> [0,0738508; 0,0165**]	<b>0,173215 [0,0729849; 0,0185**]</b>	0,147061 [0,0854348; 0,0866*]
<b>UZ12</b>	0,0455762 [0,0614241; 0,4589]		-0,0357949 [0,065786; 0,5869]	-0,0492459 [0,0651432; 0,4505]	0,0623637 [0,0602412; 0,3017]	0,0590751 [0,0684595; 0,3891]	<b>0,134173 [0,0670307; 0,0466**]</b>	-0,0604750 [0,0666986; 0,3656]	-0,0306994 [0,077724; 0,6932]
<b>UZ13</b>	0,0581783 [0,063444; 0,3602]	-0,0382389 [0,0702777; 0,5869]		0,122296 [0,0669039; 0,0689*]	<b>0,247368 [0,0601059; &lt;0,0001***]</b>	-0,0444770 [0,0708153; 0,5306]	0,0453808 [0,0698526; 0,5166]	0,125702 [0,0685375; 0,068*]	0,129621 [0,0798772; 0,1061]
<b>UZ14</b>	<b>0,280329</b> [0,0612527; <0,0001***]	-0,0535834 [0,070881; 0,4505]	0,124563 [0,068144; 0,0689*]		0,0131822 [0,0629875; 0,8344]	<b>0,149115 [0,0708106; 0,0364**]</b>	0,0386902 [0,0705168; 0,5838]	-0,00928283 [0,0697034; 0,8942]	-0,0361396 [0,0810667; 0,6562]
<b>UZ15</b>	0,108914 [0,0688968; 0,1154]	0,0791665 [0,0764721; 0,3017]	<b>0,293947 [0,0714238; &lt;0,0001***]</b>	0,0153793 [0,0734858; 0,8344]		0,107456 [0,0769188; 0,1638]	-0,00285820 [0,0762198; 0,9701]	<b>0,177116 [0,0743209; 0,018**]</b>	0,0342689 [0,0875715; 0,6959]
<b>UZ16</b>	-0,0799213 [0,0607789; 0,1899]	0,0581552 [0,0673935; 0,3891]	-0,0409859 [0,065257; 0,5306]	<b>0,13491 [0,0640652; 0,0364**]</b>	0,0833309 [0,0596495; 0,1638]		0,0483442 [0,0670401; 0,4716]	0,013509 [0,0662967; 0,8387]	0,0266941 [0,0771229; 0,7296]
<b>UZ17</b>	<b>-0,147480</b> [0,0610393; 0,0165**]	<b>0,135732 [0,0678095; 0,0466**]</b>	0,0429739 [0,0661478; 0,5166]	0,0359714 [0,0655615; 0,5838]	-0,00227772 [0,0607401; 0,9701]	0,0496795 [0,0688918; 0,4716]		0,0843647 [0,066967; 0,2091]	<b>0,192079 [0,0771026; 0,0135**]</b>
<b>UZ18</b>	<b>0,146719</b> [0,0618206; 0,0185**]	-0,0626958 [0,069148; 0,3656]	0,121989 [0,066513; 0,068*]	-0,00884469 [0,0664135; 0,8942]	<b>0,144647 [0,0606965; 0,018**]</b>	0,0142266 [0,0698185; 0,8387]	0,0864583 [0,0686288; 0,2091]		-0,0101499 [0,0791638; 0,8981]
<b>UZ19</b>	0,0920145 [0,0534558; 0,0866*]	-0,0235100 [0,059522; 0,6932]	0,0929213 [0,0572613; 0,1061]	-0,0254358 [0,0570564; 0,6562]	0,0206734 [0,0528294; 0,6959]	0,0207661 [0,059996; 0,7296]	<b>0,145407 [0,058368; 0,0135**]</b>	-0,00749757 [0,0584772; 0,8981]	
<b>stat. F</b> <b>(18, 216)</b>	249,2228	74,32096	207,3979	213,1879	249,9667	66,48010	72,45319	218,0901	70,68268
<b>R<sup>2</sup></b>	0,954062 (0,533248)	0,860984 (0,074460)	0,945305 (0,447642)	0,946711 (0,474965)	0,954193 (0,566036)	0,847095 (0,107279)	0,857909 (0,065515)	0,947847 (0,266023)	0,854867 (0,141632)
<b>p</b>	1,4e-133	5,48e-82	2,0e-125	1,2e-126	1,1e-133	1,41e-77	5,66e-81	1,2e-127	5,43e-80

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.





## Załącznik 4. Analiza regresji uwarunkowań wewnętrznych wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

### Załącznik 4. Analiza regresji uwarunkowań wewnętrznych wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

	UW01	UW02	UW03	UW04	UW05	UW06	UW07	UW08	UW09	UW10	UW11	UW12
UW01		-0,00719731 [0,0774342; 0,926]	<b>0,1913</b> [ <b>0,0565993</b> ; <b>0,0009***</b> ]	<b>0,185084</b> [ <b>0,0562709</b> ; <b>0,0012***</b> ]	0,0388652 [0,0694095; 0,5761]	<b>0,276872</b> [ <b>0,0861615</b> ; <b>0,0015***</b> ]	<b>0,183481</b> [ <b>0,090331</b> ; <b>0,0434**</b> ]	0,0752395 [0,0998075; 0,4517]	<b>0,165038</b> [ <b>0,0553379</b> ; <b>0,0032***</b> ]	-0,0527151 [0,0819725; 0,5208]	0,026702 [0,0879362; 0,7617]	-0,00226535 [0,0786179; 0,977]
UW02	-0,00538248 [0,0579089; 0,926]		0,0970121 [0,0497618; 0,0525*]	<b>0,168365</b> [ <b>0,0485361</b> ; <b>0,0006***</b> ]	0,0650785 [0,0599079; 0,2785]	-0,00431990 [0,0762159; 0,9549]	0,144649 [0,0782385; 0,0658*]	<b>0,290457</b> [ <b>0,0842043</b> ; <b>0,0007***</b> ]	0,0720184 [0,0485613; 0,1395]	0,0667153 [0,0708132; 0,3471]	-0,0395389 [0,0760152; 0,6035]	0,0721165 [0,0678157; 0,2887]
UW03	<b>0,254736</b> [ <b>0,0753681</b> ; <b>0,0009***</b> ]	0,172739 [0,0886053; 0,0525*]		<b>0,136129</b> [ <b>0,0658626</b> ; <b>0,0399**</b> ]	<b>0,262065</b> [ <b>0,0782068</b> ; <b>0,0009***</b> ]	<b>0,212077</b> [ <b>0,100706</b> ; <b>0,0363**</b> ]	0,145618 [0,104745; 0,1658]	0,0295121 [0,115303; 0,7982]	<b>0,162139</b> [ <b>0,0642068</b> ; <b>0,0123**</b> ]	<b>0,212532</b> [ <b>0,0936043</b> ; <b>0,0241**</b> ]	0,0317602 [0,101473; 0,7546]	-0,0982188 [0,0904828; 0,2789]
UW04	<b>0,24999</b> [ <b>0,0760041</b> ; <b>0,0012***</b> ]	<b>0,304084</b> [ <b>0,0876609</b> ; <b>0,0006***</b> ]	<b>0,138079</b> [ <b>0,066806</b> ; <b>0,0399**</b> ]		<b>0,288089</b> [ <b>0,0783845</b> ; <b>0,0003***</b> ]	-0,0304787 [0,102408; 0,7663]	-0,0954153 [0,105756; 0,3679]	0,116761 [0,115879; 0,3147]	<b>0,27455</b> [ <b>0,0629534</b> ; <b>&lt;0,0001***</b> ]	0,0511996 [0,0952942; 0,5916]	0,0312935 [0,102198; 0,7597]	0,141428 [0,0908768; 0,1211]
UW05	0,0361251 [0,0645158; 0,5761]	0,0808857 [0,0744593; 0,2785]	<b>0,182928</b> [ <b>0,0545903</b> ; <b>0,0009***</b> ]	<b>0,198254</b> [ <b>0,0539416</b> ; <b>0,0003***</b> ]		0,144675 [0,084416; 0,0879*]	0,112673 [0,0875659; 0,1995]	-0,185814 [0,0955404; 0,053*]	0,0460624 [0,0543175; 0,3973]	0,137028 [0,0785692; 0,0825*]	<b>0,168097</b> [ <b>0,0840466</b> ; <b>0,0467**</b> ]	0,142963 [0,0751889; 0,0585*]
UW06	<b>0,159842</b> [ <b>0,049742</b> ; <b>0,0015***</b> ]	-0,00333481 [0,058836; 0,9549]	<b>0,0919449</b> [ <b>0,0436605</b> ; <b>0,0363**</b> ]	-0,0130273 [0,0437713; 0,7663]	0,0898577 [0,0524309; 0,0879*]		0,0900763 [0,0690032; 0,1931]	0,0876608 [0,0757041; 0,2481]	0,0523868 [0,0427329; 0,5806]	0,0344728 [0,0622985; 0,8795]	0,0101393 [0,0668252; 0,8795]	-0,0207460 [0,0597186; 0,7286]
UW07	<b>0,0990039</b> [ <b>0,0487413</b> ; <b>0,0434**</b> ]	0,104367 [0,0564505; 0,0658*]	0,0590063 [0,0424439; 0,1658]	-0,0381175 [0,0422483; 0,3679]	0,0654084 [0,0508332; 0,1995]	0,08419 [0,064494; 0,1931]		-0,0715324 [0,073252; 0,3299]	0,0459563 [0,0413376; 0,2675]	<b>0,212703</b> [ <b>0,0585626</b> ; <b>0,0003***</b> ]	-0,0413033 [0,0645489; 0,5229]	0,0493079 [0,0576556; 0,3934]
UW08	0,0337839 [0,0448153; 0,4517]	<b>0,174394</b> [ <b>0,0505575</b> ; <b>0,0007***</b> ]	0,00995146 [0,0388801; 0,7982]	0,0388156 [0,0385226; 0,3147]	-0,0897624 [0,0461534; 0,053*]	0,0681802 [0,0588806; 0,2481]	-0,0595259 [0,0609569; 0,3299]		<b>0,0959504</b> [ <b>0,0372636</b> ; <b>0,0107**</b> ]	-0,00797485 [0,0549771; 0,8848]	0,0674137 [0,058764; 0,2525]	0,0528278 [0,0525621; 0,316]
UW09	<b>0,232406</b> [ <b>0,0779268</b> ; <b>0,0032***</b> ]	0,135611 [0,0914412; 0,1395]	<b>0,171465</b> [ <b>0,0678999</b> ; <b>0,0123**</b> ]	<b>0,286242</b> [ <b>0,0656342</b> ; <b>&lt;0,0001***</b> ]	0,0697852 [0,0822919; 0,3973]	0,127784 [0,104236; 0,2215]	0,119936 [0,107882; 0,2675]	<b>0,300917</b> [ <b>0,116865</b> ; <b>0,0107**</b> ]		<b>0,229087</b> [ <b>0,0961488</b> ; <b>0,018**</b> ]	0,0525111 [0,104314; 0,6152]	0,112908 [0,0929872; 0,2259]
UW10	-0,0351147 [0,0546037; 0,5208]	0,0594247 [0,0630748; 0,3471]	<b>0,106317</b> [ <b>0,0468245</b> ; <b>0,0241**</b> ]	0,0252504 [0,0469967; 0,5916]	0,0982014 [0,0563066; 0,0825*]	0,0397759 [0,0718823; 0,5806]	<b>0,262583</b> [ <b>0,0722961</b> ; <b>0,0003***</b> ]	-0,0118308 [0,0815591; 0,8848]	<b>0,108366</b> [ <b>0,0454814</b> ; <b>0,018**</b> ]		0,125677 [0,0712901; 0,0793*]	-0,0557533 [0,0640564; 0,385]
UW11	0,0154784 [0,0509739; 0,7617]	-0,0306473 [0,0589207; 0,6035]	0,0138257 [0,0441727; 0,7546]	0,0134302 [0,0438601; 0,7597]	<b>0,104832</b> [ <b>0,0524148</b> ; <b>0,0467**</b> ]	0,0101807 [0,0670981; 0,8795]	-0,0443716 [0,0693441; 0,5229]	0,0870292 [0,0758627; 0,2525]	0,0216156 [0,0429397; 0,6152]	0,109366 [0,0620377; 0,0793*]		0,0979581 [0,0594961; 0,1011]
UW12	-0,00164357 [0,057039; 0,977]	0,0699637 [0,0657913; 0,2887]	-0,0535142 [0,0492993; 0,2789]	0,0759685 [0,0488147; 0,1211]	0,111591 [0,0586891; 0,0585*]	-0,0260720 [0,07505; 0,7286]	0,066299 [0,0775232; 0,3934]	0,0853591 [0,0849298; 0,316]	0,0581714 [0,0479082; 0,2259]	-0,0607250 [0,0697685; 0,385]	0,122606 [0,0744662; 0,1011]	
stat. F (11,223)	985,3807	695,4843	1301,656	1363,665	883,0933	437,4492	414,1734	222,3042	1403,519	507,4468	117,9430	130,6423
R <sup>2</sup>	0,979841 (-0,124463)	0,971677 (-0,012993)	0,984664 (-0,208705)	0,985351 (-0,204669)	0,977559 (-0,01803)	0,955710 (0,015666)	0,953337 (0,054513)	0,916428 (0,094257)	0,985761 (-0,183818)	0,961584 (0,088968)	0,853326 (0,045132)	0,865668 (0,044388)
p	2,8e-182	7,9e-166	1,6e-195	1,0e-197	4,4e-177	3,3e-144	1,1e-141	1,5e-113	4,2e-199	4,3e-151	1,9e-86	1,13e-90

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.



## Załącznik 5. Analiza regresji barier wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich

Załącznik 5. Analiza regresji barier wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich (1 z 2)

	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12
<b>B01</b>		-0,142948 [0,0905773; 0,116]	-0,0198539 [0,0625169; 0,7511]	<b>0,192682</b> <b>[0,0723454;</b> <b>0,0083***]</b>	-0,0709889 [0,081668; 0,3857]	0,0870397 [0,0768418; 0,2586]	<b>0,117803</b> <b>[0,0579852;</b> <b>0,0434**]</b>	0,136077 [0,0740241; 0,0674*]	0,0591716 [0,0626749; 0,3462]	0,138357 [0,0757727; 0,0693*]	-0,0498211 [0,0674664; 0,4611]	0,138929 [0,0713854; 0,053*]
<b>B02</b>	-0,0812329 [0,0514722; 0,116]		0,0418909 [0,0470508; 0,3743]	0,029783 [0,0554037; 0,5914]	0,0263589 [0,0616473; 0,6694]	-0,0793732 [0,0578448; 0,1715]	0,0236914 [0,0441048; 0,5917]	0,0800608 [0,0559755; 0,1541]	0,00185774 [0,0473456; 0,9687]	0,0680706 [0,0573774; 0,2368]	0,0585109 [0,0507652; 0,2504]	0,00491493 [0,0542904; 0,928]
<b>B03</b>	-0,0239501 [0,0754154; 0,7511]	0,0889259 [0,0998794; 0,3743]		0,106316 [0,0804465; 0,1877]	0,0442713 [0,0898063; 0,6225]	0,11956 [0,0842531; 0,1574]	0,0836264 [0,0640466; 0,1931]	-0,0473572 [0,0818834; 0,5636]	-0,0278876 [0,0689554; 0,3838]	0,0730695 [0,0837247; 0,1025]	0,120914 [0,0737291; 0,1025]	0,140821 [0,0785082; 0,0743*]
<b>B04</b>	<b>0,168031</b> <b>[0,0630898;</b> <b>0,0083***]</b>	0,045705 [0,0850225; 0,5914]	0,0768572 [0,0581559; 0,1877]		-0,00781721 [0,0763991; 0,9186]	0,0891956 [0,0717138; 0,215]	-0,0107427 [0,0546687; 0,8444]	-0,0455673 [0,0696054; 0,5134]	0,0225135 [0,0586311; 0,7014]	<b>-0,179463</b> <b>[0,0702409;</b> <b>0,0113**]</b>	0,0468367 [0,063002; 0,4581]	-0,0428970 [0,0671911; 0,5239]
<b>B05</b>	-0,0500271 [0,0575529; 0,3857]	0,0326881 [0,0764497; 0,6694]	0,0258628 [0,0524638; 0,6225]	-0,00631711 [0,0617383; 0,9186]		0,0857271 [0,0644331; 0,1848]	0,0581341 [0,0489862; 0,2367]	<b>0,314257</b> <b>[0,0587984;</b> <b>&lt;0,0001***]</b>	<b>0,151382</b> <b>[0,0516892;</b> <b>0,0038***]</b>	0,0827014 [0,0638554; 0,1967]	0,00318902 [0,0567087; 0,9552]	0,0448866 [0,0603805; 0,4581]
<b>B06</b>	0,0691141 [0,0610164; 0,2586]	-0,110910 [0,0808277; 0,1715]	0,0786995 [0,0554591; 0,215]	0,0812165 [0,0652986; 0,1574]	0,0965945 [0,0726012; 0,1848]		0,0119815 [0,0521645; 0,8186]	-0,0974713 [0,0661483; 0,1421]	-0,101693 [0,0555292; 0,0685*]	0,0650254 [0,067903; 0,3393]	0,107698 [0,0597402; 0,0728*]	0,118534 [0,0636585; 0,064*]
<b>B07</b>	<b>0,162111</b> <b>[0,0797945;</b> <b>0,0434**]</b>	0,0573712 [0,106804; 0,5917]	0,0953975 [0,0730617; 0,1931]	-0,0169521 [0,0862673; 0,8444]	0,11352 [0,0956566; 0,2367]	0,0207644 [0,0904027; 0,8186]		<b>0,269457</b> <b>[0,0855467;</b> <b>0,0019***]</b>	-0,0409908 [0,0736233; 0,5783]	-0,115331 [0,0892329; 0,1976]	-0,0130814 [0,0792402; 0,869]	0,0371947 [0,0844469; 0,6601]
<b>B08</b>	0,115302 [0,0627225; 0,0674*]	0,119376 [0,0834632; 0,1541]	-0,0332640 [0,0575153; 0,5636]	-0,0442746 [0,0676308; 0,5134]	<b>0,377851</b> <b>[0,070697;</b> <b>&lt;0,0001***]</b>	-0,104011 [0,0705862; 0,1421]	<b>0,165915</b> <b>[0,0526742;</b> <b>0,0019***]</b>		0,0273176 [0,0577831; 0,6369]	0,0941411 [0,0699974; 0,1801]	<b>0,149328</b> <b>[0,0613313;</b> <b>0,0157**]</b>	0,0297093 [0,0662634; 0,6544]
<b>B09</b>	0,0707567 [0,074946; 0,3462]	0,00390919 [0,0996279; 0,9687]	-0,0276442 [0,0683535; 0,6863]	0,030871 [0,0803959; 0,7014]	<b>0,25687</b> <b>[0,0877081;</b> <b>0,0038***]</b>	-0,153143 [0,0836231; 0,0685*]	-0,0356193 [0,0639756; 0,5783]	0,038552 [0,0815465; 0,6369]		<b>0,165923</b> <b>[0,0827269;</b> <b>0,0462**]</b>	<b>0,198393</b> <b>[0,0726033;</b> <b>0,0068***]</b>	0,036008 [0,0787168; 0,6478]
<b>B10</b>	0,111908 [0,0612878; 0,0693*]	0,0968874 [0,0816675; 0,2368]	0,0489931 [0,0561375; 0,3838]	<b>-0,166452</b> <b>[0,0651483;</b> <b>0,0113**]</b>	0,0949203 [0,0732899; 0,1967]	0,0662362 [0,0691673; 0,3393]	-0,0677877 [0,0524482; 0,1976]	0,0898649 [0,0668179; 0,1801]	<b>0,112231</b> <b>[0,0559569;</b> <b>0,0462**]</b>		0,0348215 [0,0607071; 0,5668]	-0,0335048 [0,0647308; 0,6053]
<b>B11</b>	-0,0514975 [0,0697366; 0,4611]	0,106428 [0,0923391; 0,2504]	0,103607 [0,0631757; 0,1025]	0,0555151 [0,0746757; 0,4581]	0,00467752 [0,0831779; 0,9552]	0,140195 [0,0777661; 0,0728*]	-0,00982591 [0,05952; 0,869]	<b>0,182164</b> <b>[0,0748178;</b> <b>0,0157**]</b>	<b>0,171492</b> <b>[0,0627588;</b> <b>0,0068***]</b>	0,0444999 [0,0775803; 0,5668]		-0,0407299 [0,0731685; 0,5783]
<b>B12</b>	0,126342 [0,0649179; 0,053*]	0,00786537 [0,0886881; 0,928]	0,10616 [0,0591845; 0,0743*]	-0,0447336 [0,0700678; 0,5239]	0,0579239 [0,0779178; 0,4581]	0,135752 [0,0729059; 0,064*]	0,0245799 [0,0558063; 0,6601]	0,0318858 [0,0711179; 0,6544]	0,0273841 [0,0598643; 0,6478]	-0,0376705 [0,0727788; 0,6053]	-0,0358340 [0,0643733; 0,5783]	
<b>B13</b>	0,10981 [0,0700118; 0,1183]	0,139969 [0,0929155; 0,1334]	0,0628459 [0,0639675; 0,327]	0,0986144 [0,0751006; 0,1906]	0,0443274 [0,0838268; 0,5975]	0,0285498 [0,0789984; 0,7182]	<b>0,244787</b> <b>[0,0576249;</b> <b>&lt;0,0001***]</b>	0,0520696 [0,0764146; 0,4964]	<b>0,178099</b> <b>[0,0632222;</b> <b>0,0053***]</b>	<b>0,248646</b> <b>[0,0764122;</b> <b>0,0013***]</b>	0,0241836 [0,0692413; 0,7272]	-0,0346899 [0,0738028; 0,6388]
<b>B14</b>	-0,0333454 [0,0564222; 0,5552]	-0,0732136 [0,0747395; 0,3284]	-0,00874565 [0,0514099; 0,8651]	0,0895181 [0,0601557; 0,1382]	-0,0425129 [0,0672032; 0,5277]	-0,00530282 [0,0633688; 0,9334]	0,0234942 [0,04811; 0,6258]	-0,0477268 [0,0612578; 0,4368]	<b>0,124255</b> <b>[0,0509292;</b> <b>0,0155**]</b>	<b>0,138495</b> <b>[0,0620633;</b> <b>0,0267**]</b>	0,00771976 [0,0555394; 0,8896]	0,0662143 [0,0590398; 0,2633]

<b>B15</b>	0,0114173 [0,0628101; 0,8559]	0,0762404 [0,0831626; 0,3603]	-0,0250036 [0,0571658; 0,6623]	0,113331 [0,0668132; 0,0913*]	0,0589423 [0,074717; 0,4311]	<b>0,157053</b> <b>[0,0696617;</b> <b>0,0252**]</b>	-0,0494484 [0,0534393; 0,3559]	-0,0526147 [0,0681442; 0,4409]	0,0203064 [0,057426; 0,724]	0,0419857 [0,0697851; 0,5481]	0,0260464 [0,0617582; 0,6736]	0,0653446 [0,0657167; 0,3212]
<b>B16</b>	-0,0116569 [0,0504881; 0,8176]	0,0579793 [0,0668649; 0,3869]	0,0201586 [0,0459532; 0,6613]	-0,00966986 [0,0540675; 0,8582]	-0,0229332 [0,0601294; 0,7033]	<b>0,167908</b> <b>[0,0554797;</b> <b>0,0028***]</b>	<b>0,106546</b> <b>[0,0424177;</b> <b>0,0128**]</b>	0,0469476 [0,0547604; 0,3922]	<b>0,116383</b> <b>[0,0454789;</b> <b>0,0112**]</b>	0,0143684 [0,0561366; 0,7982]	-0,0500372 [0,0495467; 0,3137]	-0,0128751 [0,0529426; 0,8081]
<b>B17</b>	-0,0310660 [0,0576891; 0,5908]	0,11218 [0,0761912; 0,1424]	0,0448971 [0,05247; 0,3931]	<b>0,160579</b> <b>[0,0608264;</b> <b>0,0089***]</b>	-0,0666539 [0,0686149; 0,3324]	0,0613127 [0,0646467; 0,344]	0,065081 [0,0490076; 0,1856]	-0,110057 [0,0622569; 0,0785*]	<b>0,150186</b> <b>[0,0517739;</b> <b>0,0041***]</b>	<b>0,217635</b> <b>[0,0624243;</b> <b>0,0006***]</b>	0,07317 [0,0565583; 0,1972]	0,0230399 [0,0605152; 0,7038]
<b>B18</b>	0,0419533 [0,0620217; 0,4995]	0,124109 [0,0819213; 0,1313]	0,041408 [0,0564586; 0,4641]	-0,0165796 [0,0664774; 0,8033]	0,0158503 [0,0739532; 0,8305]	-0,0103538 [0,069673; 0,882]	0,027841 [0,0528932; 0,5992]	<b>0,220936</b> <b>[0,0657218;</b> <b>0,0009***]</b>	0,10723 [0,0562989; 0,0582*]	0,0123607 [0,0690316; 0,8581]	-0,000801568 [0,0610696; 0,9895]	-0,0398223 [0,0650505; 0,5411]
<b>B19</b>	0,0850547 [0,0638103; 0,184]	0,0499634 [0,0849322; 0,557]	-0,00744449 [0,0583385; 0,8986]	-0,0832762 [0,0683778; 0,2246]	0,0810273 [0,076127; 0,2884]	-0,0656665 [0,0717667; 0,3612]	-0,0227705 [0,0546006; 0,6771]	0,101056 [0,0692642; 0,146]	-0,0297409 [0,0585615; 0,6121]	0,00692076 [0,0712464; 0,9227]	<b>0,135557</b> <b>[0,0623341;</b> <b>0,0308**]</b>	-0,0583771 [0,0670735; 0,3851]
<b>B20</b>	0,029304 [0,0643568; 0,6493]	-0,114579 [0,0850509; 0,1794]	<b>0,137952</b> <b>[0,0578533;</b> <b>0,018**]</b>	<b>0,154166</b> <b>[0,0681319;</b> <b>0,0247**]</b>	0,00332297 [0,0767003; 0,9655]	0,0317021 [0,0722245; 0,6612]	<b>-0,114704</b> <b>[0,0543199;</b> <b>0,0359**]</b>	-0,108146 [0,0695535; 0,1215]	0,0125897 [0,0588752; 0,8309]	0,0515909 [0,0715062; 0,4714]	0,0194998 [0,0633174; 0,7584]	<b>0,270852</b> <b>[0,0649064;</b> <b>&lt;0,0001***]</b>
<b>B21</b>	-0,0429749 [0,050751; 0,3981]	0,0647166 [0,0672909; 0,3373]	-0,0522084 [0,0461466; 0,2592]	0,0233224 [0,0544147; 0,6686]	0,0207857 [0,0605411; 0,7317]	0,0960429 [0,0566671; 0,0916*]	0,0405472 [0,0432466; 0,3495]	0,04472 [0,0551417; 0,4183]	0,0391917 [0,0464111; 0,3994]	0,0219027 [0,0565059; 0,6987]	0,0168971 [0,049989; 0,7357]	0,0114823 [0,0533032; 0,8297]
<b>B22</b>	0,02412 [0,0508014; 0,6354]	0,053995 [0,0673243; 0,4234]	-0,0209227 [0,0462557; 0,6515]	0,0730362 [0,0541976; 0,1792]	0,0666279 [0,0603747; 0,271]	0,0416939 [0,0569684; 0,4651]	-0,00261101 [0,0433286; 0,952]	0,0845664 [0,0549118; 0,125]	0,0187497 [0,0464635; 0,687]	-0,0526636 [0,0564007; 0,3515]	0,0687268 [0,0497709; 0,1688]	0,065767 [0,0531084; 0,217]
<b>B23</b>	-0,0896692 [0,0579588; 0,1233]	-0,131049 [0,0767924; 0,0894*]	0,0490531 [0,0529602; 0,3554]	0,00863706 [0,0624114; 0,8901]	0,0770995 [0,0692283; 0,2667]	0,0257864 [0,0653843; 0,6937]	<b>0,107009</b> <b>[0,0491389;</b> <b>0,0305**]</b>	-0,112269 [0,0628475; 0,0755*]	<b>0,125814</b> <b>[0,0525953;</b> <b>0,0176**]</b>	0,0109546 [0,0648034; 0,8659]	-0,00238602 [0,0573283; 0,9668]	0,105913 [0,0606851; 0,0824*]
<b>stat. F (22, 212)</b>	64,33282	57,09515	73,95205	65,22306	168,8034	66,86822	139,8805	156,5646	355,0110	218,5055	140,4537	66,26871
<b>R^2</b>	0,869725 (0,135456)	0,855595 (0,165003)	0,884717 (0,107063)	0,871274 (0,182114)	0,945997 (0,274770)	0,874042 (0,179520)	0,935550 (0,258603)	0,942020 (0,466834)	0,973573 (-0,118236)	0,957762 (-0,034953)	0,935796 (0,107459)	0,873047 (0,160330)
<b>p</b>	3,07e-81	1,43e-76	8,55e-87	8,79e-82	2,0e-121	9,05e-83	2,5e-113	3,6e-118	3,4e-154	1,1e-132	1,7e-113	2,06e-82

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

## Załącznik 5. Analiza regresji barier wypożyczeń zawodników w polskich klubach piłkarskich (2 z 2)

	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23
<b>B01</b>	0,104461 [0,0666012; 0,1183]	-0,0493272 [0,0834641; 0,5552]	0,013649 [0,0750873; 0,8559]	-0,0215656 [0,0934041; 0,8176]	-0,0439713 [0,0816539; 0,5908]	0,0513343 [0,07589; 0,4995]	0,0977138 [0,0733075; 0,184]	0,033341 [0,0732226; 0,6493]	-0,0784372 [0,0926302; 0,3954]	0,0440381 [0,0927528; 0,6354]	-0,124507 [0,0804764; 0,1233]
<b>B02</b>	0,0756652 [0,0502287; 0,1334]	-0,0615453 [0,062828; 0,3284]	0,0517935 [0,056496; 0,3603]	0,0609542 [0,0702957; 0,3869]	0,0902303 [0,0612832; 0,1424]	0,0862974 [0,0569627; 0,1313]	0,0326184 [0,0554477; 0,557]	-0,0740814 [0,0549899; 0,1794]	0,0671238 [0,0697939; 0,3373]	0,056022 [0,0698516; 0,4234]	-0,103403 [0,0605927; 0,0894*]
<b>B03</b>	0,072119 [0,0734061; 0,327]	-0,0156064 [0,0917399; 0,8651]	-0,0360580 [0,0824396; 0,6623]	0,0449884 [0,102555; 0,6613]	0,0766592 [0,0895893; 0,3931]	0,0611206 [0,0833361; 0,4641]	-0,0103170 [0,0808491; 0,8986]	<b>0,189339</b>   <b>0,0794038</b> ; <b>0,018**</b>	-0,114950 [0,101604; 0,2592]	-0,0460821 [0,101878; 0,6515]	0,0821632 [0,0887076; 0,3554]
<b>B04</b>	0,0818087 [0,0623021; 0,1906]	0,115481 [0,0776023; 0,1382]	0,11815 [0,0696542; 0,0913*]	-0,0156008 [0,0872292; 0,8582]	<b>0,198208</b> <b>[0,07508</b> ; <b>0,0089***</b>	-0,0176914 [0,0709354; 0,2246]	-0,0834309 [0,0685048; 0,2246]	<b>0,152964</b> <b>[0,0676005</b> ; <b>0,0247**</b>	0,0371219 [0,0866108; 0,6686]	0,116289 [0,0862939; 0,1792]	0,0104584 [0,0755721; 0,8901]
<b>B05</b>	0,0297165 [0,0561964; 0,5975]	-0,0443185 [0,0700575; 0,5277]	0,0496568 [0,0629465; 0,4311]	-0,0298990 [0,0783933; 0,7033]	-0,0664850 [0,0684411; 0,3324]	0,0136676 [0,0637695; 0,8305]	0,0656 [0,0616327; 0,2884]	0,00266436 [0,0614983; 0,9655]	0,0267355 [0,0778704; 0,7317]	0,085728 [0,0776822; 0,271]	0,0754424 [0,0677403; 0,2667]
<b>B06</b>	0,0215657 [0,0596731; 0,7182]	-0,00622883 [0,0744345; 0,9334]	<b>0,149084</b> <b>[0,0661272</b> ; <b>0,0252**</b>	<b>0,24666</b> <b>[0,0815005</b> ; <b>0,0028***</b>	0,0689102 [0,0726572; 0,344]	-0,0100598 [0,0676947; 0,882]	-0,0599033 [0,0654681; 0,3612]	0,028641 [0,0652507; 0,6612]	0,139195 [0,0821274; 0,0916*]	0,0604468 [0,0825913; 0,4651]	0,0284308 [0,0720895; 0,6937]
<b>B07</b>	<b>0,320446</b> <b>[0,0754357</b> ; <b>&lt;0,0001***</b>	0,0478262 [0,0979356; 0,6258]	-0,0813476 [0,087913; 0,3559]	<b>0,271251</b> <b>[0,107989</b> ; <b>0,0128**</b>	0,126763 [0,0954559; 0,1856]	0,0468793 [0,0890629; 0,5992]	-0,0359986 [0,0863198; 0,6771]	<b>-0,179592</b> <b>[0,0850483</b> ; <b>0,0359**</b>	0,101841 [0,108621; 0,3495]	-0,00656018 [0,108863; 0,952]	<b>0,204469</b> <b>[0,0938924</b> ; <b>0,0305**</b>
<b>B08</b>	0,0419706 [0,0615939; 0,4964]	-0,0598222 [0,0767823; 0,4368]	-0,0532959 [0,0690265; 0,4409]	0,0735938 [0,0858409; 0,3922]	-0,131993 [0,0746657; 0,0785*]	<b>0,229064</b> <b>[0,0681397</b> ; <b>0,0009***</b>	0,098372 [0,0674243; 0,146]	-0,104258 [0,0670533; 0,1215]	0,0691607 [0,0852783; 0,4183]	0,130828 [0,0849507; 0,125]	-0,132087 [0,0739414; 0,0755*]
<b>B09</b>	<b>0,202594</b> <b>[0,0719175</b> ; <b>0,0053***</b>	<b>0,219795</b> <b>[0,0900889</b> ; <b>0,0155**</b>	0,0290285 [0,0820918; 0,724]	<b>0,257467</b> <b>[0,10061</b> ; <b>0,0112**</b>	<b>0,254196</b> <b>[0,0876292</b> ; <b>0,0041***</b>	0,156897 [0,082375; 0,0582*]	-0,0408570 [0,0804496; 0,6121]	0,0171286 [0,080101; 0,8309]	0,0855375 [0,101294; 0,3994]	0,0409356 [0,101442; 0,687]	<b>0,208897</b> <b>[0,0873274</b> ; <b>0,0176**</b>
<b>B10</b>	<b>0,191317</b> <b>[0,0587942</b> ; <b>0,0013***</b>	<b>0,165709</b> <b>[0,0742585</b> ; <b>0,0267**</b>	0,0405976 [0,0674778; 0,5481]	0,0215005 [0,0840009; 0,7982]	<b>0,249158</b> <b>[0,0714658</b> ; <b>0,0006***</b>	0,0122333 [0,0683204; 0,8581]	0,00643091 [0,0662036; 0,9227]	0,0474772 [0,0658045; 0,4714]	0,0323345 [0,0834186; 0,6987]	-0,0777720 [0,0832908; 0,3515]	0,0123029 [0,0727793; 0,8659]
<b>B11</b>	0,0237796 [0,0680846; 0,7272]	0,0118039 [0,0849227; 0,8896]	0,0321853 [0,0763141; 0,6736]	-0,0956849 [0,0947469; 0,3137]	0,107051 [0,0827471; 0,1972]	-0,00101380 [0,0772394; 0,9895]	<b>0,160973</b> <b>[0,0740213</b> ; <b>0,0308**</b>	0,0229327 [0,0744641; 0,7584]	0,0318781 [0,0943095; 0,7357]	0,129703 [0,0939291; 0,1688]	-0,00342449 [0,0822795; 0,9668]
<b>B12</b>	-0,0300102 [0,0638468; 0,6388]	0,0890752 [0,0794237; 0,2633]	0,0710398 [0,0714443; 0,3212]	-0,0216612 [0,0890713; 0,8081]	0,0296564 [0,0778938; 0,7038]	-0,0443121 [0,0723847; 0,5411]	-0,0609895 [0,0700751; 0,3851]	<b>0,280245</b> <b>[0,0671573</b> ; <b>&lt;0,0001***</b>	0,0190587 [0,0884741; 0,8297]	0,109198 [0,0881801; 0,217]	0,133737 [0,0766278; 0,0824*]
<b>B13</b>		0,0683845 [0,085516; 0,4248]	0,0465793 [0,0769254; 0,5455]	-0,146300 [0,0952494; 0,126]	-0,00469906 [0,0837751; 0,9553]	-0,0283198 [0,0778685; 0,7165]	0,113148 [0,0750743; 0,1333]	0,0208511 [0,0750971; 0,7815]	0,177928 [0,0943447; 0,0607*]	0,0498841 [0,0950869; 0,6004]	-0,0136243 [0,0829705; 0,8697]
<b>B14</b>	0,0439763 [0,0549931; 0,4248]		0,0347281 [0,0616952; 0,5741]	<b>0,152847</b> <b>[0,0760853</b> ; <b>0,0458**</b>	<b>0,158632</b> <b>[0,0662921</b> ; <b>0,0176**</b>	-0,0239336 [0,062442; 0,7019]	-0,0242143 [0,0605023; 0,6894]	0,0535892 [0,0601202; 0,3737]	-0,0394273 [0,0762408; 0,6056]	0,0477671 [0,0762309; 0,5316]	0,109275 [0,0661152; 0,0999*]
<b>B15</b>	0,0370652 [0,061213; 0,5455]	0,0429729 [0,0763421; 0,5741]		0,0175053 [0,0854298; 0,8378]	0,0515405 [0,0746479; 0,4907]	-0,00435630 [0,0694832; 0,9501]	-0,0758921 [0,0671254; 0,2595]	0,0792991 [0,0667805; 0,2364]	0,150247 [0,0842331; 0,0759*]	0,0464613 [0,0848169; 0,5844]	0,0509319 [0,0739354; 0,4917]

<b>B16</b>	-0,0752276 [0,0489774; 0,126]	<b>0,122216</b> <b>[0,0608378;</b> <b>0,0458**]</b>	0,0113117 [0,0552038; 0,8378]		-0,0908433 [0,0597489; 0,1299]	0,0494648 [0,0557518; 0,376]	0,00860577 [0,0541186; 0,8738]	0,032499 [0,053814; 0,5465]	0,0904528 [0,0679343; 0,1845]	0,0369678 [0,0681818; 0,5883]	-0,0454577 [0,0594182; 0,4451]
<b>B17</b>	-0,00315819 [0,0563044; 0,9553]	<b>0,165789</b> <b>[0,0692832;</b> <b>0,0176**]</b>	0,0435314 [0,063048; 0,4907]	-0,118737 [0,0780951; 0,1299]		0,0145999 [0,0638495; 0,8194]	0,0635208 [0,0617216; 0,3046]	0,047273 [0,061491; 0,4429]	0,0981549 [0,0776991; 0,2079]	-0,0266423 [0,0779824; 0,733]	0,103866 [0,0676494; 0,1262]
<b>B18</b>	-0,0220171 [0,0605385; 0,7165]	-0,0289345 [0,0754894; 0,7019]	-0,00425612 [0,0678854; 0,9501]	0,0747882 [0,0842938; 0,376]	0,0168885 [0,0738584; 0,8194]		0,00285291 [0,0665485; 0,9658]	0,0714332 [0,0660453; 0,2807]	0,125977 [0,083434; 0,1326]	0,0761184 [0,0837322; 0,3643]	0,0934293 [0,0728802; 0,2013]
<b>B19</b>	0,0936916 [0,0621648; 0,1333]	-0,0311792 [0,0779048; 0,6894]	-0,0789725 [0,06985; 0,2595]	0,0138583 [0,0871497; 0,8738]	0,0782604 [0,0760436; 0,3046]	0,00303858 [0,0708797; 0,9658]		<b>0,150026</b> <b>[0,0675673;</b> <b>0,0275**]</b>	0,0345654 [0,0865354; 0,69]	0,160393 [0,0858787; 0,0632*]	0,0893464 [0,0752556; 0,2365]
<b>B20</b>	0,0174336 [0,0627889; 0,7815]	0,0696749 [0,0781662; 0,3737]	0,083321 [0,0701674; 0,2364]	0,052844 [0,0875028; 0,5465]	0,0588093 [0,0764969; 0,4429]	0,0768228 [0,0710284; 0,2807]	<b>0,151486</b> <b>[0,068225;</b> <b>0,0275**]</b>		0,139665 [0,0864578; 0,1077]	0,0280515 [0,0869813; 0,7474]	-0,0441170 [0,0758114; 0,5612]
<b>B21</b>	0,0927357 [0,0491723; 0,0607*]	-0,0319550 [0,0617916; 0,6056]	0,098409 [0,0551711; 0,0759*]	0,0916835 [0,0688586; 0,1845]	0,076118 [0,0602548; 0,2079]	0,084455 [0,055934; 0,1326]	0,0217566 [0,0544683; 0,69]	0,0870624 [0,0538948; 0,1077]		-0,0818706 [0,0684611; 0,2331]	0,0416512 [0,0598352; 0,4871]
<b>B22</b>	0,0259909 [0,0495427; 0,6004]	0,0387014 [0,0617631; 0,5316]	0,0304212 [0,0555351; 0,5844]	0,0374584 [0,0690866; 0,5883]	-0,0206540 [0,0604545; 0,733]	0,0510128 [0,0561154; 0,3643]	0,100923 [0,054037; 0,0632*]	0,0174806 [0,0542032; 0,7474]	-0,0818435 [0,0684385; 0,2331]		-0,0750617 [0,0596714; 0,2098]
<b>B23</b>	-0,00933417 [0,0568441; 0,8697]	0,116418 [0,0704372; 0,0999*]	0,0438508 [0,0636562; 0,4917]	-0,0605669 [0,0791676; 0,4451]	0,105878 [0,0689601; 0,1262]	0,0823331 [0,0642246; 0,2013]	0,073924 [0,0622655; 0,2365]	-0,0361499 [0,0621207; 0,5612]	0,0547502 [0,0786531; 0,4871]	-0,0987008 [0,0784637; 0,2098]	
<b>stat. F (22,212)</b>	275,8260	110,9461	59,22042	53,79943	198,5893	97,85981	54,81252	73,78006	115,7682	44,43410	66,12641
<b>R<sup>2</sup></b>	0,966243 (0,097500)	0,920085 (0,047022)	0,860052 (0,088923)	0,848093 (0,133820)	0,953722 (0,003857)	0,910356 (0,163278)	0,850481 (0,121405)	0,884479 (0,215974)	0,923158 (0,102484)	0,821781 (0,146427)	0,872809 (0,057586)
<b>p</b>	5,9e-143	1,7e-103	5,44e-78	2,82e-74	1,7e-128	2,98e-98	5,41e-75	1,06e-86	2,8e-105	4,67e-67	2,51e-82

Prawdopodobieństwo testowe (istotność): \*p<=0,10, \*\*p<=0,05, \*\*\*p<=0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

