

*Alina Kozarkiewicz*

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

*Jarosław Polak*

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## **Badania longitudinalne współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw sektora telekomunikacji mobilnej**

---

### **Streszczenie**

Celem pracy jest prezentacja wybranych wyników badań nad dynamiką procesów współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze telekomunikacji mobilnej. Badania zostały przeprowadzone za pomocą metod badań longitudinalnych (podłużnych), takich jak wyodrębnianie w czasie (ang. *temporal bracketing*) oraz mapowanie i wizualizacja (ang. *visual mapping*). W pierwszej części artykułu zaprezentowano badania podłużne na tle innych metod analizy współpracy międzyorganizacyjnej, a także przeanalizowano syntetycznie dotychczasowy stan badań nad współpracą w sektorze telefonii mobilnej. W drugiej części pracy, na przykładzie badań procesów współpracy międzyorganizacyjnej dwóch wybranych spółek tego sektora, omówiono proces nawiązywania współpracy i jego ewolucję. Wskazano główne etapy tego procesu, sekwencję zdarzeń, a także uniwersalne (generyczne) i specyficzne determinanty przebiegu współpracy analizowanych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** badania longitudinalne, współpraca międzyorganizacyjna, kooperacja, telekomunikacja mobilna

**Kod klasyfikacji JEL:** M10

---

## 1. Wprowadzenie

Badania naukowe nad współpracą międzyorganizacyjną mają długą historię. Chociaż trudno jednoznacznie wskazać początki eksploracji tej tematyki, to bez wątpienia szczególną rolę w jej rozwoju odegrały takie teorie i koncepcje, jak: teoria kosztów transakcyjnych (kooperacja rynkowa *versus* samodzielna realizacja aktywności), alianse strategiczne i kooperacja (współpraca z konkurentami) czy współpraca wielu podmiotów w ramach sieci [Hillebrand, Biemans, 2003]. W dotychczasowych badaniach nad współpracą pojawiało się wiele wątków – od korzyści wynikających ze współpracy [Doz, Hamel, 2006], współtworzenia wartości przez kilka podmiotów [Kumar, Nathwani, 2012], struktur i nadzoru [Osborn, Baughn, 1990], po różnorodne analizy uwarunkowań i efektów [Luo, Rindfleisch, Tse, 2007; Ritala, Hallikas, Sissonen, 2008; Gnyawali, Park, 2011]. Badania prowadzono na podstawie różnych strategii badawczych, nomotetycznych i idiograficznych, podejścia ilościowego i jakościowego, wprowadzając różnorodne zmienne wyjaśniające źródła współpracy i jej ewolucję, formy, przyczyny sukcesu czy bariery rozwoju [Dorn, Schweiger, Albers, 2016].

Jednym ze sposobów na syntetyczne podsumowanie dotychczasowych analiz są stosowane w literaturze typologie i klasyfikacje. Najczęściej wyróżnia się współpracę podmiotów konkurujących (inaczej: kooperację) i niekonkurujących (np. współpracujących w łańcuchach dostaw). Współpraca może być również klasyfikowana z perspektywy jej poziomów. W tym wypadku pojawiają się takie rodzaje, jak współpraca intraorganizacyjna, czyli różnych jednostek (np. działów, zespołów) w ramach tej samej organizacji, współpraca interorganizacyjna, która może mieć charakter współpracy diadycznej między organizacjami (np. alians strategiczny dwóch podmiotów), współpracy w ramach sieci (np. klaster), czy współpracy między sieciami (np. alians pomiędzy aliansami strategicznymi).

Syntetyzując badania nad współpracą, można również wskazać na stosowane podejścia badawcze. Wielość podejść, strategii i metod badawczych nie budzi tu wątpliwości. Można jednak, ponownie, dokonać ich generalizacji, wskazując na dwie główne grupy metod: badania podłużne, inaczej longitudinalne (ang. *longitudinal*), oraz badania poprzeczne, inaczej transversalne (ang. *cross-sectional*). Badania longitudinalne w przypadku współpracy dotyczą analiz wieloletnich procesów nawiązywania i ewolucji współpracy podmiotów. Ze swej natury, badania longitudinalne są skierowane na poznawanie dynamiki procesów, wymagają analiz tych samych podmiotów w różnych momentach czasu, pozwalając badaczowi zidentyfikować i wyjaśnić przyczyny zmian temporalnych [Stańczyk-Hugiet, 2014]. Badania longitudinalne są nazywane badaniami dynamiki procesów lub procesalnymi, a ich sens polega

na możliwości analizy procesu współpracy jako takiego – faz, etapów, uwarunkowań czy też przyczyn zmian (ewolucji) przebiegu itp. [Langley, 1999]. Badania tego rodzaju opierają się najczęściej na danych wieloletnich, wymagają różnorodnych źródeł danych wtórnych, a w zależności od ich celu i możliwości badawczych długich lub bardzo długich (wieloletnich) horyzontów eksploracji.

Badania poprzeczne (transwersalne), w przeciwieństwie, dotyczą określonego momentu w czasie, pozwalają na badania wielu podmiotów na takim samym etapie rozwoju, a zatem pozwalają identyfikować przyczyny (lub antecedencje) nawiązywania i rozwoju współpracy pomiędzy organizacjami, charakterystyczne dla badanego etapu lub okresu [Stańczyk-Hugiet, 2014].

Celem tego artykułu jest analiza przebiegu procesu nawiązywania i rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami sektora telekomunikacji mobilnej w Polsce. W ramach badań zostaną zidentyfikowane główne etapy tego procesu, sekwencja zdarzeń, a także uniwersalne i specyficzne determinanty przebiegu współpracy analizowanych przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone jako badania longitudinalne, wykorzystano studium przypadku współpracy diadycznej dwóch podmiotów wybranego sektora. Cele pracy obejmują zarówno elementy poznawcze – badano przebieg współpracy kooperacyjnej, analizując specyfikę sektora telekomunikacji mobilnej, jak i elementy metodologiczne – prześledzono dynamikę procesu współpracy za pomocą wybranych metod longitudinalnych, takich jak wyodrębnianie w czasie (ang. *temporal bracketing*), mapowanie i wizualizacja (ang. *visual mapping*). W badaniach prezentowanych w artykule wykorzystano liczne źródła wtórne (raporty, informacje prasowe, strony internetowe), a także dane pierwotne, pozyskane w ramach prowadzonych wywiadów z kadrą kierowniczą. Artykuł stanowi prezentację jedynie fragmentu wyników badań prowadzonych w ramach bardziej złożonego projektu badawczego, dotyczącego ewolucji wskazanego sektora.

## **2. Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze telekomunikacji mobilnej – przegląd dotychczasowych badań**

Telekomunikacja mobilna w Polsce charakteryzuje się niezwykle szybkim wzrostem i dużą dynamiką zmian. Na transformację rynku telefonii mobilnej wpływało i nadal wpływa wiele różnych czynników, w tym konkurencja, potencjał rynkowy tego sektora, niezwykle szybki rozwój technologiczny, polityka regulacyjna (decyzje Urzędu Komunikacji Elektronicznej), w tym decyzje związane z przydziałem częstotliwości, ale także decyzje administracyjne, ustalające zasady gry pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Cyklicznie publikowane raporty finansowe operatorów telekomunikacyjnych pokazują, że branża ta jest bardzo zyskowną gałęzią gospodarki, co powodowało zainteresowanie inwestorów, a w konsekwencji zmiany właścicielskie w przedsiębiorstwach telekomunikacyjnych, a nawet poważne, nagłaśniane w mediach, konflikty (na przykład spór pomiędzy Deutsche Telecom a Vivendi o przejęcie

Ery GSM). Współpraca w sektorze obejmuje różne formy – od współpracy z dostawcami sprzętu, przez współpracę operatorów infrastrukturalnych i wirtualnych, po alianse strategiczne i tworzenie grup kapitałowych. Jej dynamika jest interesująca poznawczo, oferuje inspirujący temat eksploracji badawczej.

Podstawą poznania aktualnego stanu wiedzy i poprzednich badań był systematyczny przegląd literatury przedmiotu przeprowadzony na podstawie publikacji dostępnych w trzech wybranych bazach: Emerald Insight, Proquest i EBSCO. Jak pokazują wyniki badań literaturowych, w ostatnich latach (badano okres 2010–2016) pojawiły się miliony prac poświęconych tematyce współpracy (hasła: *cooperation, collaboration, coopetition, strategic alliances, networks, inter-organizational relations*). Badania nad podejmowaną tematyką, w tym identyfikacja sektorów stanowiących główny przedmiot eksploracji, pokazały, że 9,8% prac dotyczyło szeroko rozumianej telekomunikacji. Dokładna analiza treści i poszukiwania prac poświęconych współpracy operatorów telekomunikacji mobilnej pozwoliły wskazać na dwa interesujące artykuły, których autorami są: A. Dhage i A.K.N. Prasad [2013] – na temat współdzielenia mobilnej infrastruktury telekomunikacyjnej w Indiach oraz A. Kumar, R. Shankar i K.S. Momaya [2015] – o kooperacji międzyoperatorskiej w Birmie, który to kraj po zmianach demokratycznych i zniesieniu embarga zaczął intensywnie rozwijać sektor telekomunikacyjny. W ramach badań literaturowych dokonano także analizy orientacji i metod badawczych. Co ważne, eksploracja podejść badawczych pokazała, że tylko 1,2% prac zostało opartych na badaniach longitudinalnych. Uzasadnia to zainteresowanie takim podejściem badawczym, wynikającymi z niego możliwościami i ograniczeniami badawczymi.

### 3. Wyniki badań własnych

#### 3.1. Przebieg badań i metody badawcze

Badania w zakresie uwarunkowań rozwoju i ewolucji współpracy międzyorganizacyjnej w przedsiębiorstwach telekomunikacji mobilnej w Polsce zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu metod longitudinalnych: mapowania i wizualizacji oraz wyodrębniania w czasie. Zastosowanie mapowania i wizualizacji polegało na zobrazowaniu na osi czasu zdarzeń dotyczących analizowanych podmiotów; były to m.in. momenty nawiązywania relacji oraz te, w których charakter relacji ulegał obserwowalnej zmianie. Dodatkowo obrazowano zmiany formy współpracy oraz zmiany otoczenia rynkowego lub prawnego, np. decyzje rezerwacyjne lub pojawianie się kolejnych konkurentów. Metoda wyodrębniania w czasie była stosowana łącznie z mapowaniem i wizualizacją – z określonej kolejności zdarzeń w czasie wyizolowane zostały specyficzne dla badanego przypadku etapy współpracy. Dzięki temu możliwa była analiza przyczyn zmian, jakie zachodziły lub zachodzą w relacjach między analizowanymi operatorami.

W badaniach wykorzystano przede wszystkim wtórne źródła danych (dokumenty zastane), takie jak decyzje rezerwacyjne UKE, raporty i informacje giełdowe, informacje publikowane

na stronach internetowych oraz w mediach. Dodatkowo przeprowadzono wywiady swobodne z kierownictwem wybranych spółek. Szczegółowym przedmiotem badań były procesy współpracy między dwoma wybranymi operatorami telefonii komórkowej Orange a Polkomtel.

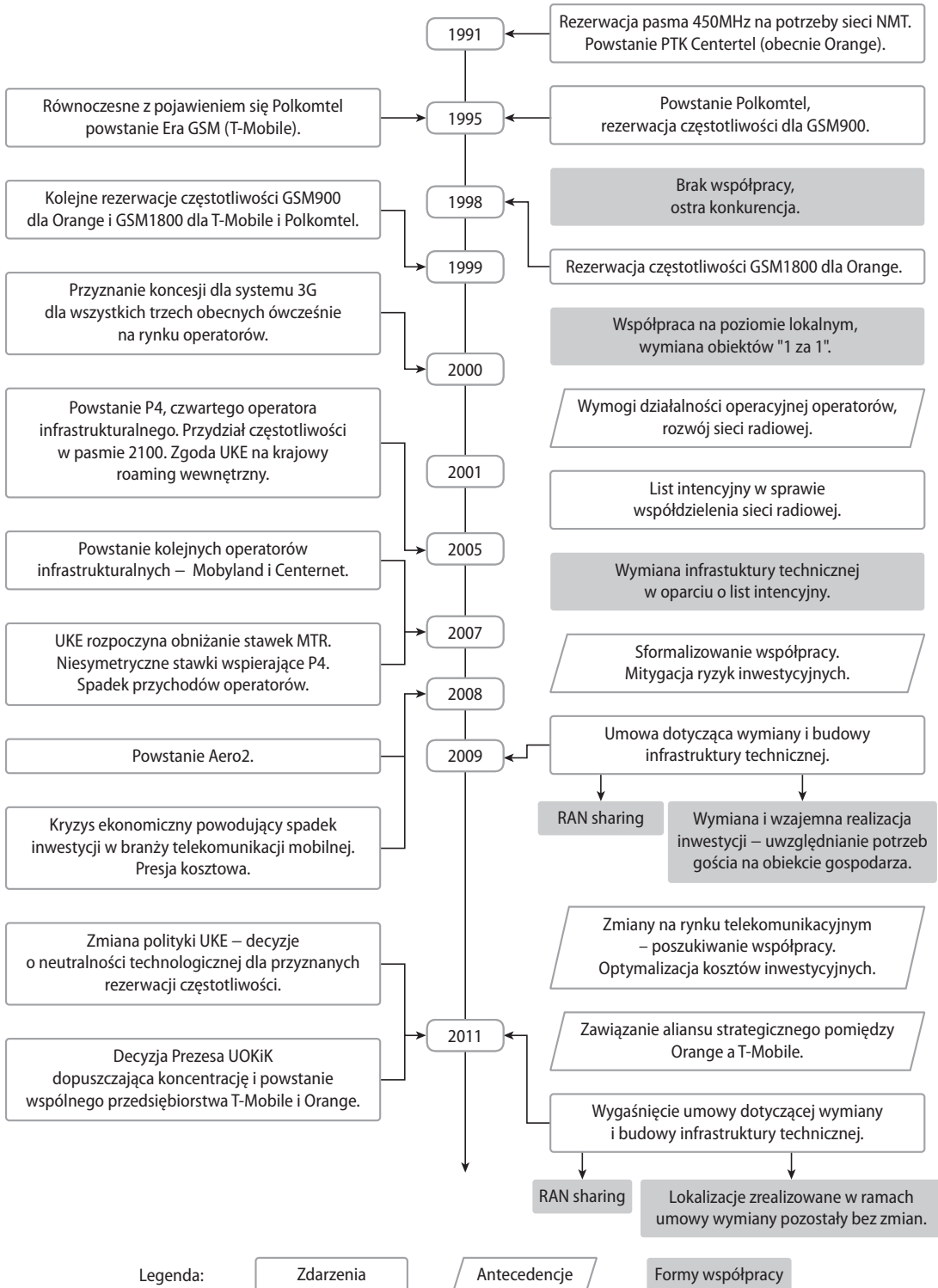
### **3.2. Proces nawiązywania i przebiegu współpracy analizowanych podmiotów**

Proces nawiązywania i ewolucji współpracy pomiędzy wybranymi podmiotami, tzn. Orange a Polkomtel, przedstawiono na rysunku 1. W centralnej części tej wizualizacji znajduje się oś czasu z zaznaczonymi kluczowymi datami, po prawej stronie przedstawiono zmiany pomiędzy badanymi stronami, uwzględniające kluczowe zdarzenia, formy współpracy i antecedencje, po lewej stronie, natomiast, ważne zdarzenia z otoczenia rynkowego.

Początek relacji pomiędzy Orange a Polkomtel nastąpił w momencie pojawienia się tego drugiego operatora na rynku telefonii komórkowej w 1996 r., kiedy Polkomtel, operator sieci Plus, rozpoczął działalność na terenie Polski. W tym czasie firma Orange (ówczesna Polska Telefonia Komórkowa Centertel Sp. z o.o.) była monopolistą w świadczeniu usług telefonii mobilnej. Co prawda, w analogowym i jak na ówczesne czasy nieco przestarzałym systemie, to jednak, z uwagi na zbudowaną na przestrzeni kilku lat sieć, miała zdecydowanie lepszą pozycję na rynku. Paradoksalnie, rozpoczęcie działalności przez nowych operatorów (Polkomtel i Era GSM) oraz ich kampanie reklamowe spowodowały, że udział Orange w rynku komórkowym znacząco się zwiększył. Głównym kryterium sukcesu w drugiej połowie lat 90. XX w. było uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez rozszerzanie zasięgu sieci. Z tego względu w początkowym okresie działania nie było mowy o żadnej współpracy, a charakter relacji międzyoperatorskich sprowadzał się do ostrej walki konkurencyjnej. Jedyną formą współpracy, wynikającą z charakteru sieci publicznych i uwarunkowań formalnych, było określenie punktów styku pomiędzy sieciami i zawarcie umów komercyjnych, których efektem była możliwość zestawiania połączeń między abonentami obu operatorów.

Dopiero po uzyskaniu przez Orange rezerwacji częstotliwości w pasmie 1800 MHz dla systemu GSM w 1998 r. sytuacja uległa pewnej zmianie. Uzyskanie prawa do użytkowania nowego standardu komórkowego zmusiło Orange do intensywnej rozbudowy i zagęszczenia własnej sieci. Wówczas spotkały się ze sobą potrzeby obu operatorów w zakresie rozbudowy ich sieci. Uwarunkowania prawne przy pozyskiwaniu nowych lokalizacji na stacje bazowe i procedury uzyskiwania niezbędnych zgód i pozwoleń były znacznie prostsze i szybsze przy wykorzystaniu istniejących wież i masztów. Dlatego na poziomie regionalnym w zespołach inwestycyjnych operatorów została nawiązana współpraca dotycząca udostępniania własnych obiektów na potrzeby konkurenta. Przy czym wymiana była zbilansowana, dokonywano wymian „jeden do jeden” i zawsze była podpisywana umowa wyszczególniająca warunki udostępniania. Oczywiście, na takie działania była zgoda zarządów firm, niemniej jednak współpraca zamykała się lokalnie i tam starano się o zachowanie wzajemnej równowagi.

Rysunek 1. Dynamika procesu współpracy pomiędzy Orange a Polkomtel



Źródło: opracowanie własne.



W 2001 r. operatorzy Orange i Polkomtel podpisali list intencyjny o współpracy w zakresie wzajemnego udostępniania obiektów sieciowych. Decyzja ta miała na celu sformalizowanie zasad współpracy, w tym określenie standardów inwestycyjnych i ujednoczenie opłat za podstawowe i rozszerzone konfiguracje. Koszty inwestycji ponosił operator wchodzący. Głównym powodem sformalizowania współpracy była chęć uporządkowania procesu wymian, a także jego przyspieszenie. Istotne znaczenie miały kwestie kosztów, a w zasadzie szukanie oszczędności w realizowanych inwestycjach.

W 2009 r. operatorzy podpisali umowę o współdzieleniu infrastruktury sieciowej. W odróżnieniu od wcześniejszego etapu, gdzie podstawą współdziałania był jedynie list intencyjny, od tej pory obowiązywała umowa ze szczegółowo określonym zakresem praw i obowiązków. Umowa zobowiązywała gospodarza do przygotowania infrastruktury budowlanej na potrzeby gościa; innymi słowy, to operator udostępniający własny obiekt ponosił koszty rozbudowy, oczywiście poza kosztami sprzętu i instalacji. Ponieważ obowiązywało zrównoważenie wymian, to wydatki po każdej ze stron były porównywalne. Dodatkowo operatorzy zobowiązali się do częściowej synchronizacji swoich planów inwestycyjnych, co miało postać listy zadań przygotowywanych przez każdego z operatorów, ale już z uwzględnieniem konfiguracji partnera.

Decyzja o nawiązaniu współpracy miała źródła w narastającej tendencji do poszukiwania oszczędności w niezbędnych inwestycjach w sieć komórkową. Ważnymi czynnikami zachęcającymi Polkomtel i Orange do współdziałania było pojawienie się nowych operatorów strukturalnych (Mobyland, Centernet i Aero2), a także polityka UKE związana z obniżaniem stawek MTR i preferująca P4. W tej sytuacji kooperacja stawała się sposobem na rozwiązanie pojawiających się zagrożeń konkurencyjnych.

Ambitny plan współdziałania nie do końca się powiódł. Dokonano pewnej liczby wymian i wspólnych inwestycji, ale ilości daleko odbiegały od pierwotnych planów. Sytuację komplikowała stosunkowo niska liczba zadań, które mogłyby być realizowane wspólnie, z uwagi na wysokie zaawansowanie partnerów w budowę własnych sieci. Kolejnym źródłem raczej niewielkiego sukcesu współpracy były skutki kryzysu finansowego z 2008 r., znaczna redukcja wydatków na infrastrukturę sieciową, a w konsekwencji potencjalnie mała liczba zadań współdzielonych.

Ta forma współpracy zakończyła się wraz z wejściem Orange w alians strategiczny z T-Mobile w 2011 r. Orange wybrał innego partnera do szukania bardziej zaawansowanych form współdziałania. W wyniku takich decyzji dalsze współdziałanie pomiędzy Polkomtel a Orange sprowadziło się do wymian w zależności od potrzeb i odbywało się na podstawie ciągle obowiązującego listu intencyjnego. Oprócz wyżej opisanych form kooperacji operatorzy współpracują przy realizacji wspólnych inwestycji, gdzie ich natura tego wymaga. Są to na przykład współdzielone instalacje w obiektach biurowych, halach sportowych, czy w warszawskim metrze. W takich obiektach możliwa jest tylko jedna instalacja antenowa i jest ona współużytkowana przez wszystkie zainteresowane strony. Podobnie wyglądało zapewnienie zasięgu i obsługa imprez masowych, takich jak Mistrzostwa Europy w Piłce

Nożnej w 2012 r. czy Światowe Dni Młodzieży w 2016 r. w Krakowie. Również wówczas operatorzy dzielili się zakresem prac, wybudowaną infrastrukturą, jednocześnie redukując koszty, jakie ponosił każdy z partnerów.

### 3.3. Wnioski z badań

Analiza dynamiki procesu ewolucji współpracy między Orange a Polkomtel, przeprowadzona zgodnie z ideą wyodrębniania w czasie, pozwala na zidentyfikowanie kilku głównych faz. Jak pokazano na rysunku 2, pierwsza faza to całkowity brak współpracy, a jedyna współzależność to ostra walka konkurencyjna, gdzie kluczowymi elementami było zdobycie przewagi w zasięgu sieci telekomunikacyjnej i zbudowanie jak największej bazy klientów. Każdy z operatorów stawiał na generyczny rozwój sieci i poprzez to zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Jednak stosunkowo szybko operatorzy doszli do przekonania, że w pewnych zakresach współpraca może przynieść więcej korzyści niż konkurencja. Wtedy nastąpiła faza ograniczonego współdziałania. Sprowadzała się ona do lokalnego udostępnienia obiektów sieciowych. Przyczynami nawiązywania kooperacji były czynniki zasobowe w postaci konieczności szybkiego rozwoju sieci technicznej, który to rozwój spowalniany był brakami we własnych zasobach infrastrukturalnych. Wówczas prostym rozwiązaniem stawał się dostęp do obiektów sieciowych konkurencji. Formalnie współdziałanie opierało się na umowach zawieranych na poziomie lokalnym przez poszczególne organizacje. Ich celem było przede wszystkim określenie par wzajemnie udostępnianych lokalizacji.

Kolejna faza współpracy miała charakter rozszerzony, zarówno jeśli chodzi o zakres, jak i obszar. Ustalenia i decyzje dotyczące współdziałania przeniosły się do central poszczególnych operatorów. Zalegalizowanie współpracy opierało się na podpisanych listach intencyjnych, określających zasady wymian obiektów sieciowych. Źródłem zmian we współpracy ciągle pozostawały uwarunkowania zasobowe i dodatkowo oczekiwania dotyczące ograniczania kosztów inwestycyjnych.

W czwartej, pogłębionej fazie współpracy zawierane były umowy o wspólnej realizacji ustalonych inwestycji sieciowych, a kooperacja infrastrukturalna ulegała zacieśnianiu. Wynikało to z pozytywnych doświadczeń we wcześniejszych okresach współpracy, ale także z dostrzeganych efektów synergii takiego postępowania i narastających oczekiwań w zakresie efektywności kosztowej działalności prowadzonej przez operatorów.

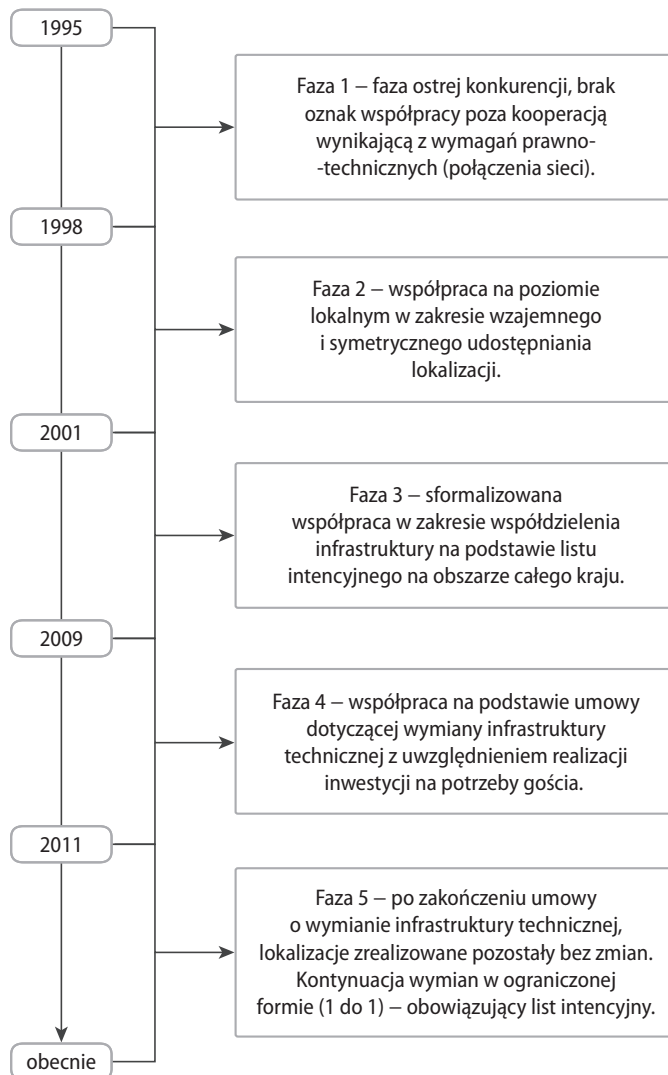
Faza ostatnia jest opisem obecnej sytuacji – obejmuje wszelkie aktualnie istniejące formy współdziałania, stan braku kontynuowania sformalizowanej współpracy, kooperację zawieraną przez operatorów *ad hoc* w przypadku zapewnienia zasięgu na imprezach masowych bądź budowę infrastruktury w obiektach specjalnych.

Analiza procesu współpracy została przeprowadzona poprzez eksplorację relacji bilateralnych. Nie był to wybór podejścia do badań, lecz odzwierciedlenie rzeczywistych zachowań międzyorganizacyjnych w sektorze telekomunikacji mobilnej – przeważnie związeki



kooperacyjne w branży odbywają się na poziomie diad. Jak pokazują wyniki badań, motywy, dla których nawiązywana jest współpraca, i zmiany, jakie zachodzą we wzajemnych relacjach powiązanych podmiotów, są charakterystyczne dla diad i zasadnicze znaczenie mają tu dopasowanie strategiczne, zasoby i ich wzajemna komplementarność, a także zaufanie do partnera [Czakon, 2016].

Rysunek 2. Fazy współpracy między Orange a Polkomtel



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania pozwoliły nie tylko wskazać główne fazy procesu nawiązywania i rozwoju współpracy w telekomunikacji mobilnej w Polsce, ale także umożliwiły identyfikację czynników, które sprzyjały nawiązywaniu współpracy międzyorganizacyjnej. Wśród rozpoznanych determinant współpracy znalazły się takie, jak:

- dostęp do zasobów, przede wszystkim do pasm częstotliwości i obiektów infrastrukturalnych, których komplementarność jest szczególnie istotna z perspektywy operatorów,
- sytuacja prawna, w tym działalność regulatora w zakresie przydziału częstotliwości i prowadzonej polityki regulacyjnej,
- oczekiwania partnerów dotyczące efektów ekonomicznych podejmowanej współpracy, szukanie oszczędności i redukcja kosztów działalności,
- sytuacja rynkowa, narastanie konkurencji na rynku telekomunikacji mobilnej,
- rozwój technologii, który pozwala na tworzenie rozwiązań technicznych, umożliwiających współdziałanie operatorów,
- strategie przedsiębiorstw w odniesieniu do rozwoju własnych sieci i możliwości współpracy, uwzględniające dotychczasowe doświadczenia i zaufanie do partnerów.

## 4. Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule badania, z jednej strony, odpowiadają na pytania badawcze dotyczące uwarunkowań i etapów przebiegu współpracy operatorów telekomunikacji mobilnej w Polsce, z drugiej strony, pozwalają na ilustrację możliwości badawczych, wynikających z zastosowań wybranych metod badań longitudinalnych.

Przeprowadzone badania wskazują na istnienie kilku głównych faz w przebiegu współpracy operatorów telekomunikacji mobilnej w Polsce, zróżnicowanych ze względu na zakres, formę i stopień formalizacji. Analiza zgromadzonego materiału badawczego pozwoliła także na zidentyfikowanie generycznych i specyficznych uwarunkowań ewolucji procesu współpracy badanych podmiotów. Oczywiście, badania zaprezentowane w pracy mają istotne ograniczenia badawcze, w tym ograniczenia w zakresie generalizacji wyników, wynikające z przyjętej strategii badawczej (studium przypadku). Pokazują one jednak istnienie pewnego modelu dynamiki współpracy, pozwalają zidentyfikować antecedencje i analizować przyczyny określonych stadiów współpracy.

## Bibliografia

1. Czakon W. [2016], *Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 421, s. 82–89.
2. Dhage A., Prasad A.K.N. [2013], *Impact of Infrastructure Sharing on Indian Telecom Sector*, Prin LN Welingkar Institute of Management Development & Research, „Research Journal”, 15(1), s. 71–78.
3. Dorn S., Schweiger B., Albers S. [2016], *Levels, Phases and Themes of Coopetition: A Systematic Literature Review and Research Agenda*, „European Management Journal”, 34(5), s. 484–500.
4. Doz Y.L., Hamel G. [2006], *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice.

5. Gnyawali D.R., Park B.J.R. [2011], *Co-opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation*, „Research Policy”, 40(5), s. 650–663.
6. Hillebrand B., Biemans W.G. [2003], *The Relationship Between Internal and External Cooperation: Literature Review and Propositions*, „Journal of Business Research”, 56(9), s. 735–743.
7. Kumar A., Shankar R., Momaya K.S. [2015], *What's the Right Game? Time-to-market vs "Coopetition" in the Myanmar Mobile Market*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, 27(2), s. 349–363.
8. Kumar R., Nathwani A. [2012], *Business Alliances: Why Managerial Thinking and Biases Determine Success*, „Journal of Business Strategy”, 33(5), s. 44–50.
9. Langley A. [1999], *Strategies for Theorizing from Process Data*, „Academy of Management Review”, 24(4), s. 691–710.
10. Luo X., Rindfleisch A., Tse D.K. [2007], *Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance*, „Journal of Marketing Research”, 44(1), s. 73–83.
11. Osborn R.N., Baughn C.C. [1990], *Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances*, „Academy of Management Journal”, 33(3), s. 503–519.
12. Ritala P., Hallikas J., Sissonen H. [2008], *The Effects of Strategic Alliances between Key Competitors on Firm Performance*, „Management Research”, 6(3), s. 179–187.
13. Stańczyk-Hugiet E. [2014], *Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowości w dynamice*, „Organizacja i Kierowanie”, 162, s. 45–56.

---

## Longitudinal Studies of Interorganisational Cooperation of Enterprises in Mobile Telecommunications Industry

---

### Summary

The paper aims at presenting selected results of studies on the dynamics of inter-organisational cooperation processes in mobile telecommunications industry. The studies were conducted using the longitudinal research methods, such as temporal bracketing and visual mapping. The first part of the paper discusses longitudinal studies against the background of other analytical methods applied to examine inter-organisational cooperation and provides a synthetic analysis of studies on cooperation in mobile telephony industry that have been conducted to date. The second part of the paper investigates into how cooperation is established and how it evolves using the studies on inter-organisational cooperation carried out in two selected companies from the industry. We identified stages of cooperation, the sequence of events, as well as universal (generic) and specific determinants of cooperation between the two enterprises covered by the analysis.

**Keywords:** longitudinal studies, inter-organisational cooperation, coopetition, mobile telecommunications

---