

Waldemar Rzońca

Politechnika Wroclawska

KOOPETYCJA – PRZEJAW PRZEOBRAŻEŃ WE WSPÓŁCZESNEJ PRAKTYCE ZARZĄDZANIA

1. Pojęcie i istota koopetycji

Pojęcie „koopetycja” istnieje w polskiej literaturze z zakresu zarządzania zaledwie od kilku lat i – jak na razie – jest bardzo mało rozpowszechnione¹. Powstało ono w wyniku spolszczenia angielskiego słowa *coopetition* oznaczającego jednoczesne kooperowanie (*cooperation*) i konkurowanie (*competition*) z tym samym partnerem gospodarczym. Autorem pojęcia „coopetition” jest R. Noorda – założyciel firmy Novell Inc. [Eikebrokk, Olsen 2005; Dagnino, Padua 2002], który w roku 1993 opublikował artykuł zatytułowany „Co-opetition” [Noorda 1993, s. 8-12]². Początek dużemu zainteresowaniu problematyką koopetycji dała jednak inna publikacja, a mianowicie książka A. Brandenburgera oraz B. Nalebuffa [Brandenburger, Nalebuff 1996] pod tym samym tytułem („Co-opetition”). W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych stała się ona bestsellerem [World Wide Words 2005]. Jej autorzy uzasadnili na gruncie teorii gier przydatność (*sens*) wchodzenia w układy koopetycyjne (zawieranie umów kooperacyjnych z dotychczasowymi konkurentami) zamiast pozostawania w układach czysto konkurencyjnych. Ideę tego uzasadnienia dosyć dobrze ilustruje następujący cytat, dotyczący myślenia kategoriami koopetycji: koopetycja to „raczej znajdowanie sposobu na powiększenie ciasta, aniżeli walka z konkurentami o istniejące ciasto” [Brandenburger, Nalebuff 1996, s. 14]³. Koopetycja jest zjawiskiem bardzo złożonym, a nawet – zdaniem niektórych autorów – paradoksalnym

¹ Autor niniejszej pracy natknął się na dwie publikacje w języku polskim, w których użyto słowa koopetycja. Jedną z nich jest informacja zamieszczona w internecie [Materiały z konferencji... 2005], w której krótko omówiono referat zatytułowany „Koopetycja w przemyśle drzewnym”, wygłoszony na międzynarodowej konferencji „Przemysł tartaczny: kooperacja i konkurencja”, która odbyła się w Polsce w roku 2000. Drugą jest praca [Lotko 2005], w której umieszczono następującą krótką wzmiankę na temat koopetycji: „Współczesne organizacje otwierają się na partnerów – tak klientów, jak i dostawców, a nawet konkurentów (tzw. koopetycja, stanowiąca charakterystyczne zjawisko na rynkach nowej gospodarki)”.

² Publikacja cytowana za [Song 2003, s. 31].

³ Cytat za [Martinelli, Sparks 2003, s. 580].

[Bengtsson, Kock 2000, s. 411-426]. Wynika to z faktu, że wymaga ona od przedsiębiorstwa dwóch diametralnie różnych podejść do tego samego partnera gospodarczego: podejścia przyjacielskiego, bazującego na zaufaniu i współpracy (kooperacja), oraz podejścia wrogiego, nacechowanego agresją i nieustającą walką (konkurencja). W praktyce firmy rozwiązują ten problem najczęściej poprzez jasne oddzielenie zadań kooperacyjnych od konkurencyjnych i przypisanie ich różnym komórkom⁴, a jeśli nie jest to możliwe – poprzez skorzystanie z usług zewnętrznej firmy kontrolującej i koordynującej konfliktowe działania [Ross 2004, s. 27; Bengtsson, Kock 2000, s. 423]. Koopetycja postrzegana jest obecnie jako nowy sposób konceptualizacji dynamicznej zależności między firmami⁵, jako jeden z sześciu głównych kierunków badań zajmujących się dynamiką konkurencji⁶, a także jako „teoretyczny most” łączący dwa, dotychczas rozłączne spojrzenia na gospodarkę: 1) spojrzenie wyłącznie z perspektywy konkurencji, przeważające w latach osiemdziesiątych oraz 2) spojrzenie wyłącznie z perspektywy kooperacji, zapoczątkowane na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych i przeważające w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych [Dagnino, Padula 2002].

2. Przyczyny rozwoju koopetycji

Główną przyczyną rozwoju koopetycji były zmiany w warunkach funkcjonowania gospodarki, zapoczątkowane w latach osiemdziesiątych i zintensyfikowane wraz z nastaniem ery tzw. nowej gospodarki. Do zmian tych zalicza się m.in. [Marques, Abrunhosa 2005]: 1) znaczne zwiększenie liczby bezpośrednich konkurentów (tzw. globalizację konkurencji) spowodowane redukcją prawnych oraz technicznych barier w handlu oraz w przepływie kapitału, 2) bardzo duże tempo rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, wywierające wpływ nie tylko na wytwarzane produkty, lecz także na sposób organizacji firm oraz rynków. W tej nowej sytuacji wiele firm nie było w stanie poradzić sobie samodzielnie na rynku i zaczęło wchodzić w sojusze biznesowe z innymi firmami. Zjawisko zawierania sojuszy nasiliło się w połowie lat dziewięćdziesiątych i trwa do dzisiaj⁷. Na uwagę zasługuje fakt, że coraz częściej są to sojusze koopetycyjne⁸. O ile jeszcze do niedawna były one na ogół zawierane pomiędzy dwoma firmami, to dzisiaj tworzy je większa liczba partnerów z wielu krajów [Marques, Abrunhosa 2005]. Główną, bezpośrednią przyczyną zawierania sojuszy koopetycyjnych są niewystarczające własne zasoby firmy (intelektualne, badawcze, wytwórcze, logistyczne i inne),

⁴ Twierdzi się, że jednostka (osoba) nie jest w stanie jednocześnie skutecznie kooperować i konkurować z inną jednostką [Bengtsson, Kock 2000, s. 423].

⁵ Por. [Dagnino, Padula 2002, s. 5].

⁶ Por. [Ketchen, Snow, Hoover 2004].

⁷ Według danych jednej z bardziej znanych amerykańskich firm doradczych (Booz, Allen&Hamilton) w latach 1992-1997 amerykańskie firmy zawarły czterokrotnie więcej sojuszy biznesowych (ponad 20 000) niż pięć lat wcześniej [Meyer 1998, s. 43].

⁸ Polowa sojuszy biznesowych zawartych w latach 1994-1995 za pośrednictwem firmy Booz, Allen&Hamilton miała taki właśnie charakter.

niezbędne do zaspokojenia szybko zmieniających się wymagań klientów⁹ oraz możliwość (a w wielu przypadkach konieczność) rozłożenia ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej na większą liczbę partnerów.

3. Typologia koopetycji

W literaturze znaleźć można wiele różnych klasyfikacji koopetycji. Jedną z prostszych jest klasyfikacja zaproponowana przez M. Bengtsson oraz S. Kocka, w której za kryterium przyjęto relację między stopniem kooperacji oraz stopniem konkurencji między firmami. Wyróżnia ona [Bengtsson, Kock 2000, s. 411-426]: koopetycję zdominowaną przez kooperację, koopetycję o jednakowym udziale kooperacji i konkurencji oraz koopetycję zdominowaną przez konkurencję. W praktyce występują także pośrednie formy koopetycji [Mustata 2004] (zob. rys. 1).

Z kolei G.B. Dagnino oraz G. Padula proponują uwzględnić bardziej złożone kryteria typologii koopetycji, a mianowicie: liczbę firm uczestniczących w sojuszu koopetycyjnym oraz liczbę stopni łańcucha wartości objętych koopetycją. Wyróżniają oni cztery rodzaje koopetycji przedstawione na rys. 2 [Dagnino, Padula 2002].

100% konkurencji	Koopetycja	100% kooperacji
	Konkurencja	
Strategie koopetycyjne		

Rys. 1. Możliwe relacje między konkurencją a kooperacją w ramach koopetycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mustata 2004, s. 2].

		Liczba firm w koopetycji	
		Dwie	Więcej niż dwie
Liczba poziomów łańcucha wartości objętych kooperacją	1	I. Prosta koopetycja między dwoma firmami	III. Prosta koopetycja sieciowa
	>1	II. Złożona koopetycja między dwoma firmami	IV. Złożona koopetycja sieciowa

Rys. 2. Typologia koopetycji według G.B. Dagnino i G. Paduli

Źródło: [Dagnino, Padula 2002].

⁹ Jednym z przejawów szybko zmieniających się wymagań klientów jest znaczne skrócenie się cyklu życia produktu. Tradycyjny, czterostopniowy cykl życia produktu, obejmujący fazy: początkową, wzrostową, dojrzałości oraz schyłkową, skrócił się obecnie do dwóch pierwszych etapów. „Kiedy twój produkt lub usługa osiąga sukces rynkowy, musisz już startować z nową ofertą, która stanowi dopełnienie pierwotnej” [Hartman, Sifonis, Kador 2001, s. XXV].

W koopetycji pierwszego typu (I) uczestniczą dwie firmy, a kooperacją objęty jest jeden poziom łańcucha wartości (np. konsorcjum realizujące wspólne prace B&R). W typie II – dwie konkurujące firmy kooperują na większej liczbie poziomów łańcucha wartości, np. prowadzą wspólne prace B&R oraz realizują wspólnie część produkcji. W przypadku koopetycji sieciowych – w sojuszu koopetycyjnym uczestniczą co najmniej trzy firmy, przy czym typ III jest odpowiednikiem typu I, natomiast typ IV – typu II. Konkretnie przykłady poszczególnych typów koopetycji z różnych dziedzin gospodarki można znaleźć w pracy [Dagnino, Padula 2002].

Uwzględniając inne kryteria, a mianowicie stopień określenia celu kooperacji oraz czasu jej trwania w ramach sojuszu koopetycyjnego, I.C. Mustata rozróżnia następujące trzy typy koopetycji: typ A, typ B oraz C [Mustata 2004, s. 4]. Typ A obejmuje te rodzaje koopetycji, w których zarówno cel, jak i czas trwania kooperacji są z góry jasno określone, przy czym jest to czas krótki lub średni. Celem takich sojuszy jest na ogół wzmocnienie – w niedługim czasie – konkurencyjności uczestniczących w nich partnerów względem pozostałych konkurentów, np. poprzez poznanie nowej technologii lub zdobycie dostępu do określonego rynku. W takim przypadku zarówno przed zawianiem sojuszu kooperacyjnego, jak i po jego wygaśnięciu strony umowy w pełni ze sobą konkurują. Drugi typ koopetycji (typ B) cechuje się zdecydowanie bardziej złożonymi celami, które firmy zamierzają osiągnąć dzięki kooperacji, oraz niemożnością dokładnego oszacowania czasu trwania kooperacji, przy czym zakłada się, że czas ten jest na pewno skończony. Przykładem sytuacji, w której dochodzi do zawarcia takiego sojuszu, jest wspólna obrona przed silnym konkurentem lub konkurentami, którzy zaczynają dominować na rynku. Z kolei trzeci z wyróżnionych typów koopetycji (typ C) charakteryzuje się także złożonymi celami, które firmy zamierzają wspólnie osiągnąć, natomiast czas trwania kooperacji jest zupełnie otwarty (i z założenia bardzo długi). Z takim rodzajem koopetycji mamy najczęściej do czynienia w sytuacji, gdy firmie/firmom grozi wyparcie ich z rynku.

Innym kryterium, które przez wielu autorów brane jest pod uwagę przy klasyfikowaniu sojuszy koopetycyjnych, jest rodzaj partnera, z którym zawarto sojusz. Jeżeli partnerem jest firma wchodząca w skład tego samego łańcucha dostaw (między firmami zachodzi relacja: kupujący–sprzedawca), to mamy do czynienia z koopetycją pionową, w przeciwnym natomiast przypadku – z koopetycją poziomą.

Zdaniem autorów pracy [Mitchell, Dussauge, Garrette 2002, s. 203-223], coraz większym uznaniem wśród specjalistów cieszy się podział sojuszy kooperacyjnych zawieranych wśród konkurentów na dwa następujące rodzaje: sojusze komplementarne (*link alliances*¹⁰) oraz sojusze skali (*scale alliances*). W sojuszach komplementarnych strony wnoszą do sojuszu odmienne, uzupełniające się zasoby¹¹. Na przykład firma A udostępnia firmie B swój rynek (ułatwia dostęp do tego rynku) produktom opracowanym przez firmę B. Sojusze komplementarne stwarzają możliwości bardzo szybkiej

¹⁰ W dosłownym tłumaczeniu *link alliances* oznacza sojusze łączone lub sojusze sprzęgane. W niniejszym tekście przyjęto nazwę, sojusze komplementarne, ponieważ bardziej odpowiada ona znaczeniu tłumaczonego terminu.

¹¹ Do zasobów W. Mitchell oraz współautorzy cytowanej pracy zaliczają: zasoby związane z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych, zasoby produkcyjne oraz zasoby marketingowe.

ekspansji na już istniejących rynkach sojuszników, a ponadto sprzyjają wzajemnemu uczeniu się sojuszników w zakresie skutecznego wykorzystania komplementarnych zasobów. Zdobyta w ten sposób wiedza może być wykorzystywana (także) poza zakresem sojuszu oraz po jego rozwiązaniu. W sojuszu skali jego członkowie wnoszą takie same (lub podobne) zasoby, co pozwala im na znaczne zwiększenie skuteczności tych działań biznesowych, które dotychczas prowadzili – m.in. poprzez wykorzystanie efektu skali. Przykładem takich sojuszy jest wspólne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych czy też wspólna produkcja półfabrykatów lub produktu końcowego.

Poziom zobowiązań dotyczących kreowania rynku	wysoki	ustalenie standardów ICT elektronika	integracja działań biznesowych ICT bankowość, finanse
	niski	wymiana wiedzy chemia samochody półprzewodniki	wspólne prace B&R farmacja biotechnologia samochody
		niski	wysoki

Poziom zobowiązań
dotyczących rozwoju technologii

Rys. 3. Rodzaje kooperacji według F. Garraffo

Źródło: [Garraffo 2002].

Ostatnią omawianą w tej pracy klasyfikacją kooperacji jest klasyfikacja zaproponowana przez F. Garraffo [2002]¹² (rys. 3). Zdaniem tego autora, do głównych rodzajów kooperacji należą: 1) wymiana wiedzy (cechują ją niewielkie zobowiązania stron do zarówno kooperacyjnego rozwoju nowych technologii, jak i do wspólnego wysiłku na rzecz kreowania nowych rynków), 2) kooperacja w zakresie prac badawczo-rozwojowych (znaczące zobowiązania stron do kooperacyjnego rozwoju nowych technologii oraz niewielkie w zakresie wspólnych wysiłków mających na celu zdobycie odpowiedniej pozycji na rynku), 3) alianse zawierane w celu ustalania nowych standardów rynkowych (znaczące zobowiązania stron do wspólnego wysiłku na rzecz kreowania nowych rynków oraz niewielkie – do kooperacyjnego rozwoju nowych technologii), 4) umowy o współpracy mające na celu integrację dotychczasowych działań biznesowych (duże zobowiązania stron do zarówno kooperacyjnego rozwoju nowych technologii, jak i do wspólnego wysiłku na rzecz zdobycia odpowiedniej pozycji na rynku).

¹² Por. także [Ross 2004, s. 26].

4. Wyniki badań nad skutkami stosowania koopetycji w praktyce gospodarczej

Liczba publikacji prezentujących wyniki szerszych, przekrojowych badań nad skutkami stosowania koopetycji w praktyce gospodarczej jest niewielka¹³. Wynika to głównie z faktu, że problematyka koopetycji jest wciąż jeszcze bardzo młodym obszarem badawczym. Jednym z nielicznych wyjątków jest praca [Eikebrokk, Olsen 2005], w której przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych na próbie 339 małych i średnich, e-biznesowych przedsiębiorstw z Norwegii, Finlandii oraz z Hiszpanii, działających w branżach turystycznej, transportowej i spożywczej. Głównym celem badań było ustalenie związku pomiędzy koopetycją a sukcesem przedsiębiorstw. Badania wykazały, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy stopniem kooperacji występującym między stronami sojuszu koopetycyjnego a sukcesem osiąganym przez uczestników tego sojuszu, i to zarówno wtedy, gdy za miarę sukcesu przyjmiemy się zbiór wielkości zaproponowanych przez R. Amita i C. Zotta do pomiaru stopnia tworzenia wartości w e-biznesie [Amit, Zott 2001, s. 493-520]¹⁴, jak i wtedy, gdy miarą sukcesu będzie subiektywne odczucie menedżerów działających w badanych firmach. Pozytywne skutki koopetycji dla przedsiębiorstw stwierdzili także autorzy pracy [Garcia, Velasco 2002], którzy przebadali 73 europejskie małe i średnie firmy działające w branży biotechnologicznej (i odgrywające w tej branży istotną rolę). Badania prowadzono (powtarzano) przez 6 kolejnych lat – od roku 1995 do roku 2000. Udowodniły one kilka hipotez badawczych, w tym także następującą hipotezę główną: „Strategia koopetycji ma większy pozytywny wpływ na możliwości (zdolności) innowacyjne firm, aniżeli czysta strategia kooperacyjna lub czysta strategia konkurencyjna”. Wśród innych badań dotyczących skutków stosowania koopetycji w praktyce gospodarczej na uwagę zasługują badania zaprezentowane w pracy [Bengtsson, Kock 2000, s. 411-426]. Autorzy poddali analizie relacje koopetycyjne istniejące pomiędzy konkurentami działającymi w tej samej branży. Do badań wybrano trzy różne branże: piwowarską, mleczarską oraz produkcję okładzin przemysłowych wykorzystywanych w górnictwie. Badania wykazały, że w ramach koopetycji firmy kooperują ze sobą tylko w tych obszarach, które znajdują się daleko od klienta (np. prace badawczo-rozwojowe), natomiast konkurują w tych, które są blisko klienta (np. wdrożenie i urynkowanie wyników prac B&R). Opinię tę potwierdziły także wyniki badań przeprowadzonych w 46 firmach austriackich z branży spożywczej [Kotzab, Teller 2003, s. 279].

5. Uwagi końcowe

Zjawisko koopetycji, a ściślej mówiąc – jego znaczny rozwój w ostatnich latach, jest jednym z przejawów przeobrażeń zachodzących we współczesnej gospodarce.

¹³ Znacznie więcej znaleźć można takich publikacji, w których opisuje się pojedyncze przypadki koopetycji, bądź też (tylko) wspomina się o takich przypadkach.

¹⁴ Zbiór ten to cztery wielkości nazwane przez autorów odpowiednio: *efficiency*, *complementarities*, *lock-in* oraz *novelty*.

Pomimo stosunkowo częstego występowania w praktyce gospodarczej, od strony naukowej kooperacja jest wciąż jeszcze bardzo mało zbadana¹⁵. Przede wszystkim odczuwa się duży niedostatek przekrojowych badań empirycznych nad skutkami stosowania kooperacji, które dałyby podstawę do formułowania uogólnień. Brak jest także powszechnie uznanych miar sukcesów osiągniętych dzięki sojuszom kooperacyjnym oraz brak uznanych sposobów pomiaru kosztów przedsięwzięć kooperacyjnych. Pewnego uporządkowania wymaga także typologia kooperacji. Mając na uwadze obserwowany w ostatnich kilku latach istotny wzrost zainteresowania naukowców omawianą problematyką można mieć nadzieję, że przynajmniej niektóre z wymienionych problemów zostaną wkrótce rozwiązane.

Literatura

- Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in E-business*, „Strategic Management Journal”, vol. 22.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), „Coopetition” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, nr 29.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, New York, Currency Doubleday.
- Dagnino G.B., Padula G. (2002), *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, Paper presented at EURAM Second Annual Conference – „Innovative Research in Management”, Stockholm, May.
- Eikebrokk T.R., Olsen D.H. (2005), *Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An Empirical Investigation of European SMEs*, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Garcia C., Velasco C. (2002), *Co-opetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*, Paper presented at EURAM Second Annual Conference – „Innovative Research in Management”, Stockholm, May.
- Garraffo F. (2002), *Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies*, Paper presented at EURAM Second Annual Conference – „Innovative Research in Management”, Stockholm, May.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J. (2001), *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, LIBER, Warszawa.
- Ketchen D.J., Snow C.C., Hoover V.L. (2004), *Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges*, „Journal of Management”, 30 (6).
- Kotzab H., Teller C. (2003), *Value-adding Partnerships and Co-opetition Models in the Grocery Industry*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 33 (3).
- Lotko A. (2005), *Czas na usługi informatyczne*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT”, nr 2.
- Marques M.M.L., Abrunhosa A. (2005), *Cooperative Networking and Competition Law*, <http://www.druid.dk/ocs/viewpaper.php?id=530&cf=3>, dostęp: 9.05.2005.
- Martinelli E., Sparks L. (2003), *Food Retailers and Financial Services in the UK: a Co-operative Perspective*, „British Food Journal”, vol. 105, nr 9.
- Materiały z konferencji „Przemysł tartaczny: kooperacja i konkurencja” (2005), http://www.au.poznan.pl/kmtd/konferencja/porazhyn_2000.htm, dostęp: 3.05.2005
- Meyer H. (1998), *My Enemy, my Friend*, „Journal of Business Strategy”, September-October.
- Mitchell W., Dussauge P., Garrette B. (2002), *Alliances with Competitors: How to Combine and Protect Key Resources*, „Journal of Creativity and Innovation Management”, vol. 11, nr 3.
- Mustata I.C. (2004), *Determinants and Types of Interfirm Coopetition Strategies*, Paper presented at EIASM Workshop on coopetition strategy, Catania, 16-17 September.
- Noorda R. (1993), *Co-opetition*, „Electronic Business Buyer”, December.
- Ross F. (2004), *A Novel Approach*, „PM Network”, June, vol. 18 (6).

¹⁵ Jak twierdzi się w pracy [Eikebrokk, Olsen 2005, s. 2] „Badanie kooperacji znajduje się na początku swojego cyklu życia...”.

Song D. (2003), *Port Co-opetition in Concept and Practice*, „Maritime Policy&Management”, vol. 30, nr 1.
World Wide Words (2005), <http://www.worldwidewords.org/turnsofphrase/tp-coo2.htm>, dostęp:
3.05.05.

COOPETITION – A SIGN OF CHANGES IN THE PRESENT-DAY MANAGEMENT PRACTICE

Summary

In the paper the problems of coopetition, the simultaneous cooperation and competition with the same enterprise, are discussed. The reasons for the spread of this phenomenon in the present-day economy are named, various typologies of firm coopetition are presented, and the results of chosen investigations carried out on the use of coopetition in business are discussed. Moreover, the existing gap between the relatively common use of coopetition in practice and poor scientific achievements in this field is pointed out.