

**Karolina Mucha-Kuś**

Studium Doktoranckie

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Promotor: prof. AE dr hab. Wojciech Czakon

## **Strategie koopetycji – jak nimi zarządzać?**

### **Wprowadzenie**

W literaturze zarządzania strategicznego coraz częściej pojawia się pojęcie koopetycji, którą można rozumieć jako strategię łączącą relacje współpracy oraz konkurencji. Zachowania te mogą występować na różnych etapach działalności podmiotów i mają na celu osiągnięcie lepszych wyników zarówno indywidualnych jak i wspólnych. Chociaż relacje te przez długi czas postrzegane były jako zachowania przeciwstawne, ich połączenie tworzy całkiem nowe podejście<sup>1</sup> w zarządzaniu strategicznym określane mianem strategii koopetycji. Ponieważ zarządzanie przedsięwzięciem, w które zaangażowane są strony konkurencyjne to nie lada wyzwanie zarówno dla badaczy jak i dla menedżerów, rodzi się pytanie, na ile zjawisko to zostało dotąd rozpoznane. Na szczególną uwagę zasługuje aspekt zarządzania

---

<sup>1</sup> Morris M. H., Koçak A., Özer A.: *Coopetition as a small business strategy: implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy”, 2007, Vol. 18, Iss. 1, pp. 35, 21

kluczowymi kompetencjami, cechami wyróżniającymi dane podmioty, które niewątpliwie mają wpływ na wypracowanie oczekiwanej wartości dodanej<sup>2</sup>, co w rezultacie przekłada się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Co więcej, istotnym jest aby te rozważania obejmowały cały proces zjawiska kooperacji uwzględniając jego dynamikę<sup>3</sup>, zmienność w czasie.

## **1. Kooperacyjne relacje przedsiębiorstw.**

Przyglądając się relacjom międzyorganizacyjnym przedsiębiorstw, z pewnością można mówić o ich współpracy w kreowaniu pewnej wartości dodanej oraz wzajemnym konkurowaniu w jej zagarnięciu. Im więcej strony wypracują wspólnymi siłami, tym więcej będzie zysku do podziału. Relacje te są zależne od siebie i mogą występować jednocześnie, choć nie muszą. Świadome przedsiębiorstwa tworzą i konsekwentnie rozwijają czynniki wpływające na ich trwałą konkurencyjność, co pozwala im na utrzymanie przewagi rynkowej w długim terminie<sup>4</sup>. Zdarza się tak, iż jedynie współpraca z innym aktorem może przynieść wystarczająco dobre rezultaty.

Kooperacja może być definiowana jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów lub celów gdzie współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest jednocześnie źródłem tworzenia wartości i miejscem jej podziału<sup>5</sup>. Współzależność ta oparta na grze o sumie dodatniej zmiennej, powinna przynieść aktorom

---

<sup>2</sup> Na podstawie Kanter R.: *Collaborative Advantage*, „Harvard Business Review”, Vol. 72, Iss. 4, 1994, s. 96-108

<sup>3</sup> Tidstrom A.: *Perspectives on Cooperation on Actor and Operational Levels*, „Management Research”, 2008, Vol. 6, Iss. 3, pp. 207 – 218

<sup>4</sup> Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, 2005, s. 57 i nast

<sup>5</sup> Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: *Strategie Kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, Nr.6, 2008, s. 3

wzajemne korzyści, choć wcale nie koniecznie równe. Istotnym jest również, by w grze o sumie dodatniej i zmiennej, współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami oparta była na częściowej zbieżności interesów lub celów.

Pojawia się pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na strategię łączącą dwa zachowania uważane dotąd za przeciwstawne? Odpowiedź jest prosta - w celu uzyskania lepszych wyników<sup>6</sup> (indywidualnych bądź wspólnych). Można to uzyskać dzięki np. połączeniu kluczowych kompetencji, cech, które sprawiają, że dana firma jest wyraźnie atrakcyjna na rynku oraz poniekąd unikatowa, niepowtarzalna. Powodem łączenia kluczowych kompetencji kilku stron jest rozwój danych jednostek, w celu przetrwania na rynku, w celu pozyskania dostępu do rzadkich zasobów czy zdobycia przewagi konkurencyjnej niemożliwej do osiągnięcia indywidualnie.

Kolejnym istotnym aspektem jest dynamika przedmiotowych relacji oraz zrozumienie istoty zmian w czasie oraz działań i metod prowadzących do występujących zmian. Koopetycja ma na celu wypracowanie renty<sup>7</sup>, zwiększenie 'tortu do podziału' pomiędzy aktorami na rynku, co wymaga ich bezwzględnej współpracy. Natomiast, każdy z aktorów chce zdobyć jak największą część tego tortu. Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż wciąż brakuje w literaturze zarządzania strategicznego jasnej granicy pomiędzy współpracą, koopetycją i

---

<sup>6</sup> Brolos G.: *Innovative cooepitition: the strengths of strong ties*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, No. 1, pp. 110-134

<sup>7</sup>Lado A., Boyd N., Hanlon S.: *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review”, 1997, Vol. 22, Iss. 1, pp. 110 – 141

konkurencją<sup>8</sup>, co stwarza pole do rozważań prowadzących do wyjaśnienia badanego zjawiska. Oznacza to, że wciąż nie ma wystarczających empirycznych danych dotyczących omawianego zjawiska.

## **2. Kluczowe kompetencje. Przewaga konkurencyjna.**

W literaturze wspomina się o umiejętnościach wyróżniających jako źródłach przewagi konkurencyjnej, lub o znaczeniu identyfikacji i rozwijaniu swoich kluczowych kompetencji<sup>9</sup>, jak również podkreśla się znaczenie konfiguracji działań organizacji oraz ich koordynacji jako sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej<sup>10</sup>. Kluczowe kompetencje powinny prowadzić do kluczowych produktów, które z kolei umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kluczowe kompetencje, mogą być rozumiane między innymi jako zbiorowe uczenie się organizacji, w szczególności jeśli chodzi o koordynację różnorodnych zdolności produkcyjnych i integrację licznych strumieni technologii.

Organizacje rywalizują ze sobą w ramach sektorów czy rynków, natomiast najgroźniejszą konkurencję stanowią dla nich organizacje opierające się na podobnych kluczowych kompetencjach, realizujące podobne strategie i zaspokajające podobne potrzeby klientów.

Rozważając aspekt kluczowych kompetencji przedsiębiorstw, można zauważyć, że za pomocą współpracy każda ze stron mogłaby

---

<sup>8</sup> Romanowska M.: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 2009, s. 39

<sup>9</sup> Bratnicki M.: *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa, 2000, s. 16-19

<sup>10</sup> Czakon W.: *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, AE Katowice, 2005, s. 91

wnieść do porozumienia swoje wyjątkowe kompetencje<sup>11</sup>, a dzięki ich połączeniu obie strony mogłyby skorzystać z efektów synergii<sup>12</sup>. W takim aspekcie współpraca zapewnia korzyści podobne do przekazywania części działalności organizacji, wykorzystując kluczowe umiejętności innych organizacji w celu zwiększania wartości dodanej w sposób bardziej efektywny, niż byłoby to możliwe do osiągnięcia indywidualnie, tylko przez jedną organizację.

Współpraca konkurentów prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Rysunek 1). Istotne znaczenie w tym aspekcie mają zarówno same kluczowe kompetencje, jak również zarządzanie nimi. Dlaczego jest to takie ważne? Kluczowe kompetencje prowadzą do kluczowych produktów, co ma wpływ na konkurencyjność rynkową. Tu pojawia się szereg pytań: jak zarządzać kluczowymi kompetencjami w celu osiągnięcia możliwie największej przewagi konkurencyjnej? Kto jest upoważniony do kluczowych decyzji w tej sprawie? Co dzieje się po zakończeniu współpracy konkurentów? Nasi rywale, mogą bowiem posiadać pewną wiedzę, która często stanowi tajemnicę przedsiębiorstwa<sup>13</sup>.

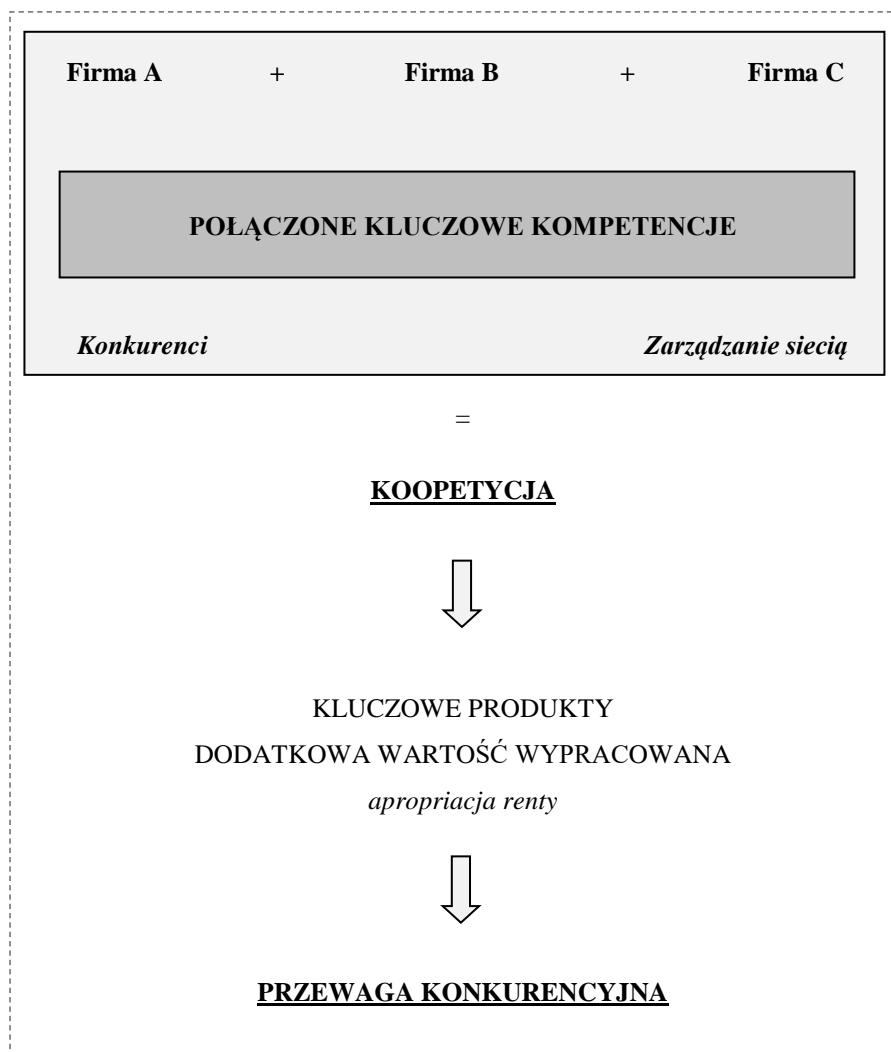
Na tym etapie rozważań warto podkreślić, że występują dwa główne aspekty warte podkreślenia: 1. Połączone kluczowe kompetencje. 2. Podział renty – kto czerpie największe korzyści?

---

<sup>11</sup>Na podstawie: Robert F., Marques P. and Le Roy F.: *Coopetition between SMEs : an empirical study of French professional football*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, Iss. 1, pp. 24

<sup>12</sup> Czakon W.: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice, 2007, s. 211, 231-234

<sup>13</sup>Na podstawie: Levy M., Loebbecke C., and Powell P.: *SMEs, Coopetition, and Knowledge Sharing: the Role of Information Systems*, „European Journal of Information Systems”, 2003, Vol. 12, pp. 2 – 17



**Rys. 1. Budowanie przewagi konkurencyjnej.**

*Źródło: opracowanie własne*

Odpowiedni sposób zarządzania czy monitorowania kooperacji może być źródłem powstawania renty, co dalej może mieć przełożenie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez: obniżenie kosztów transakcyjnych, kosztów sporządzania umów, negocjacji z tym

związanych itp. Czy są jakieś ramy do których możemy się odwołać? Określone w tym wypadku sposoby organizowania czy koordynowania działań, faz, zachowań, transakcji, negocjacji czy monitorowania procesu?

Ten celowy i określony sposób koordynowania całego procesu kooperacji może mieć trzy mechanizmy: 1. Rynkowy, 2. Hierarchiczny, 3. Socjalny. Mogą one występować pojedynczo, ale również jednocześnie. Mogą być również tworzone zamierzone ich kombinacje. Które połączenie okaże się najlepsze? Jaka jest współzależność tych mechanizmów oraz co przynosi największe zyski? Jeśli renta generowana jest również dzięki kluczowym kompetencjom, można przypuszczać, że przedsiębiorstwa będą rościć prawo do udziału w zysku w celu podwyższenia swojego wyniku. Czyje roszczenia będą skuteczne? Firmy mogą czerpać siłę przetargową m.in. z takich kluczowych kompetencji jak informacja, rzadkie zasoby, licencje, patenty, nowe technologie. Kto tak naprawdę czerpie największe korzyści? Kto i kiedy o tym decyduje? Jakie warunki to determinują? Takich odpowiedzi niestety nie dały studia literaturowe w tym zakresie.

### **3. Dynamika kooperacji.**

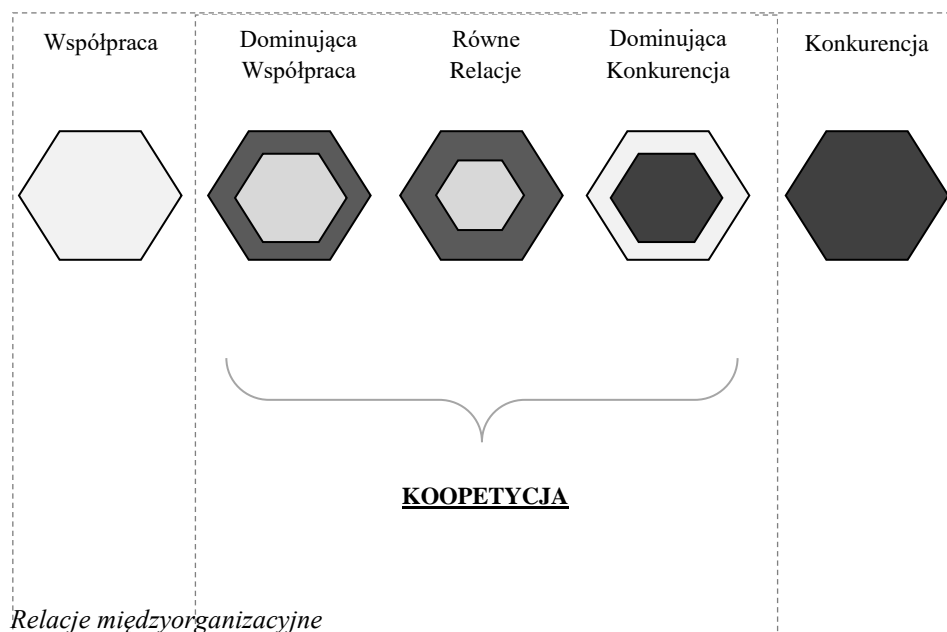
Rozważając współpracę konkurentów, należy wziąć pod uwagę cały proces występowania relacji<sup>14</sup> od początku, aż do samego końca<sup>15</sup>. Przedstawione statyczne podejście relacji współpracy, konkurencji oraz

---

<sup>14</sup> Dagnino G.B.: *Coopetition Strategy—Toward a New Kind of Inter-Firm Dynamics?*, „International Studies of Management and Organization”, 2007, Vol. 37, Iss. 2, pp. 3-10

<sup>15</sup> Bengtsson M., Marell A.: *Structural Conditions for static and dynamic competition after deregulation*, „Competitiveness Review”, 2006, Vol. 16, Iss. 1, pp. 20-31

ich kombinacje pokazują możliwe warianty uwzględniając, które zachowanie jest dominująca w danym momencie (Rysunek 2). Trzy z wszystkich kombinacji można określić mianem relacji koopetycyjnych. Należy pamiętać, że Rysunek 2 celowo przedstawia ww. relacje w ujęciu statycznym, co daje możliwość głębokiej analizy tych relacji w danym punkcie czasowym.



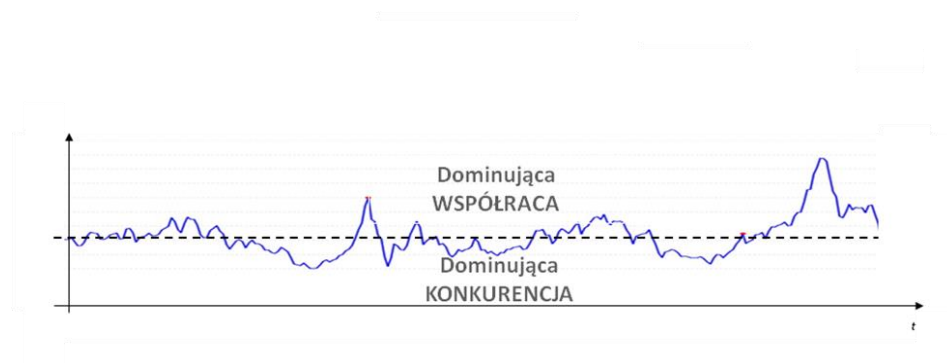
**Rys. 2. Koopetycja – międzyorganizacyjne relacje współpracy i konkurencji.**

*Źródło: opracowanie własne*

Można owszem zastanawiać się jakie relacje dominują w danym momencie, natomiast, nie jest to wystarczające by zrozumieć istotę strategii koopetycji samej w sobie. Nie należy skupiać się na analizie samych ‘zdjęć’ uchwyconych relacji w danym punkcie czasowym.,



należy rozważać je w kontekście całego procesu – dynamicznego<sup>16</sup>, czyli zmiennego w czasie. Należy zwrócić uwagę na istotę analizowania całego ‘filmu zdarzeń’ w danym okresie czasu.



**Rys. 3. Dynamika więzi współpracy i konkurencji.**

*Źródło: opracowanie własne*

Tak jak przedstawia powyższy rysunek, współzależność relacji w czasie może być na tyle zmienna, że rozważanie jej bez analizy całego procesu nie ma sensu w celu rozwoju badań nad kooperacją. Raz dominuje relacja kooperacji, innym razem konkurencji. Może się to zmieniać wielokrotnie podczas całego procesu. Co ma wpływ na te zmiany? Czy są to zmienne zależne, na które mogą mieć wpływ inne czynniki?

<sup>16</sup> Gnyawali D.R., Madhavan R.: *Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embedness perspective*, „Academy of Management Review”, 2001, Vol. 26, No. 3, pp. 431-445

## Podsumowanie

Zarówno konkurencja jak i współdziałanie były i są obecne w realiach zachowań między organizacjami<sup>17</sup>, a co za tym idzie są przedmiotem wielu badań nad więziami międzyorganizacyjnymi. Co oznacza, że coraz częstsza jest sytuacja, w której aktorzy współdziałają w tworzeniu wartości dodanej<sup>18</sup>, a następnie stają się dla siebie konkurentami. Mimo, iż połączenie przeciwieństwa rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw wydaje się być niemożliwe, strategia ta powinna dawać jeszcze lepsze wyniki niż strategie współdziałania i konkurencji osobno. Koopetycja łączy te dwa aspekty tworząc zupełnie nową więź strategiczną pomiędzy przedsiębiorstwami.

Pomimo tego, że pojęcie koopetycji jest obecne w literaturze zarządzania strategicznego, wciąż brakuje badań i empirycznych analiz zjawiska. Paradoksalne połączenie dwóch sprzecznych relacji, daje zupełnie nowe spojrzenie na więzi międzyorganizacyjne. Zarządzanie koopetycją po pierwsze pociąga za sobą trudność niejako ‘pogodzenia’ interesów konkurentów, jak również istotnym jest aby postrzegać koopetycję jako dynamiczny proces<sup>19</sup> składający się z sekwencji działań, wydarzeń. Przyjmując, że zarządzanie kluczowymi kompetencjami ma wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jaką rolę odgrywa sposób zarządzania nimi oraz całym procesem koopetycji i jaki ma to wpływ na osiągnięcie założonego celu? Co więcej, niemniej istotny

---

<sup>17</sup> Bonel E., Rocco E.: *Coopeting to Survive; Surviving Coopetition*, „International Studies of Management and Organization”, 2007, Vol. 37, Iss. 2, pp. 70-96

<sup>18</sup> Brandenburger A., Nalebuff B.: *Co-opetition*, Currency, New York, 1997

<sup>19</sup> Ketchen Jr D.J., Snow C.C., Hoover V.L.: *Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges*, „Journal of Management”, 2004, Vol. 30, Iss. 6, pp. 779–804

wydaje się aspekt ‘coopetition governance’, czyli nadzoru, decyzyjności, sposobu kontroli oraz umocowania osób odpowiedzialnych za prowadzenie przedsięwzięcia. Jest to niezwykle interesujące, gdyż dotyczy współpracy bezpośrednich konkurentów, i wcale niełatwym i nieoczywistym wydaje się być sposób podziału władzy, decyzyjności i umocowania stron.

W prawdzie należy mieć świadomość, iż dobór literatury na cele tego artykułu jest selektywny, pole badań zjawiska zdaje się być wciąż niewyczerpane. Należy skupić się na zarządzaniu kluczowymi kompetencjami, wypracowaniem wspólnej wartości a następnie jej podziałem z uwzględnieniem dynamiki całego procesu, co wydaje się być istotnymi czynnikami w rozwoju teorii koopetycji.

## **Streszczenie**

Zmiana podejścia do współdziałania oraz konkurencji, relacji dotychczas uważanych za przeciwstawne, łączy te dwa zachowania przedsiębiorstw i określa je mianem strategii koopetycji. Współpraca może odbywać się jedynie w danej części działalności, natomiast konkurowanie musi dotyczyć czerpania jak największych korzyści ze wspólnie wypracowanej wartości. Na tym tle, interesującym staje się sposób zarządzania takim przedsięwzięciem w szczególności połączonymi kluczowymi kompetencjami. Autorka zwraca również szczególną uwagę na istotę rozważania koopetycji jako zjawiska zmiennego w czasie, niezwykle dynamicznego. Strategia koopetycji daje możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej niemożliwej do osiągnięcia bez współpracy z konkurencyjnym aktorem.

## **Summary**

Strategic management publications aim at a new approach to cooperation and competition which had been understood as contradictory behaviours. This new phenomenon called 'coopetition' states that cooperation may appear in a given part of company operation, while competition should be based on rent generation. Additionally, joined core competences as well as its governance have a key role in achieving competitive advantage. The author also highlights that coopetition should not be understood as a static approach but as a dynamic process performed in order to achieve competitive advantage impossible to reach on one's own.

## Bibliografia

1. Bengtsson M., Marell A.: *Structural Conditions for static and dynamic competition after deregulation*, „Competitiveness Review”, 2006, Vol. 16, Iss. 1
2. Bonel E., Rocco E.: *Coopeting to Survive; Surviving Coopetition*, „International Studies of Management and Organization”, 2007, Vol. 37, Iss. 2
3. Brandenburger A., Nalebuff B.: *Co-opetition*, Currency, New York, 1997
4. Bratnicki M.: *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa, 2000
5. Brolos G.: *Innovative coopetition: the strengths of strong ties*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, No. 1
6. Czakon W.: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice, 2007
7. Czakon W.: *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, AE Katowice, 2005
8. Dagnino G.B.: *Coopetition Strategy—Toward a New Kind of Inter-Firm Dynamics?*, „International Studies of Management and Organization”, 2007, Vol. 37, Iss. 2
9. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: *Strategie Koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, Nr.6, 2008
10. Gnyawali D.R., Madhavan R.: *Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddness perspective*, „Academy of Management Review”, 2001, Vol. 26, No. 3
11. Kanter R.: *Collaborative Advantage*, „Harvard Business Review”, Vol. 72, Iss. 4, 1994
12. Ketchen Jr D.J., Snow C.C., Hoover V.L.: *Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges*, „Journal of Management”, 2004, Vol. 30, Iss. 6

13. Lado A., Boyd N., Hanlon S.: *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review”, 1997, Vol. 22, Iss. 1
14. Levy M., Loebbecke C., and Powell P.: *SMEs, Coopetition, and Knowledge Sharing: the Role of Information Systems*, „European Journal of Information Systems”, 2003, Vol. 12
15. Morris M. H., Koçak A., Özer A.: *Coopetition as a small business strategy: implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy”, 2007, Vol. 18, Iss. 1
16. Robert F., Marques P. and Le Roy F.: *Coopetition between SMEs : an empirical study of French professional football*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, Iss. 1
17. Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, 2005
18. Romanowska M.: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 2009
19. Tidstrom A.: *Perspectives on Coopetition on Actor and Operational Levels*, „Management Research”, 2008, Vol. 6, Iss. 3