



Katarzyna Grzybowska¹
Politechnika Poznańska

Koopetycja – współczesna forma współpracy w łańcuchu dostaw

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku sprowadza się do traktowania biznesu jako gry. W grze tej, zyski w postaci pieniędzy są reprezentowane przez punkty. Wygrywa to przedsiębiorstwo, które zgromadzi największą liczbę punktów. Jest to proste odniesienie do teorii gier [15].

Według ostatnich badań [2], [3], [10], [13], [14], [16], [17], największe szanse na wygraną w tej biznesowej grze mają przedsiębiorstwa, które zmieniają jej charakter na swoją korzyść. Jest to możliwe poprzez koopetycję. Koopetycja jest po części formą konkurencji i jednocześnie współpracowania. Podejście to opisuje współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstw w środowisku biznesowym. Jest to widoczne podczas działania przedsiębiorstw w strukturach o charakterze łańcuchów dostaw. W ramach tych ukształtowanych metastruktur [8] przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, działając na większych, bardziej konkurencyjnych i wartościowych rynkach, ale też rywalizują ze sobą w celu otrzymania największych korzyści.

Łańcuch dostaw

Wraz z rozwojem globalnego rynku coraz większe znaczenie nabiera łańcuch dostaw. Pojęcia *łańcuch dostaw* oraz *zarządzanie łańcuchem dostaw* weszły do powszechnego użytku w latach 80. XX wieku. Termin ten został zaproponowany przez firmę konsultingową Booz Allen Hamilton w 1982 [9].

Zaobserwować można dominujące przyczyny tworzenia struktur łańcuchowych. To przede wszystkim zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez uczestnictwo w strukturach zapewniających przetrwanie (możliwość sprzedaży dóbr i usług), nawiązanie kontaktów

biznesowych z innymi przedsiębiorstwami, ograniczenie niepewności.

Łańcuchy dostaw charakteryzują się harchiczną strukturą kooperujących między sobą przedsiębiorstw. Jednak im bardziej rozrasta się łańcuch dostaw, tym utworzony układ staje się mniej spójny i pozbawiony bliskości. Wewnętrzne powiązania i zależności stają się bardziej lub mniej trwałe [8]. Znane są sposoby poprawienia spójności łańcuchów dostaw, nie to jest jednak głównym tematem publikacji.

W łańcuchu dostaw występują złożone i wielopodmiotowe działania. Są to współpraca i kooperacja. Jak podaje T. Kotarbiński, „rozdzielamy przede wszystkim współdziałanie dodatnie, kooperację pozytywną, i współdziałanie ujemne, kooperację negatywną” [11]. Wskazuje on, że kooperacja pozytywna i współdziałanie dodatnie nazywane są bez dodatków. Natomiast kooperacja negatywna i współdziałanie ujemne wynikają z faktu, że przedsiębiorstwa (lub inne podmioty) działają antagonistycznie. Oznacza to, że przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw oddziałują na siebie również w sposób niekorzystny.

W tak utworzonych strukturach zaobserwować można więc zachowania kooperacyjne, konkurencyjne oraz coraz częściej koopetycyjne.

Koopetycja jako szczególna forma integracji przedsiębiorstw

Koopetycję wyjaśnia teoria gier. Wskazuje ona, że nagrody (korzyści, wypłaty) w wyniku zmiany postępowania mogą być znacznie większe niż nagrody otrzymywane w trakcie utrzymania *status quo*. *Czasami najlepszym sposobem na odniesienie sukcesu jest pozwolenie, aby inni mogli odnieść*

sukces (w tym również konkurencji). Teoria gier wyjaśnia, że współzależność firm opiera się na grze o sumie dodatniej. Może ona doprowadzić do wzajemnego, niekoniecznie sprawiedliwego podziału korzyści między partnerami.

Koopetycja rozumiana jako szczególna forma integracji może być również wyjaśniana przez teorię zasobową firmy (*ang. Resource-based view of the firm, RBV*) [5]. Teoria ta wskazuje, że posiadanie unikalnych zasobów (materialnych i niematerialnych) może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Szczególną uwagę zwraca na unikalne zasoby w postaci zdolności i kompetencji. Działając zgodnie z zasadami koopetycji przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje unikalne zasoby konkurując na rynku z innymi przedsiębiorstwami. Pozyskując unikalne zasoby partnerów w łańcuchu dostaw, poszerza swoje kompetencje zwiększając, zgodnie z teorią gier, swoje wypłaty. Koopetycja może więc stymulować przewagę konkurencyjną w wyniku poszukiwania właściwej kombinacji zasobów i umiejętności, może umożliwić dostęp do zasobów rzadkich i uzupełniających. „Przedsiębiorstwa stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami/usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podlegają wzajemnej współewolucji, zarówno w zakresie konkurencji, jak i współpracy” [12].

Zachowania zgodne z koopetycją są niekonwencjonalne. Zasadniczo można wyróżnić dwa zachowania sprzeczne: konkurencję (rywalizację) i kooperację (współdziałanie). Zachowania typowo konkurencyjne wyłączają działania kooperacyjne i na odwrót. Konkurencja i kooperacja wynikają z wielkości i siły potrzeb zewnętrznych zasobów (tabela 1).

W zachowaniu konkurencyjnym, rywalizacja i osiągnięcie celu kosztem konkurencji

¹ Dr inż. K. Grzybowska – Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska. Artykuł recenzowany (*przyp. red.*).



renta następuje poprzez jego całkowite lub częściowe eliminowanie. Zgodnie z teorią gier wygrany zdobywa wszystko. Zachowania kooperacyjne związane są z dzieleniem się wydatkami oraz wspólnym ponoszeniem wysiłku, aby osiągnąć wspólny cel. Natomiast zachowania kooperacyjne wymagają połączenia obu wyżej opisanych zachowań. Prowadzą do podejścia sprzecznego, paradoksalnego i złożonego [7].

K.-S. Chin, B. L. Chan oraz P.-K. Lam podają przykład pierwszego standardu DVD, który został wspólnie opracowany przez siedem konkurujących względem siebie przedsiębiorstw. Były to: Toshiba, Hitachi Ltd, Matsushita Electric Industrial Co Ltd, MCA Inc., Electronic Corp, Thomson Consumer Electronics oraz Time Warner Inc. [4]. Innymi przykładami są: Toyota i General Motors – na co dzień rywale, którzy podjęli współpracę nad technologiami przyjaznymi dla środowiska, oraz Fujifilm i Kodak, którzy pracowali nad opracowaniem koncepcji utylizacji odpadów aparatów jednorazowego użytku. W szwedzkiej branży piwowarskiej przedsiębiorstwa rywalizują w obszarze dystrybucji piwa do hurtowni i punktów sprzedaży, ale współpracują w obszarze logistyki zwrotnej [2]. Przykłady te wskazują, że konkurenci w obszarze produkcji i sprzedaży, współdziałają w celu określenia i zarządzania standardami. Badania pokazują również, że działania z dala od klienta są bardziej zorientowane na współpracę, podczas gdy działalność bliżej klienta jest zazwyczaj zdominowana przez konkurencję [2], [18].

Według Bengtssona i Kocka, istnieją trzy podkategorie kooperacji. Wyróżnić można kooperację [2]:

- zdominowaną przez kooperację
 - zdominowaną przez konkurencję
 - o równych stosunkach, gdzie poziom współpracy i konkurencji jest taki sam.
- Powyższe prezentuje rysunek 1.

Typ 1 (monoplayer) to przedsiębiorstwo, które nie wchodzi w interakcje, utrzymując zarówno niski stopień konkurencji jak i niski stopień współpracy. Typ 2 – rywal (contender) walczy z konkurencją o pozycję i udział w rynku, przy zachowaniu wysokiego stopnia konkurencyjności i niskiego stopnia współpracy. Typ 3 (partner) dba o wysoki poziom współpracy, ale niski stopień konkuren-

Tab. 1. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw.

		Relatywna pozycja w przemyśle	
		Silna	Słaba
Potrzeba zewnętrznych zasobów	Silne	Kooperacja (ang. <i>Cooperation</i>)	Kooperacja/ Współdziałanie (ang. <i>Cooperation</i>)
	Słabe	Konkurencja (ang. <i>Competition</i>)	Koegzystencja/ Współistnienie (ang. <i>Coexistence</i>)

Źródło: Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B., Le Roy F., *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar Publishing Limited, 2010, s. 4.

		Kooperacja	
		Niska	Wysoka
Konkurencja	Wysoka	Typ 2 (ang. <i>Contender</i>)	Typ 4 (ang. <i>Adapter</i>)
	Niska	Typ 1 (ang. <i>Monoplayer</i>)	Typ 3 (ang. <i>Partner</i>)

Rys. 1. Model różnych sposobów kooperacji.

Źródło: Chin K.-S., Chan B. L., Lam P.-K., *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems”, 2008 Vol. 108, Nr 4, s. 437-454.

Tab. 2. Typy kooperacji.

		Liczba przedsiębiorstw	
		Dwa	Więcej niż dwa
Liczba działań w łańcuchu wartości	Jeden	Kooperacja diadyczna prosta (ang. <i>Simple dyadic cooperation</i>)	Kooperacja sieciowa prosta (ang. <i>Simple network cooperation</i>)
	Wielu	Kooperacja diadyczna złożona (ang. <i>Complex dyadic cooperation</i>)	Kooperacja sieciowa złożona (ang. <i>Complex network cooperation</i>)

Źródło: Dagnino G. B., Rocco E., *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*, Routledge, London, 2009.

cji z innymi przedsiębiorstwami – szuka synergii poprzez wzajemne uzupełnianie zasobów. Typ 4 (adapter) podejmuje działania zgodnie z ustalonym celem, przy zachowaniu wysokiego stopnia współpracy i wysokiego poziomu konkurencji.

Ze względu na liczbę przedsiębiorstw biorących udział w kooperacji, można wyróżnić 4 rodzaje kooperacji. Są one zaprezentowane w tabeli 2.

Argumentem za obserwowaną kooperacją w łańcuchach dostaw są silne i zmienne relacje między przedsiębiorstwami. Z jednej strony wzrasta intensywność współdziałania i aliansów, z drugiej wzrasta poziom rywalizacji między przed-

siębiorstwami. Relacje ulegają dynamicznej zmianie i uznawane są za wysoce niestabilne. „W każdym momencie relacja kooperacji może być przerwana przez partnera-przeciwnika dlatego, że: rezygnuje on z konkurencji poprzez wycofanie podobnych produktów albo rezygnuje on ze współdziałania” [7].

Kooperacja tworzy wartość poprzez współpracę przedsiębiorstw konkurujących ze sobą. Pozwala dostosowywać różne interesy do wspólnego celu oraz pomaga uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez usunięcie przeszkód zewnętrznych i neutralizację zagrożeń. Kooperacja występuje między konkurentami, którzy są w milczącej zмовie – aby współ-



nie radzić sobie z klientami lub innymi konkurentami. Przedsiębiorstwa rywalizują więc z powodu sprzecznych interesów oraz chciwości – chcą uzyskać najwyższe wpłaty – i jednocześnie współpracują ze względu na wspólne interesy [2].

Podsumowanie

Koopetycja rozumiana jest jako szczególna forma integracji przedsiębiorstw. Dotyczy również współzależności przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. Umożliwia połączenie dwóch skrajnych postaw: współpracy i rywalizacji. Zachowania zgodne z koopetycją są niekonwencjonalne. W rezultacie relacje między przedsiębiorstwami mają charakter dwustronny i paradoksalny – współdziałają w zakresie kilku aktywności i jednocześnie pozostają w stosunkach konkurencyjnych na innych polach.

Streszczenie

Koopetycja to rewolucyjny sposób myślenia, który łączy konkurencję i współpracę. Koopetycja w łańcuchu dostaw odnosi się do współzależności (jednocześnie współpracy i konkurencji) pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami lub większą grupą firm. Artykuł ma na celu prezentację tej koopetycji.

Abstract

Coopetition is a revolutionary mindset that combines competition and cooperation. Coopetition in supply chain refers to the interdependence (simultaneous cooperation and competition) between two or more firms. This paper aims to present to coopetition strategy management.

LITERATURA

1. Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J., Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry, „Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness”, 2010 Vol. 20 Issue 2, s. 194-214.
2. Bengtsson M., Kock S., Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management”, 2000 Vol. 29 Nr 5, s. 411-426.
3. Charan P., Shankar R., Baisya R. J., Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation, „Business Process Management Journal”, 2008 Vol. 14 Issue 4, s. 512-529.
4. Chin K.-S., Chan B. L., Lam P.-K., Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy, „Industrial Management & Data Systems”, 2008 Vol. 108, Nr 4, s. 437-454.
5. Collins D. J., Montgomery C. A., Competing on Resources, „Harvard Business Review”, July-August/1995, s. 118-127.
6. Dagnino G. B., Rocco E., Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases, Routledge, London, 2009.
7. Dagnino G. B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, „Przegląd organizacji” nr 6/2008, s. 3-7.
8. Grzybowska K., Zaufanie – niezbędny czynnik łańcucha dostaw, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 2010, Nr 12, s. 14-18.
9. <http://www.boozallen.com> (dostęp: 20.06.2010)
10. Kock S., Nisuls J., Soderqvist J., Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs, „Competitiveness Review: An International Business Journal” 2010 Vol. 20, Nr 2, s. 111-125
11. Kotarbiński T., 1982
12. Lozano Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., Konceptcja koopetycji jako szczególna forma integracji jednostek gospodarczych – teoria i praktyka, „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja” Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 928, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2002, s. 301-307.
13. Ma H., Toward global competitive advantage: Creation, competition, cooperation, and co-option, „Management Decision”, 2004 Vol. 42 Issue 7, s. 907-924.
14. Osarenkhoe A., A coopetition strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation, „Business Strategy Series”, 2010 Vol. 11 Issue 6, s. 343-362.
15. Straffin P. D., „Teoria gier”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004
16. Tidström A., Perspectives on Coopetition on Actor and Operational Levels, „Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management”, 2008 Vol. 6 Issue 3, s. 207-217.
17. Tsai W., Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing, „Organizational Science”, 2002 Vol. 13, Nr 2, s. 179-193.
18. Walley K., Coopetition an introduction to the subject and an agenda for research, „International Studies of Management & Organization”, 2007, Vol. 37 Nr 2, s. 11-31.
19. Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B., Le Roy F.: Coopetition: winning strategies for the 21st century, Edward Elgar Publishing Limited, 2010.