

Blanka TUNDYS\*

## KOOPETYCJA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

### Streszczenie

W artykule przedstawiono teoretyczne rozważania na temat koopetycji i jej możliwości implementacji w łańcuchach dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem powiązań międzynarodowych i globalnych. Celem jest również wskazanie obszarów przewagi konkurencyjnej, jaką można osiągnąć dzięki nowym sposobom zarządzania i wdrażaniu nowoczesnych instrumentów do obszarów sieci dostaw.

**Słowa kluczowe:** koopetycja, przewaga konkurencyjna, łańcuch dostaw, sieć dostaw

### 1. WPROWADZENIE

Umiejdzynarodawianie gospodarek narodowych, postępujący proces globalizacji oraz możliwości, jakie dają współczesne systemy przekazywania i generowania informacji prowadzą do tego, że istniejące łańcuchy dostaw zaczynają szukać nowych możliwości zwiększania swojej wartości, przy jednoczesnej poprawie elastyczności, zwinności i dostosowania do potrzeb klientów. Całość tych zjawisk, ich następstwa i konsekwencje wymagają odpowiedniego dostosowania się łańcuchów dostaw do zmieniającego się otoczenia, w tym przeprojektowania ich strategii logistycznych. Przeobrażenia te wymagają głównie zmiany struktury, ale także czynności organizacyjnych i prawnych, jak i określenia właściwych sposobów działania.

Sprawność i efektywność procesów logistycznych, a tym samym całych łańcuchów dostaw w zdecydowanej mierze zależy od potencjału, kompetencji i konkurencyjności poszczególnych ogniw całego łańcucha. Ogromne znaczenie dla całego łańcucha ma koszt, jakość i czas wykonania zadania logistycznego. Wpływ na skuteczne wykonywanie usług i procesów zachodzących w łańcuchach dostaw mają także sposoby konkurowania oraz poziom wdrożonych innowacji techniczno-technologicznych, w tym rozwoju informatycznego. Pojawiające się możliwości coraz swobodniejszego przepływu i rozwój globalnych łańcuchów dostaw związany jest ze wzrostem możliwości logistycznych poszczególnych gospodarek. Ponieważ w dużej mierze zarówno koszty, jak i czas wykonania zadania, a także jakość procesów osiągnęła już tak wysoki poziom, że trudno jest znaleźć ukryte rezerwy w tych obszarach, to dlatego należy sobie zadać pytanie w jaki sposób, albo za sprawą jakich środków lub metod można jeszcze zwiększać konkurencyjność. Możliwe jest przeprojektowanie metod zarządzania, a jednym ze sposobów może być koopetycja.

Pojęcie koopetycji w dużej mierze wykorzystywane i stosowane jest w nauce o zarządzaniu w badaniu stosunków między poszczególnymi jednostkami gospodarczymi, które jednocześnie na różnych polach mogą konkurować i kooperować. Pojawia się pytanie, czy zasadnym wydaje się zastosowanie powyższych rozważań i zasad w zarządzaniu i funkcjonowaniu łańcuchów dostaw, można powiedzieć sieci dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem powiązań międzynarodowych. Szczególnie restrykcyjne wymagania

\* Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Logistyki

odnośnie jakości, czasu i kosztów funkcjonowania łańcuchów dostaw powodują konieczność zainteresowania nowymi, lub udoskonalonymi koncepcjami. Celem artykułu jest wskazanie z punktu widzenia analizy teoretycznej pojęć czy zjawisko kooperacji można implementować na grunt sieci dostaw i jaki to może mieć wpływ na funkcjonowanie globalnych powiązań z punktu widzenia zarządzania i logistyki.

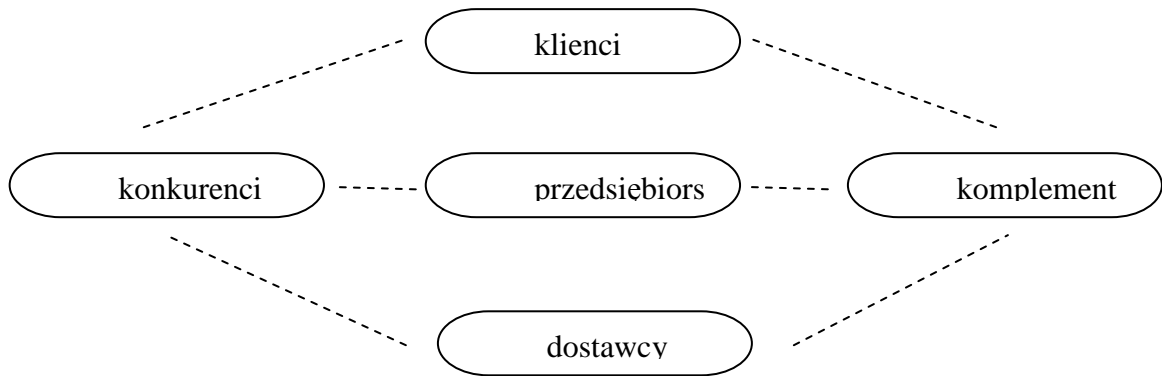
Praktyczne wdrożenie zasad kooperacji, szczególnie w dobie kryzysu może zarówno na poziomie mikro (czyli przedsiębiorstw), ale także i makro (łańcuchy dostaw) stać się panaceum na negatywne skutki bądź problemy. Najistotniejsze staje się zrozumienie istoty i wykazanie, iż z wykorzystaniem znanych narzędzi zarządzania można konkurować, zyskiwać, efektywnie budować i ukazywać własne kompetencje.

## 2. KOOPETYCJA

Pojęcie kooperacji wprowadzone zostało w latach 90. XX wieku, jako połączenie dwóch pojęć: kooperacji i konkurencji. Etymologicznie, *coopetition* to zespolenie terminów: *cooperation* i *competition*. Wykorzystując w swoich rozważaniach teorię gier oraz przykłady z praktyki gospodarczej naukowcy z Uniwersytetu w Yale opracowali, a właściwie wskazali na fakt, iż osiągnięcie satysfakcji z prowadzonej działalności gospodarczej, w tym zysku i wzrostu poziomu konkurencyjności nie musi się odbywać wyłącznie w relacji *win-lose*, tylko z powodzeniem w formule *win-win*. W tym wypadku, w zdecydowanie większej mierze należałoby zmienić strategię biznesową przedsiębiorstw, a przede wszystkim nie widzieć we wszystkich podmiotach konkurentów, tylko wręcz przeciwnie postarać się znaleźć takie obszary biznesowe, które pozwolą wielu uczestnikom osiągnąć wspólne korzyści.

Za prekursorów wprowadzenia pojęcia do ekonomii i zarządzania uznaje się – A. M. Brandenburgera i B. J. Nalebuffa, którzy w publikacji "Co-opetition" wskazali na konieczność rozwijania i uwidaczniania w gospodarkach zależności kooperacyjnych. Wskazali oni, że w strategiach (grach) biznesowych dotychczasowo brano pod uwagę tylko następujących uczestników: przedsiębiorstwo, dostawców, konkurentów i klientów. Jednak na bazie przeprowadzonych rozważań dodali oni jeszcze jedno ogniwo - podmiot, który staje się swoistym komplementatorem (ang. *complementors*). Z przedstawionego na rys. 1 układu wynika, iż zdecydowanie w inny sposób należy i można prowadzić strategię jeśli można wystąpić na pięciu a nie tylko na czterech pozycjach. Tym samym, jest to kolejne ważne ogniwo, które przy działaniu powtarzalnych interakcji jest w stanie jednocześnie konkurować i być skłonny do kooperacji, a te tak połączone działania powinny przynosić zyski wszystkim uczestnikom.

Należy jednak zauważyć, że konieczne jest określenie takich obszarów kooperacji, w których ta dualność działań pozwoli tworzyć wartość dodaną. Kooperacja staje się zatem urealnieniem kwintesencji logistyki, która jest sztuką zarządzania połączeniami konfliktowymi, stając się elementem łączącym dwa przeciwstawne obszary. Tradycyjnie postrzegana gra rynkowa, traci więc na znaczeniu, ponieważ już nie większa liczba konkurentów na rynku ma przynieść obniżanie cen, podwyższanie jakości, skracanie czasu realizacji zleceń, i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, a tylko częstsze próby kooperacji pośród dotychczasowych konkurentów.



Rys. 1. Uczestnicy strategii biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.M.Brandenburger, B.J.Nalebuff, *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York 1996.

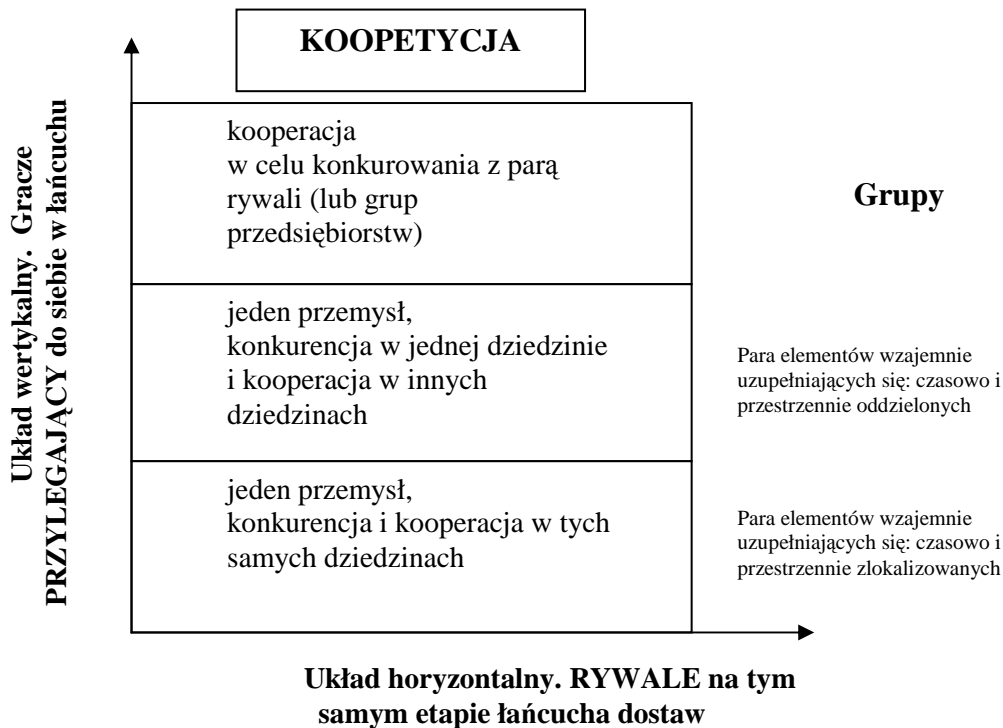
Zmiana paradygmatu z *win-lose* na *win-win* przyczynia się w dużej mierze do powodzenia powyższych postulowanych zachowań i możliwości ich implementacji na szerszą skalę. W 2007 roku K. E. Walley [8] wskazał, iż w ramach kooperacji można mówić nawet o trzecim wygranym, a więc występuje kolejna zmiana paradygmatu, tym razem na *win-win-win*, gdzie trzecim wygranym staje się konsument. Także ten sam autor proponuje wyróżnienie trzech typów kooperacji [1]:

- dominacja kooperacji: gdzie we współpracy pomiędzy dwoma podmiotami występuje więcej kooperacji, niż konkurencji,
- równa współpraca: w przypadku takiej kooperacji współpracy i konkurencji jest tyle samo w ramach istniejącego powiązania,
- dominacja konkurencji: gdzie występuje więcej działalności konkurencyjnej niż kooperacyjnej.

Nieco inny podział kooperacji zaproponowali M.Bengston i S.Knock [2]. Kiedy bowiem dwa przedsiębiorstwa w tych samych warunkach konkurują i kooperują i te decyzje podejmują w dużej mierze niezależnie od innych przedsiębiorstw to wtedy można mówić o *reciprocal cooperation* – czyli kooperacji wzajemnej. Jednakże wtedy, kiedy kooperacja i konkurencja między dwoma przedsiębiorstwami jest determinowana przez wielu aktorów w sieci to można mówić o *multipolar cooperation* – czyli kooperacji wielobiegunowej.

Biorąc zatem pod uwagę podniesione przesłanki, kooperacja może stać się nowym narzędziem strategicznym, nowym polem dla ekstrakcji danych, wdrożenia i stworzenia nowej teorii i dzięki temu pozyskiwania wiedzy, która może stać się elementem nowej wartości dodanej przynoszącej istotne korzyści wszystkim uczestniczącym stronom. Inne definicje[6] wskazują także na osadzenie kooperacji w obszarze teorii ekologii organizacji, gdzie w zdecydowanym stopniu wskazuje się na zmianę charakteru obecnie stosowanych strategii konkurencyjnych. Dużo bowiem większe znaczenie przypisuje się wpływom partnerskich stosunków w układach sieciowych, w których jednostki funkcjonują, na obserwowany charakter zachowań konkurencyjnych. Wprowadza się także pojęcie ekosystemu biznesu, poprzez powiązania w system wielu zróżnicowanych branżowo przedsiębiorstw, pracowników i innych zewnętrznych interesariuszy. Takie połączenie, powiązanie i zestawienie skutkuje tym, że przedsiębiorstwa jednocześnie mogą być konkurentami, partnerami, dostawcami, jak i usługodawcami. To jednak powoduje wymóg, że w pewnym zakresie muszą posiadać podobne, a po części nawet wspólne cele, które doprowadzają do wzajemnej współewolucji w obu strategicznych obszarach – konkurencji i kooperacji. Przywołując J. Brilmana [3], współewolucja będzie obejmować wspólną wizję,

sojusze, negocjacje, całościowe relacje na poziomie zarządzania i administrowania. Stosunki w układzie horyzontalnym i wertykalnym łańcucha dostaw prezentuje rysunek nr 2.



**Rys. 2 Matryca obszarów koopetycji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.B. Dagnino, D.R. Gnyawali, *Coopetition Strategy*, Current Issues and Future Research Directions, Academy of Management, Chicago 2009.

Nie ulega także wątpliwości, iż współcześnie przewagę konkurencyjną mogą osiągnąć tylko te przedsiębiorstwa, które współuczestniczą razem z innymi uczestnikami otoczenia właśnie w ramach kompetycji, a tworzenie właśnie takich relacji nazywanych kluczową kompetencją[6] staje się dla wielu z nich elementem konkurencji zapewniającym przetrwanie. Wspominana już globalizacja rynków, presja obniżki kosztów, szczególnie logistycznych, skracanie czasu przy jednoczesnym podwyższaniu jakości zarówno produktów, jak i usług i procesów wymusza na przedsiębiorstwach nawiązywanie stosunków partnerskich i coraz większej integracji z innymi ogniwami łańcucha dostaw. Nie chodzi przy tym tylko o partnerstwo z dostawcami, ale również z klientami, instytucjami publicznymi, czy właśnie z konkurentami.

Obserwowane w koopetycji zjawiska jednoczesnego konkurowania i współpracy, mogą zachodzić w momencie, gdy między partnerami biznesowymi dochodzi do powtarzalnych interakcji[4]. Przyjmuje się jednak, że konkurencja jest grą, która nie polega na eliminacji pozostałych, ponieważ współpraca może przynieść dużo lepsze rezultaty, niż wyniszczająca konkurencja między sobą. Koopetycję, a w jej ramach współpracę można uznać za jedno z działań konkurencyjnych, sprzyjających wszystkim uczestnikom. Jest więc pojmowana jako strategia wspólnego tworzenia wartości, konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej [5]. Istotą przy wykorzystaniu strategii koopetycji jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, a osadzenie takiego rozwiązania w kulturze organizacji (w tym wypadku łańcucha dostaw) zmieni charakter dotychczasowej gry konkurencyjnej. Partnerskie układy sieciowe wymuszają nowe spojrzenie na prowadzenie działalności gospodarczej, ponieważ współdziałanie pomiędzy różnymi jednostkami jest konieczne, jednocześnie instytucje te stają się dla siebie klientami, dostawcami bądź usługodawcami, konkurentami i partnerami. W

jednym obszarze można zatem konkurować, w innej kooperować, ale w ostatecznym rozrachunku - wzajemnie sobie pomagać. To, że dana firma, bądź ogniwo dostaw jest w jednej dziedzinie konkurentem, nie oznacza, że musi tak być we wszystkich pozostałych, dlatego mądre podejście, przy zwiększeniu możliwości znalezienia wspólnych obszarów mogą stać się źródłem przyszłej przewagi konkurencyjnej. W ramach łańcuchów dostaw dokonuje się zatem swoista rewolucja, ponieważ już nie tylko na poziomie współpracy z kolejnymi ogniwami łańcucha dostaw nawiązywane są stosunki partnerskie, ale także zewnętrzni interesariusze, w tym wcześniejsi konkurenci stają się elementami rozbudowanej sieci, z którymi nawiązuje się współpracę, sojusze, ale także negocjuje umowy i nawiązuje konkretne kompleksowe relacje na poziomie zarówno zarządzania[2].

Na powodzenie kooperacji wpływa obecność między podmiotami czynników zarówno komplementarnych, jak i substytucyjnych. Oczywiście im więcej występuje czynników komplementarnych tym, prostsza i łatwiejsza jest kooperacja. Takie rozwiązania od dawna stosowane są w zarządzaniu łańcuchami dostaw, gdzie wykonanie kolejnego zadania logistycznego zależy od kolejnego ogniwa. Poszczególni partnerzy powiązani są ze sobą, a głównym celem jest zapewnienie jak największej satysfakcji z wykonanego zadania lub usługi ostatecznemu klientowi. Jednakże rozwój gospodarczy, ale także i kryzysy, które dotknęły większość gospodarek narodowych wymuszają współpracę wśród partnerów, pomiędzy którymi występują obszary substytucyjne (czyli konkurencyjne). Dla rozwoju ekonomiczno-społecznego, a także dla lepszego wykonywania operacji logistycznych pomiędzy uczestnikami sieci logistycznych muszą występować odpowiednie proporcje między kooperacją a konkurencją. Rozważając problematykę kooperacji należy wziąć pod uwagę, iż dany podmiot może z jednym podmiotem (grupą podmiotów) kooperować, a jednocześnie z drugim (innym) podmiotem (grupą podmiotów) konkurować. Silna pozycja konkurencyjna danego podmiotu zachęca inne podmioty do nawiązania, utrzymania i rozwijania z danym podmiotem stosunków o charakterze kooperacyjnym. Z drugiej strony, kooperowanie powinno wzmocniać pozycję kooperujących podmiotów wobec ich konkurentów. Zachowanie odpowiedniego dystansu i stosowanie przemyślanych rozwiązań może w dużym stopniu przyczynić się do uniknięcia negatywnych skutków nadmiernej, wyniszczającej konkurencji, jak i z drugiej strony pogłębiać już istniejącą kooperację. Przesadna konkurencja działa negatywnie, między innymi wypuklając różnice między regionami, ale także i ogniwami łańcuchów, przyczynia się do wzrostu kosztów, nie bierze także pod uwagę zasad zrównoważonego rozwoju. Kooperacja powinna ułatwiać uzyskiwanie efektów synergicznych – a to jest jedną z podstawowych zasad tworzenia globalnych łańcuchów dostaw, jak również i mnożnikowych. Takie założenia potwierdzają, iż kooperację powinno wykorzystywać się w miarę możliwości na jak największą skalę. Potwierdzeniem tego może być wykorzystanie klasycznej teorii D. Ricardo, mówiącej o kosztach komparatywnych, gdzie wskazane jest, iż korzyści ze specjalizacji i wymiany w handlu międzynarodowym mogą uzyskiwać wszyscy współuczestniczący partnerzy, a nie tylko jedna strona.

### 3. INTEGRACJA W ŁAŃCUCHE DOSTAW JAKO OBSZAR IMPLEMENTACJI ZASAD KOOPETYCJI

Nasuwa się więc uzasadnione pytanie, czy pojęcie kooperacji należy wykorzystywać do badania na poziomie mikro, czyli zarządzania przedsiębiorstwem, czy można też mówić o kooperacji w łańcuchu dostaw? Wydaje się to zasadne, zwłaszcza, że jeżeli weźmie się pod uwagę rozważania dotyczące kooperacji na poziomie aliansów strategicznych, to zdecydowanie współpraca oraz jednoczesna konkurencja występuje na różnych poziomach łańcucha. Szczególnie widoczne jest to w różnych sieciach dostaw. Jako przykład można

podać, iż przedsiębiorstwa działające w jednej sieci mogą konkurować na polu badań i rozwoju, a jednocześnie posiadać wspólną strategię logistyczną (JiT, SCM, itd.), z kolei inne sieci i ich ogniwa mogą wspólnie działać w ramach projektowania procesów i sieci a na przykład konkurować w obszarze sprzedaży. Przykłady te wskazują także, na którym odcinku łańcucha można kooperować, a na którym konkurować, a więc zasadne wydaje się możliwe szerokie wykorzystywanie zasad kooperacji, także od uświadomienia ogniwom łańcucha, iż nie można działać tylko na zasadzie antagonistycznych stosunków pomiędzy podmiotami, albo tylko kooperacji. Modele koncentracji i integracji łańcucha dostaw powinny zatem zawierać pole/obszar wskazujący na możliwości kooperacji. Nie powinno to budzić większych wątpliwości, ponieważ większość metod zarządzania stosowanych do pojedynczych przedsiębiorstw w powodzeniem wykorzystuje się do zarządzania łańcuchami dostaw, zarówno do ich odchudzania (ang. *lean*), jak i wprowadzania założeń zwinności (ang. *agile*). Cele zarządzania łańcuchami dostaw są przy tym podobne do tych, które przedstawiane są przez pojedyncze przedsiębiorstwa i przede wszystkim obejmują: ekonomiczność, skuteczność, funkcjonalność, konkurencyjność, no i oczywiście zysk. Wprawdzie zarządzanie wieloma pojedynczymi przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład łańcucha dostaw jest niezmiernie trudne, to oczywiście jest jak najbardziej możliwe. Zwłaszcza, że cały łańcuch traktowany jest najczęściej jako „pojedynczy organizm”, w którym nie konkuruje się wewnątrz, a więc nie powinno stanowić trudności wprowadzanie do wszystkich ogniw nowych metod zarządzania.

Warto też wskazać, że obecnych źródeł przewagi konkurencyjnej należy poszukiwać w dobrych relacjach z uczestnikami procesów gospodarczych, partnerami, ale także z innymi uczestnikami otoczenia, co w konsekwencji pozwala na współdziałanie, wspólne zamiany a także kooperację. Łańcuchy dostaw powinny potrafić tak kształtować swoją strukturę i w taki sposób modelować relacje z otoczeniem, aby jak najwięcej na takich rozwiązaniach korzystać w sposób synergetyczny. Wpływ na funkcjonowanie łańcuchów dostaw ma na pewno postęp naukowo-techniczny, zmiany w technologiach komunikacji, a także coraz częściej zauważalne zanikanie barier formalnych, jak i handlowych oraz nieodzownie z tymi elementami związane procesy globalizacji. Do innych źródeł przewagi można zaliczyć innowacyjność tak skonstruowanego łańcucha. Globalny obszar funkcjonowania, jak również powiązania wychodzące poza granice jednego państwa dają większe możliwości wdrażania nowości, także łatwiej w tak skonstruowanych łańcuchach o przełamywanie barier organizacyjnych, mentalnościowych, często inna kultura organizacji w różnych ogniwach posiada większe zdolności adaptacyjne dla całości powiązań. Trudno oszacować w jaki sposób i czy w ogóle innowacyjność przynosi przewagę konkurencyjną, ale z jednej strony może stać się czynnikiem psychologicznej przewagi, a w konsekwencji doprowadzić do sytuacji czerpania korzyści z kilku innych przewag i dopasowania lub wykorzystania elementów innowacyjnych. Także nowe rozwiązania w zdecydowanym stopniu pozwalają na zwiększenie wiedzy organizacyjnej, a tym samym potencjału synergicznego całego łańcucha. Identyfikacja miejsc (ogniw), w których można kooperować i tych, w których konkurować pozwala na zwiększanie wartości dodanej sieci. Źródłem przewagi może stać się także przepływ informacji. W tak skonstruowanych łańcuchach musi występować, jawny, szybki i bez szumów przepływ informacji. To wiąże się z zaufaniem, chęcią i koniecznością wymiany informacji, a także ze świadomością ryzyka, zagrożeń, ale i szans i zysków. Kooperacja umożliwia także elastyczne reagowanie na zmienne otoczenie, fluktuację uwarunkowań i sytuacji rynkowych. Poprzez działalność można także wypracować skuteczne metody postępowania, odpowiednie dla różnego rodzaju warunków. Do źródeł przewagi kooperacji można zaliczyć uzmysłowienie jej istoty i umiejscowienie w strategii łańcucha, jako elementu kompatybilnego z innymi strategiami, w tym strategią logistyczną i innymi strategiami funkcjonalnymi. Źródłem przewagi można także szukać w niezawodności, szybkości,

elastyczności, kompleksowości, redukcji kosztów logistycznych, a także ekologiczności oraz wdrażaniu odpowiednich strategii logistycznych.

#### 4. PARADYGMAT KKK I JEGO ZNACZENIE DLA ROZWOJU KOOPETYCJI W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Rozległe powiązania między ogniwami sieci dostaw, wydłużenie i konieczność konkurowania z globalnymi graczami rynkowymi w jednoznaczny sposób predestynuje do kooperacji, w celu łatwiejszej realizacji zamierzonych strategii, a tym samym w sposób naturalny daje podstawę do wykorzystania zasad kooperacji. Konstrukcja łańcuchów wymusza współpracę z usługodawcami, konkurentami, instytucjami finansowymi, ale także i uczelniami wyższymi, administracją publiczną. Tylko takie kooperacyjne działania pozwalają na osiągnięcie różnych celów tak ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Obecnie można zauważyć, iż zarówno strategie, jak i powiązania mają charakter hybrydowy, rzadko bowiem można wyróżnić w działalności przedsiębiorstw łańcucha dostaw „czyste”, klasycznie rozumiane strategie. Należy w tym miejscu wskazać, że zachowania rynkowe przedsiębiorstw, ich sposoby konkurowania i występująca koordynacja rynkowa wskazują na występowanie paradygmatu, określanego w literaturze, jako KKK – konkurencja, kooperacja i koordynacja. A. Sulejowicz [7] wskazuje przy tym, iż model KKK posiada 3 cechy charakterystyczne:

- konkretne więzi międzyorganizacyjne i odpowiadające im struktury są hybrydalne: „mieszają” w charakterystycznych dla siebie „proporcjach” różne mechanizmy koordynacji decyzji,
- łączny efekt strukturalnych i behawioralnych atrybutów mechanizmów koordynacji nie będzie liniowy,
- hybrydalny aspekt struktur kooperacyjnych ujawnia szersze tło związków międzyorganizacyjnych i zagnieżdżenie transakcji w stosunkach społecznych.

Skoro zatem, w analizie strategicznej wskazuje się na powyższe trzy czynniki, jako elementy, które pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, to należy zadać sobie pytanie, czy kolejnym wymiarem koordynacji w łańcuchu dostaw nie może być zjawisko kooperacji. Wyznaczniki paradygmatu KKK zostały przedstawione z kolei przez A. Łupicką, a wspomniane uzupełnienie stanowi ostatnia kolumna z próbą implementacji wymiarów na obszar jednoczesnej współpracy i konkurencji (tabela nr 1).

**Tabela 1 Wyznaczniki paradygmatu KKK z próbą uzupełnienia o zjawisko kooperacji**

	Wymiar koordynacji	Konkurencja	Kooperacja	Kontrola		Kooperacja
A. Łupicka	Główna relacja	Rywalizacja	Współdziałanie	Władza	Próba dostosowania pojęcia kooperacji do wymiarów koordynacji w łańcuchu dostaw	Współdziałanie i rywalizacja w zależności od ogniwa, części łańcucha (dół, góra – w jednym obszarze konkurencja, w innym kooperacja)
	Dominujący typ relacji zarządczej	Wymienna	Mieszana-uzgodnienie	Hierarchia		Mieszana
	Stożek autonomii jednostki (przedsiębiorstwa)	Samodzielna, posiada unikatowe kompetencje	Współzależna, lecz jednostki są samodzielne	Zależna		Mieszana – zarówno samodzielna jak i współzależna
	Mechanizm osiągnięcia równowagi	Cena (ekonomia) cena/jakość (zarządzanie)	Zaufanie, wzajemność	Posłuch		Partnerstwo

Zasoby wkładane w relacje	Wszystkie (nie wszystkie, gdy dotyczy konkurencji w łańcuchu)	Peryferyjne, rdzenne	Wszystkie, przejmowanie kompetencji partnera	Mieszane	
Koszty organizacji, forma wychowania	Oszukiwanie	Zdrada	Bumelowanie		
Dominujące typy gry z partnerem	Niekooperacyjna (o sumie zerowej)	Kooperacyjna: niekooperacyjna o sumie niezerowej, kooptrola: kooperacyjna	Kooperacyjna (w sytuacjach niepatologicznych)		Kooperacyjna o sumie niezerowej (efekt synergii)
Model socjologii wymiany	Konflikt	Wymiana	Przymus		Konflikt i wymiana
Ujęcie „sentymtalne	Wrogość	Partnerstwo	Lojalność		Partnerstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Łupicka, *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 86.

Z przedstawionej powyżej tabeli wynika, iż na podstawie teoretycznych rozważań można dokonywać prób implementacji pojęcia kooperacji w wymiarze koordynacji powiązań w łańcuchu dostaw. Czy zatem można mówić o paradygmacie KKK+K lub 4K? Czy w związku z tym, kooperacja może zmienić postrzeganie łańcucha dostaw i w pozytywny sposób wpłynąć na jego funkcjonowanie, szczególnie z punktu widzenia zwiększania konkurencyjności, efektywności i skuteczności, a zarazem lepszej obsługi ostatecznego klienta? Przecież oczywistym jest, że integracja w łańcuchu jest konieczna, na co to wskazują teoretyczne modele (począwszy od modelu Kompas, Poiriera aż do A.T. Kearneya [9]), jednakże w większości z nich wskazuje się, iż narzędzia wspomagające procesy jednoczące ogniwa łańcucha polegają na partnerstwie, lepszej współpracy z dostawcami, szczególnie na kooperacji, nie wskazuje się jednak, że działając w jednym łańcuchu jednocześnie można konkurować i kooperować. A jest to ważne, ponieważ np. alianse strategiczne, powiązania wychodzące poza poziom wewnętrzny łańcucha wskazują na konieczność wykorzystania kluczowych kompetencji, jakie przedsiębiorstwo, czy łańcuch posiada. To w jednoznaczny sposób wiąże się z kooperacją, bowiem w jednym obszarze należy zdobywać przewagę, a w innym polegać na zdolnościach innych, jak i możliwościach wspomagania swojego ogniwa poprzez współpracę z innymi. Wydaje się, że ten element może stać się bardzo istotnym czynnikiem sukcesu i przewagi konkurencyjnej. Rozwinięcie paradygmatu na czwarty element wskazuje też dodatkowo, iż kooperacja może stać się jednym z elementów przewagi konkurencyjnej, jeśli włączymy ją w ramy budowy strategii całego łańcucha. Chociaż każdy z elementów KKK jest niezwykle ważny dla funkcjonowania łańcucha dostaw, to można jednak przypuszczać, iż również nowe spojrzenie łączące w pewien sposób już znane elementy, które mimo to wydawałoby się, że nie są możliwe do połączenia, może stać się elementem przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw przyszłości.

## 5. WNIOSKI

Najogólniej można wskazać, iż kooperacja wspiera osiągnięcie wartości dodanej, której źródeł może być wiele. Jednym z nich może być klient, ale również systemy wartości i sposoby zarządzania w przedsiębiorstwie (zarządzanie przez wartość, zarządzanie procesowe), wiedza, czynnik ludzki, ale także procesy społeczno-polityczne, szczególnie te, które wpływają na ekonomiczne zmiany systemów gospodarczych, procesy gospodarcze zachodzące w łańcuchach, począwszy od aspektów lokalizacyjnych, organizacyjnych do kapitału ludzkiego, jak również obowiązujący system prawny. Okazuje się zatem, że źródła wartości mogą być zewnętrzne oraz wewnętrzne. Wewnętrzne w dużym stopniu będą determinowane przez potencjał przedsiębiorstwa lub w szerszym ujęciu - przez łańcuch dostaw. Zewnętrzne, określane są przez środowisko egzogeniczne i tworzone między innymi



przez otoczenie i w otoczeniu, im bowiem wyższy jest poziom wykorzystania źródeł zewnętrznych (w tym konkurencji i kooperacji) za sprawą kooperacji do prowadzenia działalności, tym większa szansa na spełnienie założonych celów przez łańcuch dostaw.

Określając zatem kooperację mianem kooperatywnej konkurencji można zmienić dotychczasowe paradygmaty, określając nowe możliwości i nowe sposoby działania na globalnych rynkach. Chcąc jednak ją wdrażać, należy diametralnie zmienić sposób myślenia. Właściwe nie ma już miejsca na podział „ja” – „konkurencji”, gdyż każdy z interesariuszy może w każdym momencie stać się kooperantem choćby dla niewielkiego obszaru a ogniwa, które do tej pory były partnerami mogą przekształcić się w konkurentów. Poszukiwanie najlepszych rozwiązań, w celu zdobycia przewagi i umocnienia swojej pozycji na rynku wymaga przeprojektowania działalności, filozofii działania, a także zarzucenia dotychczasowych strategii. Jest to możliwe, gdyż współcześnie postępujące procesy globalizacji coraz częściej, w sposób mniej lub bardziej ewolucyjny a czasem i rewolucyjny powodują, iż znane z teorii sposoby działania nie przynoszą zamierzonego efektu. W takim wypadku konieczne jest wyjście naprzeciw nowym, nowoczesnym i innowacyjnym rozwiązaniom. Potrzebne jest więc zrozumienie rzeczywistości, wychodzenie naprzeciw nowym trendom i przeciwstawianie się paradygmatom, ale przedtem należy uświadomić wszystkim uczestnikom korzyści i przekonać ich, że we współczesnym globalnym świecie tylko wspólne działanie przyniesie pozytywne efekty. Osiągnięcie efektu synergii a w konsekwencji większy poziom zadowolenia ostatecznego klienta powinien stać się głównym celem działalności wszystkich ogniw, a wsparciem może być właśnie - kooperacja.

## LITERATURA

- [1] Baćko B., *Przegląd definicji i analiza krytyczna pojęć: kooperacja oraz kooperacja*, Naukowy Portal Internetowy – [www.zarządzanie.net.pl](http://www.zarządzanie.net.pl), [05.11.2010].
- [2] Bengtsson M., Knock S., *„Coopetition” in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously*, *“Industrial Marketing Management”*, 2000, 29(5), w: *Wettbewerb und Kooperation: Wettbewerberorientierung in Projekten radikaler Innovation*, Dissertation, Technische Universität Berlin 2006.
- [3] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Brandenberg A.J., Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1997.
- [5] Dagnino G. B., Rocco E., *Coopetition Strategy, Theory, experiments and cases*, Routledge, 2009.
- [6] Lozano A., Sysko-Romańczuk S., *Koncepcja kooperacji jako szczególna forma integracji jednostek gospodarczych - teoria i praktyka*, <http://www.integracja.3is.pl> [05.11.2010].
- [7] Łupicka A., *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- [8] Walley K. E., *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*. International Studies of Management and Organization, Special Issue on Coopetition, 2007.
- [9] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2010.

## COOPETITION AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF SUPPLY CHAINS

### **Abstract**

The article presents theoretical considerations of coopetition and possible implementation of coopetition in supply chains. Particular attention was paid on international relations and global issues of supply chain. The aim is also to indicated to areas of competitive advantage that can be achieved thanks to new ways of management and implementation of modern tools to areas of the supply chain.

**Keywords:** coopetition, competitive advantage, supply chain, supply network