

Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji

<https://doi.org/10.33141/po.2011.09.05>

Mariusz Rogalski

Przeład Organizacji, Nr 9 (860), 2011, ss. 17-20

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W zmożona pod koniec XX wieku rządowa aktywność deregulacyjna oraz prywatyzacyjna poszczególnych branż i sektorów, zintensyfikowane procesy internacjonalistyczne oraz liberalizacyjne gospodarczej wymiany międzynarodowej w znaczącym stopniu zaostriły konkurencję na rynkach dotychczas dość stabilnych i spokojnych. Pojedyncze podmioty zaczęły dostrzegać, że w pojedynkę nie zdołają stawiać czoła dużym, często zagranicznym o silnej pozycji rynkowej graczom [Zineldin, 1998, s. 1143-1146]. Upewnił ich w tym przekonaniu gwałtowny postęp naukowo-techniczny, który istotnie zaostrił apetyt światowego popytu na coraz to nowsze, nowocześniejsze i bardziej zaawansowane technologicznie produkty. Konsumenci zaczęli wywierać presję na producentów i dostawców produktów wysokich technologii (*high-tech*), aby ci szybciej byli w stanie zaspokoić ich ciągle rosnące potrzeby, kreując niespotykaną do tej pory rywalizację pomiędzy nimi. Skłoniło to poszczególne podmioty do poszukiwania nowych rozwiązań, które oszczędzą im prowadzenia bratobójczych zerojedynkowych walk (wygrany – przegrany), a zarazem pozwolą im się rozwijać i zwiększać udział rynkowy. W ten sposób po raz pierwszy na szeroką skalę (w szczególności) firmy z branż *high-tech* zaczęły stosować *blue ocean strategy* [Kim i Mauborgne, 2006] – strategię błękitnego oceanu; koopetycję¹⁾, która w swej istocie hamuje bezlitosny rozlew krwi oraz dąży do osiągnięcia wyniku rynkowego: wygrany – wygrany [Mucha-Kuś, 2010, s. 9–12].

Celem niniejszego opracowania jest ● zidentyfikowanie i opisanie głównych cech (wymiarów) relacji koopetycji, które zarazem wyznaczają *a priori*, jak i scharakteryzują istotę tych nietypowych zachowań między- i wewnątrzorganizacyjnych oraz ● wyznaczenie światowego trendu w badaniach nad strategią koopetycji.

Metodyka badawcza

Dobór odpowiedniej próby do badań został przeprowadzony na podstawie trójstopniowej selekcji [Czakon, 2011, s. 57–61]. Każdy etap składał się ze szczegółowo zdefiniowanych kroków (tabela 1), by w efekcie można było zrealizować poszczególne cele badawcze.

W pierwszym etapie zostały wyodrębnione zagraniczne, naukowe bazy danych: Ebsco, Elsevier/Springer, Emerald, Proquest, ISI Web of Knowledge. Następnie wyznaczono i sformułowano kryteria ich filtrowania w celu zidentyfikowania potencjalnie istotnych artykułów naukowych, które w kolejnych etapach poddano analizie i selekcji: terminy *coopetition/co-opetition* umieszczone w tytule, abstraktach bądź słowach kluczowych recenzowanych artykułów naukowych opublikowanych do dnia 31 stycznia 2011 r. (wykluczając recenzje książek i wstępy redakcyjne).

Drugi etap polegał na selekcji artykułów. Pierwszy jego krok ograniczał otrzymaną bazę opracowań tylko do anglojęzycznych i pełnotekstowych artykułów naukowych dostępnych dla autora oraz zwiększał ją metodą ekspercką dodatkowymi, badawczo istotnymi artykułami spoza wyznaczonych w etapie pierwszym baz danych. W drugim kroku zostały usunięte wszystkie duplikujące się publikacje wyłonione w pierwszej selekcji.

W trzecim etapie szczegółowo zweryfikowano przydatność uzyskanych opracowań do badań. Wszystkie publikacje zostały przeanalizowane pod kątem podjętej w nich problematyki. Jako badawczo istotne zostały uznane tylko te opracowania, których wiodącym obiektem analiz było zjawisko koopetycji. Na potrzeby zrealizowania poszczególnych celów badawczych otrzymana baza artykułów uległa kolejnym, szczegółowym selekcjom. Dobór opracowań został wyfiltrowany metodą ekspercką poprzez powtórzenie całej procedury przez drugiego badacza.

Wymiary zjawiska²⁾

Koopetycja cechuje się dużą złożonością strukturalną i typologiczną. Autor w pilotażowych badaniach nad wymiarami (cechami) zjawiska koopetycji³⁾ [Rogalski, 2011, s. 81–91] wykazał, że myślenie o koopetycji powinno obejmować przynajmniej pięć cech, które determinują istotę tego zjawiska. Należą do nich ● jednoczesność występowania dwóch relacji międzyorganizacyjnych: konkurencji i współpracy ● obopólna korzyść – wartość dodana – dla koopetytorów ● duża zmienność w jego intensywności i okresie trwania ● trudność rozumiana jako niemałe wyzwania menedżerskie w procesie przygotowania, implementacji i zarządzania koopetycją oraz ● znaczna złożoność typologiczna,

Tab. 1. Trójstopniowa selekcja zastosowana w badaniach

	Kryterium selekcji	Liczba artykułów
1. selekcja	zidentyfikowane artykuły naukowe stanowiące o koopetycji	523
2. selekcja	anglojęzyczne i pełnotekstowe opracowania plus dodatkowe – z zewnętrznych baz danych – artykuły naukowe	245
	nieduplikujące się publikacje	167
3. selekcja	relacje koopetycji jako wiodący przedmiot badań	104
	obszernie opisane rozważania nad koopetycją	96
	sektorowe ujęcie badań empirycznych	82

Źródło: opracowanie własne.

mająca odzwierciedlenie w wielu różnych typach podejmowanych strategii kooperacji.

Wyniki niniejszych badań potwierdziły wyłonione cechy, dodatkowo uzupełniając je o jeszcze jedną charakterystykę – kształtowanie sektora, rozumiane jako wpływ z jednej strony zachowań kooperacyjnych kilku podmiotów na kształt i strukturę całej branży i/lub sektora, a z drugiej strony jako wpływ uwarunkowań danych gałęzi biznesowych na zachowania uczestników rynku, kierując ich ku strategii kooperacji.

Włączenie do badań dodatkowych rozważań naukowych 107 badaczy reprezentujących ośrodki badawcze z 22 krajów całego świata dało możliwość ustalenia wag poszczególnych charakterystyk w kształtowaniu istoty strategii kooperacji. I tak, na pierwszym miejscu uplasowały się jednoczesność i wzajemna korzyść (100% wskazań badaczy), na drugim znaczna złożoność typologiczna (57%), na trzecim i czwartym duża zmienność (47%) i niemalże wyzwania menedżerskie (46%), a na piątym umiejętność kształtowania sektora (28%). Obrazuje to rysunek 1, gdzie wielkość czcionki utożsamia wysokość wagi poszczególnej charakterystyki w identyfikacji i kształtowaniu istoty strategii kooperacji.

Zidentyfikowane – najczęściej akcentowane przez światowych badaczy – cechy strategii kooperacji (6) tak *de facto* wyznaczają istotę kooperacji: jednoczesności występowania dwóch przeciwstawnych dynamik między- i wewnątrzorganizacyjnych: konkurencji i współpracy, obopólnej korzyści dla kooperatorów z niej wynikającej oraz znacznej zmienności w intensywności i okresie trwania relacji kooperacji. Zarówno szeroko rozumiana umiejętność kształtowania sektora, duże wyzwania menedżerskie z kooperacją utożsamiane oraz liczne, implementowane przez podmioty gospodarcze jej typy są niejako pochodną powyższych charakterystyk powstała wskutek ich występowania i wzajemnej interakcji.

Niemniej jednak obrazują one złożony charakter tego zjawiska. Stąd określenie kooperacji „czymś pomiędzy czystą współpracą a czystą konkurencją” [Osarenkhoe, 2010, s. 343] wydaje się być niepełne i nieadekwatne. Definicją właściwą dla scharakteryzowania tego zjawiska wydaje się być koncepcja W. Czakona (2009, s. 13), który pisze, że „kooperacja skupia się (...) na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami”. Tak zdefiniowana strategia kooperacji uwypukla złożoność zawieranych w jej ramach relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, kierując uwagę czytelników na różnorakie płaszczyzny ją kształtujące.

Horyzont czasowy⁵⁾

Zainteresowanie naukowych ośrodków badawczych strategią kooperacji bardzo znacząco zmieniało się na przestrzeni lat. Jako pionierów w literaturowych rozważaniach nad nią można przyjąć książkę A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa *Co-opetition*, wydaną w 1996 r., która stanowi podstawy dotychczasowych badań w tym zakresie.



Rys. 1. Cechy (wymiary) zjawiska kooperacji

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu wordle.net⁴⁾.

Przeprowadzone wnioskowanie statystyczne na próbie 104 opracowań naukowych skądinąd potwierdza to twierdzenie, gdyż dopiero od 1997 r. w światowej literaturze można odnotowywać naukowe artykuły, rozpatrujące zjawisko i strategię kooperacji jako wiodący obiekt badawczy. Ukazuje to olbrzymi wpływ, jaki publikacja A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa wywarła na rozpoznanie i zrozumienie zjawiska kooperacji.

Od tego czasu w sposób narastający przybywa artykułów naukowych na różnych polach badawczych eksplorujących strategię kooperacji. Najlepiej, bo aż w 99,8% ($R^2 = 0,998$) trend ten opisuje funkcja wielomianowa 4. stopnia o wzorze $y = 0,006x^4 - 0,097x^3 + 0,712x^2 - 0,274x + 0,508$ pokazująca nie tylko historyczną i obecną sytuację, ale również spodziewany przyrost publikacji w latach następnych. Otóż w 2015 r. spodziewać się można, że ich liczba przynajmniej się potroi, licząc od dnia 31 grudnia 2010 r. (rysunek 2), osiągając w 2020 r. niebagatelny poziom 1000 opracowań naukowych.

Sektorowe ujęcie badań nad kooperacją⁶⁾

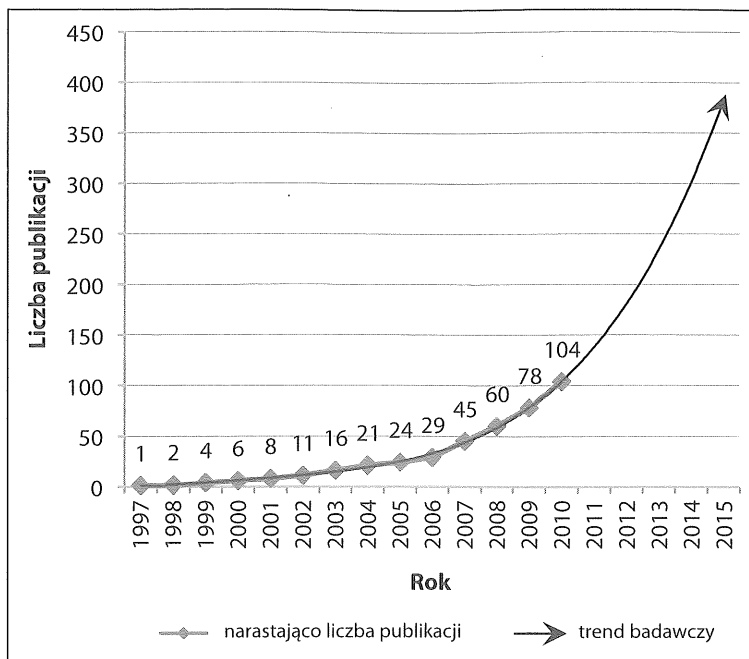
W opracowaniach naukowych różne sektory gospodarcze stanowiły zakres badawczy. Zgodnie z rysunkiem 2 można oczekiwać, że eksploracja poszczególnych gałęzi gospodarczych w niedalekiej przyszłości nabierze znaczącego rozpędu. Stąd istotne wydaje się zwrócenie uwagi na dotychczasowe analizy i wyodrębnienie tych płaszczyzn badawczych, które objęte były badaniami nad kooperacją oraz tych o znikomym bądź zerowym stopniu eksploracji. W tym celu sektor gospodarczy został dwójako zdefiniowany. Na potrzeby badań poglądowych zostały wyróżnione trzy sektory gospodarcze⁷⁾: ● rolnictwo, szeroko rozumiane leśnictwo i rybołówstwo ● przemysł i budownictwo oraz ● usługi. Do badań szczegółowych zostały przyjęte sektory określone i sformułowane zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) z dnia 24 grudnia 2007 r.⁸⁾ nazwane w dalszej części opracowania podsektorami⁹⁾.

Aby zweryfikować postawioną w niniejszym opracowaniu tezę, że podsektor *high-tech* jest głównym eksploratorem, beneficjentem i propagatorem strategii kooperacji została zastosowana dodatkowa selekcja branż PKD według metody produktowej klasyfikowania produktów *high-tech* OECD, która umożliwiła wyodrębnienie podsektora produktów wysokich technologii¹⁰⁾.

W wyniku przeprowadzonych badań w przypadku 72 opracowań naukowych zidentyfikowano sektory gospodarcze podmiotów w nich analizowanych. W przypadku 10 publikacji nie zdołano jednoznacznie określić biznesowych ukierunkowań i specjalizacji podmiotów zgodnie z przyjętymi definicjami i klasyfikacjami, wskutek czego zostały one wyeliminowane z bazy analizowanych publikacji.

Eksplorowane publikacje wykazały, że dotychczasowe badania nad kooperacją przede wszystkim dotyczyły trzeciego sektora gospodarczego. Aż w 58% badanych opracowań aktywność biznesowa o charakterze usługowym była przedmiotem eksploracji. Następnym w kolejności był sektor drugi. Stanowił on 39% wszystkich rozważań nad kooperacją. Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo, reprezentujące sektor pierwszy, tylko w 3% opracowań stały się obiektem analiz.

Dysharmonia eksploracyjna ma odzwierciedlenie również wewnątrz każdego sektora, gdzie całkowicie inne odsetki badań przypadały na poszczególne



Rys. 2. Prognozowany przyrost publikacji w okresie 2011–2015

Źródło: opracowanie własne.

podsektory go tworzące (rysunek 3). W przypadku sektora pierwszego opracowania dotyczyły tylko leśnictwa i rybactwa (100% publikacji, po 50% każde), a w sektorze drugim skupiały się głównie na przetwórstwie przemysłowym (93%). Sektor 3 reprezentowały w badaniach przede wszystkim podmioty z podsektorów informacji i komunikacji (26%) oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (14%). W znikomym stopniu zostały analizowane firmy transportowe i gospodarka magazynowa (5%), działalność profesjonalna naukowa i techniczna (5%) oraz edukacja (2%) i administracja publiczna (2%).

W przeciwieństwie do nich, bo aż 33% badań (1/3 wszystkich opracowań) stanowił podsektor *high-tech*, który w swej istocie łączy wiele różnych aktywności gospodarczych skupionych w sektorze drugim i trzecim. Jest to największy odsetek ze wszystkich badanych

podsektorów. Na drugim miejscu uplasowały się branże zajmujące się tradycyjnym przetwórstwem przemysłowym (1/4 artykułów), a na trzecim (prawie 1/12) branże z podsektora opieki zdrowotnej i pomocy społecznej.

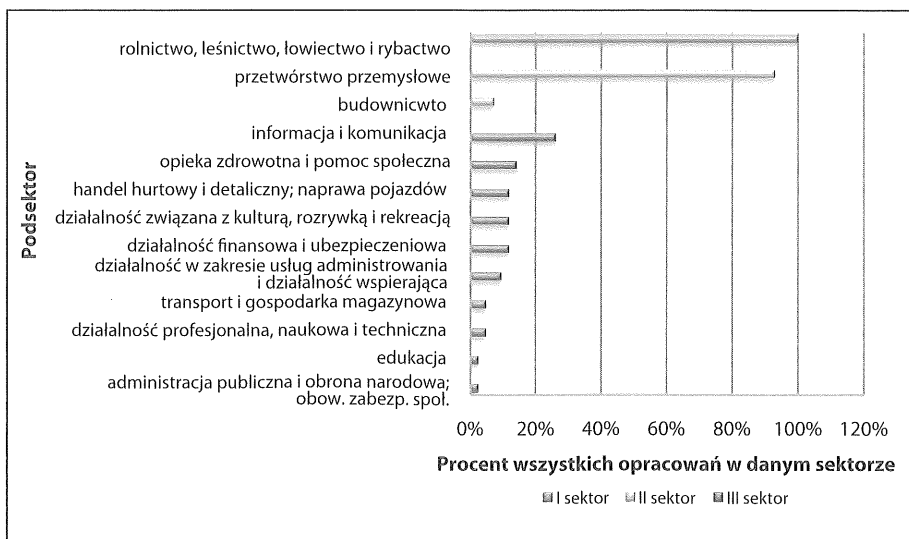
W samym podsektorze *high-tech* również odnotowuje się różne zainteresowania badawcze. Najczęściej, bo aż 11 razy naukowo analizowana była branża komunikacyjno-informacyjna (ICT) – 46% badań podsektora *high-tech* oraz lotnicza (13%). Najmniejsze zainteresowanie badacze okazali w odniesieniu do branż chemicznej i zaawansowanych materiałów, które stanowiły oddzielnie jedynie po 4% wszystkich badań (rysunek 4).

Zakończenie

W dotychczasowych rozważaniach nad kooperacją tylko część podsektorów gospodarczych została ujęta w opracowaniach opublikowanych w krajowych i ogólnonaukowych czasopiśmie naukowych. Zaledwie 3% wszystkich analizowanych opracowań dotyczyły podmiotów z pierwszego sektora gospodarczego: rolnictwa, leśnictwa i rybactwa, gdzie jedynie leśnictwo i rybactwo stały się obiektem zainteresowań badaczy. Całkowicie w rozważaniach zostały pominięte rolnictwo oraz łowiectwo.

Podobna sytuacja ma miejsce w sektorze drugim – przemysłu i budownictwa, gdzie nie tylko prawie cały podsektor budownictwa nie został przedmiotem badań, ale również wiele branż zajmujących się przetwórstwem przemysłowym, m.in. wodna, gazownicza i elektroenergetyczna. Te same branże zostały pominięte również w badaniach nad sektorem trzecim – usług. Oznacza to, że mimo że ten rodzaj aktywności biznesowej został najgłębiej wyeksplorowany w dotychczasowych opracowaniach (58% wszystkich badań), to i tutaj znajduje się wiele wolnej przestrzeni do wnioskowania ekonomicznego. Chociażby opierając się na wspomnianych branżach: wodnej, gazowniczej i elektroenergetycznej, podsektor: nieruchomości, zakwaterowania i usług gastronomicznych, transportu i gospodarki magazynowej, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej czy też usług edukacyjnych i administracyjnych.

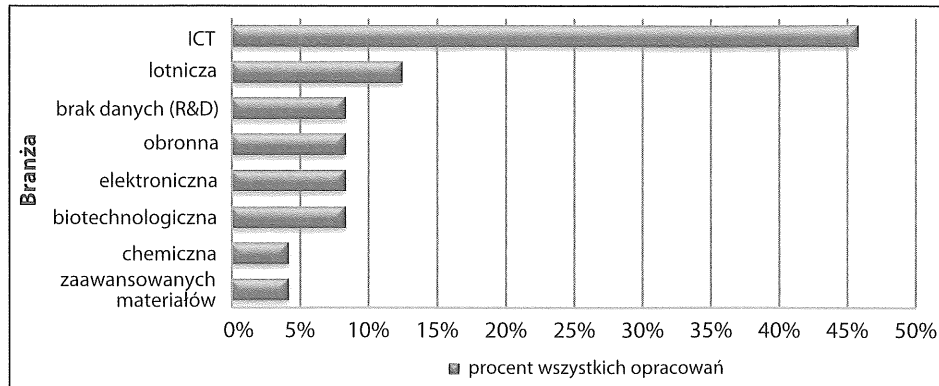
Mimo znikomej (a w niektórych przypadkach wręcz żadnej) ich obecności w ogólnonaukowej literaturze, wydają się być one niezwykle interesującym polem do eksploracji badawczej. W szczególności te branże i podsektory, które w ostatnich latach przechodziły głęboką restrukturyzację, deregulację czy też prywatyzację, gdyż podobnie jak firmy z branż *high-tech* na przełomie lat 80. i 90. ub. wieku podmioty z wyżej wymienionych ukierunkowań biznesowych obecnie zaczynają



Rys. 3. Sektory gospodarcze w badaniach

Źródło: opracowanie własne.





Rys. 4. Podsektor produktów *high-tech* w badaniach

Źródło: opracowanie własne.

funkcjonować w prokoopetycyjnych warunkach hiperkonkurencji. W związku z powyższym rekomenduje się w przyszłości objęcie tych podsektorów i branż badaniami naukowymi.

Z punktu widzenia genezy powstania i rozpowszechniania się zjawiska koopetycji interesujące wydają się wyniki badań przeprowadzonych w odniesieniu do podsektora produktów wysokich technologii, który to jako jeden z pierwszych zaczął wdrażać strategię koopetycji. Otóż obecnie w 1/3 wszystkich opracowań, uwzględnionych w badaniach, problematyka koopetycji była rozpatrywana właśnie w odniesieniu do branż produktów *high-tech*. Stanowi to największy odsetek ze wszystkich analizowanych w tym zakresie podsektorów gospodarczych do tej pory. Tym samym potwierdza to niejako nieraz stawianą tezę, że to podsektor *high-tech* stał się głównym eksploratorem, beneficjentem i propagatorem strategii koopetycji w gospodarce realnej.

Mariusz Rogalski
doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011–2013 jako projekt badawczy MNiSW Nr N N115 006040.

PRZYPISY

- ¹⁾ Strategia koopetycji jest jedną z kilku określanym mianem *blue ocean strategy*.
- ²⁾ Na potrzeby badań nad wymiarami zjawiska koopetycji kryterium selekcji artykułów naukowych zostało zawężone poprzez dobór tylko tych opracowań, w których obrona problematyka koopetycji miała odzwierciedlenie w obszernym opisie przeprowadzonych przez badaczy rozważań.
- ³⁾ Pilotażowe badania obejmowały analizę 20 opracowań (wybranych metodą ekspercką) reprezentujących osiągnięcia naukowe 30 krajowych i zagranicznych badaczy z zakresu koopetycji. Dobór próby polegał na wyselekcjonowaniu opracowań zawierających kluczowe – pod względem prowadzonych badań – informacje umożliwiające identyfikację i wyłonienie wymiarów pojęcia oraz zjawiska koopetycji.
- ⁴⁾ Łącznik pomiędzy dwuczłonowymi określnikami cech zjawiska koopetycji jest efektem ograniczeń programowych narzędzia wordle.net, które niezależnie od kontekstu każde słowo traktuje oddzielnie.
- ⁵⁾ Ze względów statystycznych przy identyfikacji trendu w dotychczas opublikowanych artykułach naukowych okres uwzględnionych do badań publikacji został zawężony do dnia 31 grudnia 2010 r.
- ⁶⁾ Na potrzeby wyodrębnienia dotychczas naukowo analizowanych aktywności gospodarczych pod kątem zjawiska koopetycji kryterium doboru artykułów do badań zostało zawężone

tylko do tych opracowań, w których dokonano badań empirycznych w ujęciu sektorowym.

⁷⁾ Sklasyfikowane na podstawie zmodyfikowanego trójsektorowego podziału gospodarki zaproponowanego przez C. Clarka i J. Fourastie [SONIS, AZZONI, HEWINGS, 2008, s. 153].

⁸⁾ Wprowadzona Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. nr 251, poz. 1885.

⁹⁾ Wyróżnia ona 21 umownie sklasyfikowanych aktywności społeczno-gospodarczych,

a ich podział jest zbliżony z umiłą statystyczną klasyfikacją działalności gospodarczej NACE Rev2, zachowując z nią pełną spójność i porównywalność danych [GUS, 2011]. W przypadku opracowań, w których analizowanych było więcej niż jeden sektor gospodarczy ze względów statystycznych do badań przyjęto tylko wiodący – w danych analizach – sektor.

¹⁰⁾ Zgodnie z [WOJNICKA, 2006, s. 11–13] składają się na niego branże podmiotów wytwarzających: sprzęt lotniczy, komputery/maszyny biurowe, elektronikę i artykuły telekomunikacyjne, farmaceutyki, chemię, aparaturę naukowo-badawczą, maszyny elektryczne, maszyny nieelektryczne oraz uzbrojenie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J., *Co-opetition*, Doubleday Currency, New York 1996.
- [2] CZAKON W., *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2009.
- [3] CZAKON W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2011.
- [4] GUS (Główny Urząd Statystyczny), [online 2011], <www.stat.gov.pl.>.
- [5] KIM C.W., MAUBORGNE R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA 2006.
- [6] MUCHA-KUŚ K., *Strategia koopetycji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2010.
- [7] OSARENKHOE A., *A Coopetition Strategy – A Study of Inter-firm Dynamics Between Competition and Cooperation*, „Business Strategy Series” 2010, vol. 11, no. 6.
- [8] ROGALSKI M., *Wymiary pojęcia KOOPETYCJA*, w: P. ANTONOWICZ (red.), *Współczesne modele biznesu – diagnoza i perspektywy*, Wydawnictwo FRUG, Sopot 2011.
- [9] SONIS M., AZZONI C.R., HEWINGS G.J.D., *The Three-Sector Growth Hypothesis and the Euler-Malthus Economic Growth Model: Application to the Analysis of GDP Dynamics of Brazil, 1985–2004–2020*, The Fifth International Conference on Mathematical Modeling and Computer Simulation of Materials Technologies (MMT:2008), Ariel 2008.
- [10] WOJNICKA E., *Definicja sektora high-tech*, w: E. WOJNICKA, P. KLIMCZAK, M. WOJNICKA, J. DĄBKOWSKI, W. PODSIADŁA (red.), *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
- [11] ZINELDIN M.A., *Towards an Ecological Collaborative Relationship Management. A “Co-opetive” Perspective*, „European Journal of Management” 1998, vol. 32, no. 11/12.

Summary

The aim of this article is ● identification and description of the most characteristic dimensions of the phenomenon and strategy of coopetition which can be useful in shaping of the research frameworks in the future scientific explorations ● as well as indication of the trends in researches into this phenomenon. Coopetition as a new economic paradigm is marked with a big, multidimensional potential which hasn't been used so far.