DOI 10.34658/oiz.2013.52.127-134

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
Nr 1147 ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE, z. 52 2013

WOJCIECH CZAKON
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

STRATEGIA KOOPETYCJI W ROZWOJU ORGANIZACJI[1]

Opiniodawca: **prof. dr hab. Jan Lichtarski**

Stopień rozpoznania rozwoju organizacji w naukach o zarządzaniu powoduje kierowanie uwagi badawczej w stronę coraz bardziej złożonych zjawisk, które nań wpływają. Pośród nich szczególną popularność uzyskują paradoksy, takie jak oburęczność czy koopetycja. Artykuł identyfikuje pozytywny, choć niejednoznaczny związek pomiędzy strategią koopetycji a przejawami rozwoju organizacji. Następnie rozpoznaje wyróżniki kompetencji stosowania koopetycji, analogicznie do paradoksów zarządzania wiedzą. W konkluzji wskazano na linię debaty dotyczącej tej kompetencji, bowiem część badaczy postuluje obniżanie napięć pomiędzy sprzecznościami, podczas gdy drugie stanowisko skłania się raczej w stronę stymulowania rozwoju poprzez napięcia.

1. Wprowadzenie

Rozwój organizacji stanowi kluczową zmienną zależną w naukach o zarządzaniu od samych jej początków [1]. Podnoszenie kompetencji kierowniczych w skali całej profesji [2] wymaga ustalenia tych zmiennych, które pozwalają na zwiększanie sprawności działania, podnoszą jakość podejmowanych decyzji [3], a przez to przyczyniają się do rozwoju organizacji. W modelu nomotetycznym nauk o zarządzaniu rozpoznanie tych zmiennych wyjaśniających umożliwi dalszy rozwój organizacji.

Współcześnie znaczną uwagę badawczą przyciągają takie zmienne, zjawiska i procesy, których wpływ na rozwój nie jest jednoznaczny. Potocznie nazywane paradoksalnymi, powodować one mogą rozwój organizacji, ale także go ograniczać. Wynika to z dwoistości efektów tego samego zjawiska, zarówno

[1] Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy MNiSW Nr N N115 006040, pod kierunkiem Prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej.

pożądanych, jak też i szkodliwych, w zależności od intensywności czy umiejętności kierowniczych. Przyjęto nazywać takie zjawiska paradoksalnymi, właśnie ze względu na sprzeczności i napięcia, które wywołują. Pośród najbardziej popularnych paradoksów wymienić można oburęczność organizacyjną, kompetencje dynamiczne czy koopetycję [4]. Strategia koopetycji, polegająca na jednoczesnym konkurowaniu i współpracy pomiędzy tymi samymi przedsiębiorstwami, niesie za sobą przy tym obietnicę osiągnięcia ponad przeciętnych wyników, zarówno ze względów relacyjnych, jak i kompetencyjnych. Literatura przypisuje strategii koopetycji zdolność wzrostu całkowitej wartości tworzonej w układach międzyorganizacyjnych [5]. Jednocześnie podkreśla się, że koopetycja rodzi napięcia i wymaga szczególnych kompetencji menedżerskich po to, aby oczekiwane korzyści nie zostały zaprzepaszczone przez zagrożenia [6].

Celem opracowania jest identyfikacja kompetencyjnych uwarunkowań stosowania strategii koopetycji po to, aby przyczyniała się ona do rozwoju organizacji. W pierwszej części opisano wpływ koopetycji na organizację przez pryzmat takich zmiennych jak efektywność, innowacyjność czy przewaga konkurencyjna. Ogólnie biorąc wpływ ten jest pozytywny, jednakże bardziej szczegółowe dociekania przynoszą niejednoznaczne wyniki. Dlatego druga część, rozpoznaje kompetencyjne uwarunkowania osiągania pozytywnych efektów stosowania strategii koopetycji.

2. Przejawy wpływu koopetycji na rozwój organizacji

Koopetycja to zjawisko, które w ostatnich latach przyciąga coraz większą uwagą badawczą. Przejawem tego zainteresowania jest dynamicznie rosnąca liczba publikacji, prac promocyjnych, czy badań skupionych wokół koopetycji. Jak wskazuje przegląd tego dorobku [7] podejść do definiowania jest wiele, jednakże wszyscy autorzy zgadzają się co do dwóch cech koopetycji: jednoczesności współpracy i konkurencji oraz jej wzajemnej korzystności. Po strategię koopetycji przedsiębiorstwa sięgają dlatego, że oczekują lepszych wyników niż stosując inne, wcześniej upowszechnione strategie. Niektórzy autorzy formułują wręcz pogląd o tym, że zachodzi ciągła ewolucja relacji przedsiębiorstw – od konkurencji przez współpracę do koopetycji. Bardziej złożone relacje stosuje się wówczas, gdy mechanizmy konwergencji czy imitacji powodują erozję przewagi wynikającej z zastosowania innowacyjnej strategii względem innych przedsiębiorstw.

Przewaga konkurencyjna ulega erozji wskutek procesów imitacji, czyniąc z trwałej przewagi, odpornej na działanie konkurentów, cel strategów. Odrębnym źródłem ponad przeciętnej rentowności jest współpraca, pozwalająca na osiągnięcie renty relacyjnej. Istotą strategii koopetycji jest sięgnięcie po korzyści

płynące z konkurencji oraz ze współpracy. Teoretycznie więc koopetycja powinna przynosić wyższą wartość przedsiębiorstwu niż konkurencja czy współpraca osobno. Zachodzi więc potrzeba zbadania, na ile rzeczywiście osiągane wyniki są dobre, tj. jak koopetycja wpływa na rozwój organizacji.

Badanie francuskiej ligi piłki nożnej wskazuje, że współdziałanie konkurujących ze sobą klubów spowodowało wzrost wartości rynku telewizyjnego oraz przychodów reklamowych [8]. O tę wspólnie zwiększoną wartość kluby następnie konkurują, choć zasady podziału wspólnie przyciągniętych zasobów finansowych z rynku telewizyjnego są ustalone w porozumieniu pomiędzy koopetytorami. Konkurenci mają więc powody do współdziałania dla bardziej skutecznego pozyskiwania zasobów, a koopetycja przynosi dodatnie efekty dla wyników finansowych.

Innym przejawem koopetycji jest wpływ na wzrost udziału w rynku, osiągany kosztem przedsiębiorstw spoza układu koopetycji. Okazuje się, że skoordynowane działania promocyjne dużych rozlewni napojów powodują wzrost ich rozpoznawalności, a dalej sprzedaży, kosztem małych rozlewni [9]. Paradoksalnie więc interakcja konkurencyjna przynosi niejako uboczne korzyści, w postaci zwiększenia udziału w rynku tych przedsiębiorstw.

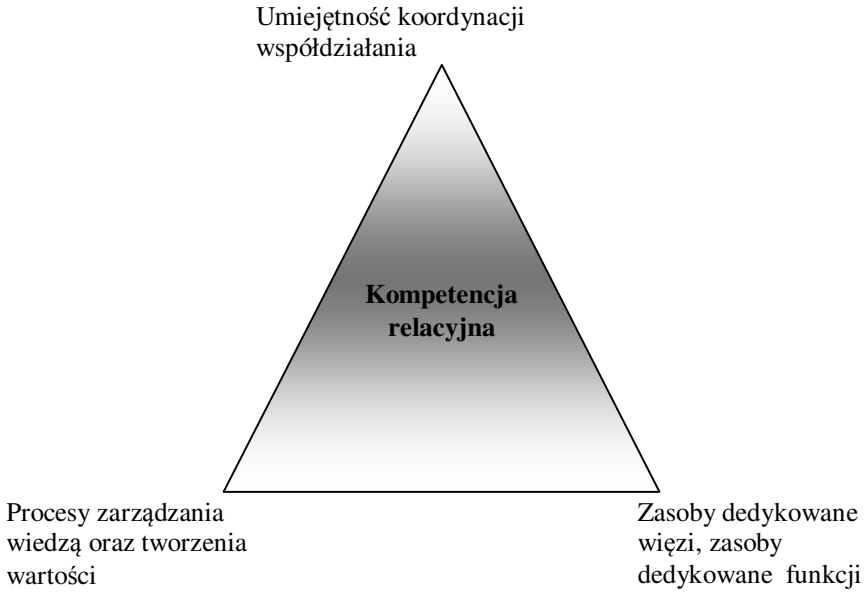
Zwiększenie udziału w rynku osiąga się stosując koopetycję w procesach badawczo-rozwojowych, a szczególnie w branży high-technology. Współdziałanie konkurentów staje się w coraz większym stopniu warunkiem powodzenia prac badawczo rozwojowych, przynajmniej w biotechnologii [15]. Jak pokazuje przykład Sony-Samsung na rynku telewizorów LCD, w ciągu kilku zaledwie lat firmy te zdominowały konkurentów, przekraczając wspólnie 50% udział w globalnym rynku. Umowa o współpracy technologicznej wyraźnie pozostawiała poza obszarem porozumienia strategie dystrybucji i marketing. Potwierdza to teoretyczną przesłankę o potrzebie ograniczenia współdziałania w tych ogniwach łańcucha wartości, które są blisko klienta [13]. Warto przy tej okazji zauważyć, że literatura aliansów wskazuje generalnie na trudności w osiągnięciu zakładanych korzyści, gdy współpracują bezpośredni konkurenci [14]. Co więcej, wyniki badań empirycznych potwierdzają rozczarowującą sprawność tego typu aliansów. Jednakże teoria współdziałania traktuje konkurencję jako zagrożenie i czynnik destabilizujący, podczas gdy wyłaniająca się literatura koopetycji zgłasza ambicję łącznego ich rozpatrywania. Kieruje wobec tego uwagę w stronę endogenicznych, w tym kompetencyjnych uwarunkowań powodzenia współpracy konkurentów.

Bardziej szczegółowe badania pokazują jednak, że wpływ koopetycji na wyniki finansowe nie jest liniowy i bezpośredni. Stwierdzono, że liczba współdziałających podmiotów [10], uczenie się rynku [11] a także reaktywność na oczekiwania konsumentów [12] są zmiennymi pośredniczącymi. Oznacza to, że osiągnięcie pozytywnego wpływu strategii koopetycji na istotne zmienne opisujące rozwój organizacji jest uwarunkowane zjawiskami egzogenicznymi,

jak też endogenicznymi. Lista dotychczas zidentyfikowanych zmiennych pośredniczących jest stosunkowo krótka. Pośród zmiennych egzogenicznych intensywność konkurencji czy tempo zmian technologicznych, nie zostały w dostatecznym stopniu rozpoznane. Wynika to ze stosunkowo wczesnego etapu rozwoju badań nad koopetycją. Pośród zmiennych endogenicznych szczególne znaczenie mają kompetencje. Krótko rzecz ujmując, nie wystarczy współdziałać z konkurentem aby osiągać korzyści, niezbędne są specyficzne kompetencje kierownicze.

3. Kompetencyjne uwarunkowania strategii koopetycji

Wąskie ujęcie [13] koopetycji sytuuje ją obok współdziałania i konkurencji pośród relacji międzyorganizacyjnych. Funkcjonowanie w tych relacjach nie każdemu przedsiębiorstwu przynosi takie same rezultaty, a znaczny wpływ na osiągane wyniki przypisuje się kompetencji relacyjnej [16]. Kompetencja relacyjna to wyuczony wzorzec działań organizacji, opisujący pozyskiwanie oraz wspólną eksploatację zasobów, realizowany na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych i skierowany na konkretnego partnera.



Rys. 1. Składniki kompetencji relacyjnej organizacji
Źródło: [16, s. 162].

Trzeba podkreślić wielowymiarowość pojęcia kompetencji, związaną z licznymi warunkami, czy czynnikami, niezbędnymi dla osiągania oczekiwanych wyników współdziałania. Pierwszym z nich jest wzorzec, co wskazuje na pewną rutynę czy powtarzalność zachowań w określonych sytuacjach. Podobnie jak dla działań realizowanych w organizacji, wzorzec relacyjny decyduje w znacznej mierze o efektywności. Innymi słowy obserwować można zarówno wzorce o wysokiej, jak też i niskiej sprawności. Drugim elementem kompetencji relacyjnej jest uczenie się. To ono prowadzi do utrwalenia danego wzorca współdziałania. Literatura wskazuje zarówno na uczenie się doświadczalne, które wymaga czasu i pewnej historii współdziałania, jak też na uczenie się celowe, zorganizowane i skupione na pozyskiwaniu wiedzy z otoczenia. Trzecim elementem będą zasoby, alokowane przez strony do współdziałania, albowiem jego sprawne przeprowadzenie wymaga zarówno gromadzenia, jak i wspólnej eksploatacji zasobów. Czwartym elementem wyodrębnionym w literaturze są ramy instytucjonalne, tj. sposób organizacji współdziałania ze względu na mechanizmy koordynacji znane z teorii neoinstytucjonalnej: rynkowy, społeczny i biurokratyczny.

Kompetencja relacyjna, skierowana na konkretnego partnera dotyczy koopetycji w tej części, która obejmuje wspólne tworzenie wartości. Nie sposób zatem realizować strategii koopetycji pomijając kompetencję relacyjną. Jednakże samo współdziałanie nie wyczerpuje istoty koopetycji, która obejmuje przecież także komponent konkurencji. Konkurowanie również wymaga określonych kompetencji, które z natury swojej cechują inne założenia niż współdziałania. Założenia te postrzegać można w szerokim znaczeniu jako tylko odmienne, ale w wąskim znaczeniu stają się one sprzeczne z naturą i duchem współpracy. Na poziomie kompetencji powstaje więc potrzeba łączenia sprzeczności.

Ostatnie dwie dekady badań w naukach o zarządzaniu charakteryzuje coraz częstsze podejmowanie problemów złożonych i dynamicznych. Chętnie stosowany dotychczas redukcjonizm nie odzwierciedla bowiem w sposób prawidłowy złożoności sytuacji, z którymi mierzą się menedżerowie. Nie mają oni zwykle komfortu skupienia się tylko na jednym aspekcie, pomijając inne. Emblematyczny dla tego stanowiska jest problem oburęczności organizacji w nurcie zarządzania wiedzą [17]. Oburęczność, analogicznie do zdolności pisania obydwiema rękami, w jednej koncepcji stara się uchwycić jednoczesną zdolność organizacji do eksploracji i eksploatacji wiedzy. Eksploatowanie posiadanej wiedzy kieruje uwagę w stronę sprawności procesów tworzenia wartości, dostarczając zarówno miary jak i perspektywy czasowej badań. Eksploracja z kolei wymaga orientacji na przyszłość, na innowacje, co implikuje nie tylko inne miary, inną perspektywę czasową, ale także alokację zasobów w różne działania. Napięcia te zredukować można poszukując optymalnych kombinacji, czyli kształtując portfel eksploracja-eksploatacja. Okazuje się jednak, że aktywności te nie są rozłączne, a same proporcje nie wyjaśniają

sukcesu jednych, przy porażkach innych organizacji. Innymi słowy separacja w czasie, przestrzeni i strukturze organizacyjnej nie jest jedynym rozwiązaniem gdy chodzi o zarządzanie paradoksami. Na poziomie jednostki zidentyfikowano aż sześć możliwych reakcji na paradoksy: polaryzacja, projekcja, represja, reakcja, ambiwalencja [18]. Konsekwencje tej różnorodności sięgają także oburęczności organizacji. Zamiast poszukiwać sposobów obniżenia napięcia pomiędzy sprzecznymi dążeniami, chodzi o to aby je wykorzystać. Służyć temu może sama akceptacja, pogodzenie się z występowaniem napięć. Można również z paradoksami się zmierzyć, by poprzez konfrontację nadać im nowe znaczenie, unikając paraliżu. Wreszcie, transcendencja polega na zdolności do myślenia w kategoriach paradoksów, gdzie dostrzega się komplementarność i wzajemną interakcję [18].

Strategia koopetycji wymaga takiej oburęczności, aby nie obniżać napięć, ale celowo kształtować poziom ich intensywności [19]. Kompetencja organizacyjna nie będzie się zatem przejawiać oddzieleniem współpracy od konkurencji, ale ich jednoczesną realizacją.

4. Zakończenie

Rozwój organizacji stanowi jedno z centralnych zagadnień w naukach o zarządzaniu od samego początku ich istnienia. W rezultacie wielu dekad badań stan wiedzy, zarówno o samej kategorii, jak też czynnikach wpływających na stymulowanie rozwoju uznać można za zaawansowany. Obecne dociekania stają się coraz bardziej zaawansowane, co przejawia się rozpoznawaniem z jednej strony zmiennych o coraz mniejszym, a z drugiej strony coraz bardziej niejednoznacznym wpływie na rozwój. Zaliczyć do nich można popularne od dwóch dekad zjawiska paradoksalne, które łączą sprzeczności, wymagają poszukiwania równowagi albo wręcz odrębnych kompetencji.

Jednym z takich zjawisk jest koopetycja. Strategia ta łączy konkurencję i współpracę, w oczekiwaniu korzyści płynących z każdej z nich. Badania empiryczne dokumentują pozytywny wpływ koopetycji na wyniki finansowe, innowacyjność czy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Jednakże ustalenia te nie są jednoznaczne. Występują bowiem zmienne pośredniczące, pośród których kompetencje organizacji oraz kompetencje kierownicze spełniają ważną rolę. Samo łączenie sprzeczności wydaje się odrębną kompetencją. Trwa obecnie debata dotycząca tego, czy kompetencja zarządzania paradoksami w szerokim ujęciu zmierzać ma do obniżenia napięć pomiędzy ich składowymi sprzecznościami, czy też wykorzystywać te napięcia do stymulowania rozwoju. Spór ten dotyczy także koopetycji – czy należy obniżać napięcia pomiędzy konkurencją a współpracą, czy też wykorzystywać ich wzajemne oddziaływania dla rozwoju organizacji?

Literatura

[1] **Fabiańska K., Rokita J.:** Planowanie rozwoju organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1984.

[2] **Lee A.:** Rigor and Relevance In MIS Research: Beyond the Approach of Positivism Alone, "MIS Quarterly" 1999, Vol. 23, No. 1, s. 29-34.

[3] **Bell J., Den Ouden B., Ziggers G.:** Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance, "Journal of Management Studies" 2006, Vol. 43, No. 7, s. 1607-1619.

[4] **Czakon W.:** Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu. „Przegląd Organizacji" 2012, Nr 10, s. 7-10.

[5] **Brandenburger A.**, **Nalebuff B.:** Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business, HarperCollinsBusiness, London, 1997.

[6] **Stańczyk-Hugiet E.:** Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja, „Przegląd Organizacji' 2011, Nr 5, s. 8-11.

[7] **Rogalski M.:** Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji, „Przegląd Organizacji" 2011, Nr 9, s. 17-20.

[8] **Robert F., Marques P., Le Roy F.:** Coopetition Between SMEs: an Empirical Study of French Professional Football. "International Journal of Entrepreneurship and Small Business" 2009, Vol. 8, No. 1, s. 23-43.

[9] **Meade W., Hyman M., Blank L.:** Promotions as Coopetition in the Soft Drink Industry. "Academy of Marketing Studies Journal" 2009, Vol. 13, No. 1, s. 105-133.

[10] **Ritala P., Hallikas J. & Sissonen H.:** The effects of strategic alliances between key competitors on firm performance. "Management Research" 2008, Vol. 6, No. 3, s. 179-187.

[11] **Luo Y., Slotegraaf R.J. & Pan X.:** Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. "Journal of Marketing" 2006, Vol. 70, s. 67-80.

[12] **Kotzab H. & Keller Ch.:** Value-adding Partnerships and Co-opetition Models in the Grocery Industry. "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2003, Vol. 33, No. 3, s. 268-281.

[13] **Bengtsson M., Kock S.:** Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. "The Journal of Business & Industrial Marketing" 1999, Vol. 14, No. 3, s. 178-91.

[14] **Gimeno J.:** Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. "The Academy of Management Journal" 2004, Vol. 47, No. 6, s. 820-842.

[15] **Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A.:** Cooperation, Competition, and Innovative Capability: a Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms. "Technovation" 2004, Vol. 24, s. 927-938.

[16] **Czakon W.:** Sieci w zarządzaniu strategicznym, Wolters Kluwer Polska, 2012.

[17] **Raich S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.:** Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, "Organization Science" 2009, Vol. 20, No. 4, s. 685-695.

[18] **Lewis M.:** Exploring Paradox; Toward a More Comprehensive Guide, "Academy of Management Review" 2000, Vol. 25, No. 4, s. 760-776.

[19] **Chen M.J.:** Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationships, "Journal of Management Inquiry" 2009, Vol. 20, No. 10, s. 1-19.

COOPETITION STRATEGY AND ORGANIZATION DEVELOPMENT

Summary

Organizational development has been in focus of management research for decades. Recent insights focus attention on more complex explanatory phenomena. Paradoxes, such as ambidexterity and coopetition have been particularly popular lately. This paper identifies a positive, although ambiguous relationship between coopetition strategies and organization development. Next, endogenous variables are highlighted, and distinct capability to manage paradoxical relationships outlined. In conclusions a debate emerges between two stances: one purports the need to reduce tensions, while the other suggest the need to exploit them in order to foster development.