

PIOTR BARTKOWIAK*

MACIEJ KOSZEL**

Poznań

KOOPETYCJA W ŁAŃCUCH DOSTAW

STRESZCZENIE

Zmienne i niepewne otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, wymaga wykorzystania przez nie nowoczesnych koncepcji w zakresie zarządzania sprzyjającego uzyskaniu dominującej pozycji rynkowej. Nie bez znaczenia pozostają wypracowywane na przestrzeni lat mechanizmy kooperacji i konkurencji między podmiotami działającymi w jednej branży. Nowe podejście wymaga jednak bardziej złożonych, a przede wszystkim elastycznych rozwiązań. Jednym z nich jest model koopetycji, który wykorzystuje zarówno elementy gry konkurencyjnej, jak i kooperacji między przedsiębiorstwami. Jest to rozwiązanie szczególnie pożądane w łańcuchu dostaw. W artykule dokonano krytycznej oceny koopetycji względem rozwiązań przyjmujących charakter czysto konkurencyjnych lub też kooperacyjnych.

Słowa kluczowe: koopetycja, łańcuch dostaw, konkurencja, kooperacja

* Piotr Bartkowiak, dr hab., Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: p.bartkowiak@ue.poznan.pl.

** Maciej Koszel, Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: maciej.koszel@ue.poznan.pl.

Wprowadzenie

W dobie rosnącej konkurencji między globalnymi korporacjami przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań służących poprawie swojej pozycji strategicznej. Wydaje się, że dotychczasowe rozwiązania są niewystarczające. Czysta gra konkurencyjna, w której występuje wygrany i przegrany, nie zawsze sprzyja umacnianiu swojego położenia, jednocześnie współpraca ze swoimi wszystkimi kooperantami stanowi niejednokrotnie ograniczenie – kooperanci często determinują potencjalne zachowania przedsiębiorstwa. W tym miejscu pojawia się koopetycja, jako model zakładający jednoczesną współpracę i konkurencję pomiędzy partnerami biznesowymi, w szczególności konkurentami, przy założeniu występowania powtarzalnych i wzajemnych interakcji¹. Coraz częściej koopetycja postrzegana jest nie tylko jako obiecujący kierunek w badaniach naukowych, ale i bezpośredni efekt zmian we współczesnej praktyce zarządzania². Symultaniczne konkurowanie i współpraca w koopetycji odbywają się na różnych płaszczyznach działalności przedsiębiorstw, a zasadniczym założeniem jest wykorzystanie kluczowych potencjałów uczestników, które mają się przełożyć na większą sprawność funkcjonowania zarówno całego łańcucha dostaw, jak i każdego jego ogniwa z osobna³.

Konkurencja i kooperacja w łańcuchu dostaw

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest jedną z determinant kształtowania rozwoju gospodarczego, szczególnie w dobie globalizacji, która przyczynia się do zwiększenia przepływu różnego rodzaju zasobów. Konkurencyjność może być pojmowana jako rywalizowanie między podmiotami (konkurentami, na przykład przedsiębiorstwami), które dążą do osiągnięcia zbliżonych celów czy też wiązki celów. Przedmiotem rywalizacji przedsiębiorstw, w szerszym znaczeniu – organizacji, są różnego rodzaju zasoby, których immanentną cechą jest ograniczoność

¹ B. Jankowska, *Implications of cooptition fort international competitiveness and internationalization of firm: perspective of SME and large companies*, "International Journal of Business and Management Studies" 2011, vol. 3.

² D. Ketchen, Ch. Snow, V. Hoover, *Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges*, "Journal of Management", vol. 30, no. 6, s. 795.

³ H. Stein, R. Ginevicius, *New co-opetition approach for supply chain applications and implementation a new allocation rule*, w: *Business and Management, Selected Papers*, Vilnius 2010, s. 1092.

i cenność. Wśród najistotniejszych zasobów gry strategicznej wskazać można zasoby ludzkie (kapitał społeczny) i bezpośrednio z nim związane zasoby wiedzy (kapitał intelektualny), zasoby finansowe będące w posiadaniu potencjalnych klientów i innych podmiotów wchodzących w skład łańcucha dostaw (odbiorcy), wreszcie – kluczowe dla celów przedsiębiorstwa zasoby – patenty, wynalazki (innowacje) oraz surowce naturalne. Koszyk zasobów niezbędnych do realizacji antycypowanych stanów rzeczy, cennych ze względu na przyjęty przez organizację system celów, które wiążą się z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej, różni się w zależności od specyficznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Określenie zapotrzebowania na poszczególne zasoby musi także uwzględniać zmienność i niepewność otoczenia – tak na poziomie makro-, jak i mikrootoczenia. Kluczową cechą przewagi konkurencyjnej jest to, aby kształtować ją na względnie trwałych źródłach dających podstawę do poczucia stabilności, w perspektywie strategicznej zaś, aby była fundamentem rozwoju organizacji. Dlatego też kadra menedżerska powinna być zainteresowana tym, aby pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa była formowana na trudnych do naśladowania przez konkurentów czynnikach, szczególnie w warunkach dynamicznego upowszechniania się wszelkich innowacji⁴.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw nie może się jednak ograniczać wyłącznie do działań mających charakter czystej konkurencji. Pod pewnymi względami konieczne jest podejmowanie współpracy – współdziałania, co poniekąd jest wynikiem systematycznie wzrastających wymogów otoczenia. Kooperacja przyczynia się w długim okresie do zwiększenia skuteczności w rozwiązywaniu istotnych problemów z zakresu podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Sprzyja także rozwijaniu narzędzi kontroli, a przede wszystkim wzajemnemu uczeniu się podmiotów współpracujących ze sobą. Kooperacja oznacza podejmowanie działań mających na celu realizację wspólnych zamierzeń podmiotów kooperujących ze sobą. Jest to zatem podejście zintegrowane w zarządzaniu w ujęciu procesowym. Koordynacja dotyczy takich kwestii, jak wspólne podejmowanie decyzji, wspólne postawy i zachowania. Nie ulega wątpliwości, że podejście zintegrowane wymaga dojrzałej kultury organizacyjnej, wypracowywanej przez lata, gdyż tylko taka będzie sprzyjała uzyskaniu pożądanych rezultatów wyrażonych w postaci wyznaczonych w strategii celów. Przejawem współdziałania przedsiębiorstw są więzi międzyorganizacyjne, które mogą

⁴ A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 22.

przyjąć mniej lub bardziej formalny charakter (sojusze strategiczne, alianse, stowarzyszenia, związki celowe itp.). Z ich perspektywy niezwykle istotna jest kwestia wymiany informacji i zasobów materialnych między stronami kooperującymi – relacja ta ma charakter sprzężenia zwrotnego. Wszystko to przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej mającej charakter dobrych relacji między parterami biznesowymi, które opierają się na wzajemnym zaufaniu.

Główną cechą współpracy organizacji jest uzyskanie efektu synergii – dzięki współpracy poszczególnych podmiotów możliwe jest zaistnienie zupełnie nowych właściwości, które się przyczyniają do uzyskania efektów pod względem ilościowym i jakościowym na poziomie wyższym aniżeli w przypadku samodzielnej działalności poszczególnych elementów składowych⁵. Jest to przejawem tak zwanego prawa składania, będącego jednym z podstawowych praw odnoszących się do działalności organizacji, w tym także funkcjonujących w ramach łańcucha dostaw.

Podejściem wykorzystującym elementy konkurencji i współpracy jest koopetycja, która zakłada możliwość jednoczesnego występowania tych składowych. Zagadnienie roli koopetycji w kształtowaniu łańcucha dostaw zostanie zaprezentowane w dalszej części opracowania.

Istota i rola koopetycji w kształtowaniu łańcucha dostaw

Koopetycja jest pojęciem wprowadzonym do nauk ekonomicznych w latach 90. XX wieku przez Adama Brandenburgera i Barry'ego Nalebuffa. Etymologicznie 'koopetycja' (ang. *coopetition*, niekiedy także zapisywane *co-opetition*) stanowi zbitkę słowny terminów 'współpraca' (ang. *cooperation*) oraz 'konkurencja' (ang. *competition*)⁶. Prekursorzy koncepcji koopetycji definiują ją jako podejście wykorzystujące zarówno założenia konkurencji, jak i współpracy między podmiotami gospodarczymi, w zależności od sytuacji determinującej dane zachowanie. Koopetycja umożliwia uzyskanie lepszych efektów (synergia), szczególnie w wtedy, gdy biznes funkcjonuje w niepewnym i zmiennym otoczeniu. Model koopetycji wykorzystuje w swych założeniach tak elementy teorii gier, jak i doświadczenia praktycznego. A. Brandenburger i B. Nalebuff wskazali,

⁵ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 12.

⁶ B. Tundys, *Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw*, „Logistyka” 2011, nr 2, (wersja elektroniczna), s. 580.

że dążenie do postawionych w ramach prowadzonej działalności gospodarczej celów nie musi odbywać się jedynie w relacji „wygrany–przegrany”. W koopetycji satysfakcję z prowadzonej działalności mogą odczuwać obie strony – obie wygrywają⁷.

W praktyce można wyróżnić cztery podstawowe rodzaje koopetycji. Kryterium podziału typologicznego jest liczba rywali rynkowych, którzy są powiązani między sobą relacją koopetycji oraz liczbą działań, czy też inaczej – liczbą ogniw łańcucha wartości, realizowanych wspólnie z konkurentami⁸. I tak, wyróżnia się:

- koopetycję bilateralną prostą – uczestniczą w niej dwa przedsiębiorstwa, których działania odbywają się na poziomie jednego typu w ramach sieci tworzenia wartości (na przykład konsorcjum w zakresie badań i rozwoju);
- koopetycję bilateralną złożoną – uczestniczą w niej dwa przedsiębiorstwa, które kooperują ze sobą na jednym polu działań (na przykład w zakresie badań i rozwoju) i jednocześnie konkurują w innym aspekcie (na przykład o sieci dystrybucji);
- koopetycję sieciową prostą – uczestniczą w niej więcej niż dwa podmioty, które tworzą grupę w ramach jednego łańcucha dostaw; przedsiębiorstwa są dla siebie zarówno dostawcami, jak i odbiorcami (na przykład podmioty z japońskiej branży motoryzacyjnej);
- koopetycję sieciową złożoną – odpowiada ona w rzeczywistości okręgom przemysłowym, klastrom (przestrzenna i sektorowa koncentracja co najmniej dziesięciu podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacji – w przypadku Polski)⁹ czy też wielostronnym porozumieniom biznesowym (na przykład porozumienia zawierane między światowymi potentatami w branży samochodowej).

Koopetycja może się odbywać na różnych poziomach: makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym¹⁰. Jej przykłady – na poszczególnych poziomach hierarchii systemów gospodarczych – przedstawiono w tabeli 1.

⁷ A. Brandenburger, B. Nalebuff, *Co-opetition. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation*, Currency Paperback, New York 1998, s. 11–39.

⁸ B. Jankowska, *Konkurencja czy koopetycja?*, „*Ekonomista*” 2009, nr 1, s. 67–69.

⁹ Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 roku w sprawie udzielenia przez Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, DzU 2006, nr 226, poz. 1651.

¹⁰ J. Stanienda, *Strategia koopetycji w klastrach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 20, nr 1, Tarnów 2012, s. 185.

Tabela 1

Typy koopetycji w zależności od poziomu analizy

Poziom analityczny	Koopetytorzy
globalny	gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne
makroekonomiczny	klastry, branże, sektory gospodarki
mezoekonomiczny	przedsiębiorstwa w branżach (relacje poziome), podmioty w klastrach (relacje poziome i pionowe)
mikroekonomiczny	działy funkcjonalne w przedsiębiorstwie, oddziały, strategiczne jednostki biznesu
mikro-mikro	pracownicy w przedsiębiorstwie

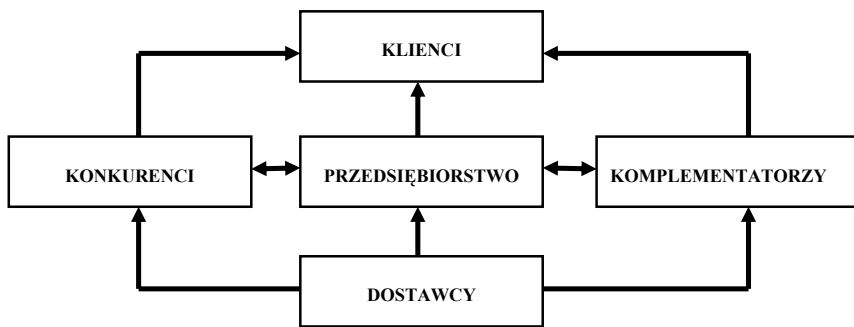
Źródło: B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja?*..., s. 80.

W tabeli 1 podano także przykłady podmiotów uczestniczących na poziomie globalnym oraz na poziomie mikro-mikro. W przypadku koopetycji na poziomie globalnym koopetytorami mogą się stać całe gospodarki narodowe tworzące organizacje międzynarodowe (na przykład Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej, Wspólny Rynek Południa), a na poziomie mikro-mikro – pracownicy w przedsiębiorstwie lub nawet pracownicy w działach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu wskazać, że koopetycja na poziomie mezoekonomicznym może mieć charakter koopetycji horyzontalnej lub wertykalnej, co oznacza zachodzenie relacji między podmiotami tego samego lub innego ogniwa łańcucha dostaw.

Z jednej strony koopetycja przyczynia się do zaistnienia pozytywnych efektów, wśród których za najważniejsze uznaje się zapewnienie przedsiębiorstwu dostępu do wyjątkowych i jednocześnie kluczowych zasobów, w tym przede wszystkim kapitału społecznego wraz z powiązaną z nim wiedzą i doświadczeniem, oraz do sieci relacji między uczestnikami strategicznej gry biznesowej. Tak przyjęte podejście, skupiające się na zasobach, sprawia, że koopetycja umożliwia zwiększenie przewagi konkurencyjnej firmy. Z drugiej jednak strony dane przedsiębiorstwo, operując w określonym łańcuchu dostaw, przyczynia się do wzrostu konkurencyjności pozostałych podmiotów w obrębie jednego systemu. Przedsiębiorstwa działające w ramach modelu koopetycji cechuje zdecydowanie większa niż w modelu czystej konkurencji koncentracja na kluczowych aspektach swojej działalności. Przedsiębiorstwa, współpracując i konkurując ze sobą jednocześnie na różnych polach, uczą się od siebie wzajemnie i zwiększają swój potencjał konkurencyjny na podstawie swoich własnych doświadczeń, w tym stosunkowo często niepowodzeń.

Sieć wartości w modelu koopetycji

Istotny wkład A. Brandenburgera i B. Nalebuffa związany jest z identyfikacją nowego uczestnika strategii biznesowych przedsiębiorstw należących do jednego łańcucha dostaw. Pierwotne grono, na które składali się: przedsiębiorstwo, dostawcy, konkurenci i klienci, zostało poszerzone o dodatkowego aktora w postaci komplementatora (ang. *complementator*). Komplementator jest podmiotem, który z perspektywy klienta zapewnia produkty lub usługi, przyczyniając się do powstania wartości dodanej przedsiębiorstwa. Sztandarowym przykładem przedsiębiorstw będących względem siebie komplementatorami są producenci sprzętu komputerowego oraz producenci czy też jak to bywa określane w branży komputerowej – deweloperzy dostarczający oprogramowanie. Perspektywa łańcucha dostaw została przedstawiona na rysunku 1.



Rys. 1. Uczestnicy sieci wartości w ujęciu Brandenburgera i Nalebuffa

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Brandenburger, B. Nalebuff, *Co-opetition...*, s. 20.

Niewątpliwie rzuca się w oczy podobieństwo do graficznego ukazania pięciu sił kształtujących konkurencję w branży opracowanego przez Michaela E. Portera¹¹. Bezpośrednie odwołanie dotyczy: klientów, w modelu Portera utożsamianych z siłą przetargową nabywców, konkurentów – groźba ich pojawienia się, oraz dostawców i ich siły przetargowej. A. Brandenburger i B. Nalebuff przypisują poszczególnym aktorom role, które odgrywają i dzięki temu przyczyniają się do kształtowania łańcucha dostaw przedsiębiorstwa. Klienci kupują produkty i usługi przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo generuje przychody), dostawcy

¹¹ M.E. Porter, *Pięć sił konkurencyjnych kształtujących strategię*, w: *O strategii*, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 51.

dostarczają przedsiębiorstwu niezbędnych zasobów w postaci surowców, półproduktów itp., za które należy zapłacić (strona kosztowa), konkurenci oferują substytuty produktów i usług przedsiębiorstwa, przy czym konkurencja odbywa się na dwóch płaszczyznach – konkurencji o klientów oraz o dostawców. Wreszcie komplementator – nowy element względem modelu Portera – dostarcza wartość dodaną danemu przedsiębiorstwu w postaci produktów lub usług mających charakter uzupełniający (dobra komplementarne). W tak pojmowanej sieci tworzenia wspólnej wartości dodanej przedsiębiorstwa odgrywają jednocześnie role dostawców, klientów, konkurentów usługodawców i partnerów biznesowych. Zarówno pod względem kooperacji, jak i konkurencji podlegają wspólnej ewolucji, która wiąże się z podzieleniem tej samej wizji, tworzeniem sojuszy strategicznych, negocjowaniem umów czy nawiązywaniem kompleksowych relacji biznesowych na różnych poziomach w hierarchii systemów gospodarczych.

Autorzy modelu kooperacji sugerują, by strategię biznesową rozpatrywać w odniesieniu do pięciu składowych, których akronim w języku angielskim brzmi PARTS (pol. części). Znaczenie poszczególnych elementów strategii biznesowej w ujęciu A. Brandenburgera i B. Nalebuffa zawiera tabela 2.

Tabela 2

Kluczowe elementy strategii biznesowej według Brandenburgera i Nalebuffa

Element	Charakterystyka	Kluczowe pytania
1	2	3
Gracze (<i>players</i>)	Pierwszą istotną kwestią jest identyfikacja kluczowych graczy mających wpływ na kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo musi rozstrzygać dylematy związane z dobrem liczby „graczy” – zwiększona liczba dostawców przekłada się na spadek kosztów produkcji, zwiększona liczba komplementatorów wpływa na wzrost wartości produktu czy usługi.	Jakie są możliwości kooperacji i konkurencji z każdym z „graczy”? Kto może, a kto powinien przyłączyć się do branży? Kto zyska, a kto straci na potencjalnym powiększeniu się liczby graczy w branży?
Wartość dodana (<i>added value</i>)	Przedsiębiorstwo musi zidentyfikować potencjalną wartość dodaną w każdej z możliwych perspektyw – perspektywa graczy sieci wartości.	Jakie działania mogą zostać podjęte, aby zwiększyć wartość dodaną, a jednocześnie maksymalizować rentowność? W jaki sposób zwiększyć lojalność klientów i dostawców? Co może zrobić przedsiębiorstwo, aby zmniejszyć wartość dodaną swoich konkurentów?

1	2	3
Zasady (<i>rules</i>)	Zasady, w tym wymuszone przez prawo, regulujące konkutowanie. Niektóre mają charakter niepisanych, lecz przestrzeganych norm – praktyki uczciwej konkurencji.	Które z zasad pomagają przedsiębiorstwu, a które nie przyczyniają się do jego rozwoju? Za jakimi nowymi zasadami opowiada się przedsiębiorstwo? Kto ma moc tworzenia, egzekwowania i zmiany zasad?
Taktyka (<i>tactics</i>)	Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo mające decydujący wpływ na przyjętą strategię biznesową.	W jaki sposób celowo wysyłać sygnały i wiadomości, które wpływają na postrzeganie pozostałych graczy?
Zakres (<i>scope</i>)	Rynek (branża) jest silnie powiązany z innymi rynkami (branżami).	Jakie rynki (branże) są ze sobą powiązane i jak wykorzystać wzajemne zależności, by doszło do maksymalizacji wartości dodanej?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.strategyhub.net/2012/06/framework-of-week-82-value-net.html> (dostęp 1.05.2013).

Przedsiębiorstwo, opracowując strategię konkutowania i współpracy w swoim łańcuchu dostaw, musi się przede wszystkim skupić na znalezieniu odpowiedzi na kluczowe pytania odnoszące się do wszystkich pięciu elementów strategii biznesowej. Lista pytań przedstawionych w tabeli 2 nie jest ostateczna. Każde przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę specyfikę swojej działalności, może dowolnie formułować dodatkowe pytania, jednak muszą mieć one określony cel.

Kluczowy problem związany z koopetycją w łańcuchu dostaw dotyczy jej możliwych aspektów występowania. Blanka Tundys wskazała możliwości konkurencji na polu badań i rozwoju przy jednoczesnym posiadaniu wspólnej strategii logistycznej. Inne sieci mogą na przykład konkutować w obszarze sprzedaży, podczas gdy współpraca będzie dotyczyła projektowania procesów i sieci¹². Wydaje się zatem zasadne przyjęcie za B. Tundys stwierdzenia, że koopetycja może znaleźć szerokie wykorzystanie w przypadku kształtowania łańcuchów dostaw. Jednocześnie postuluje ona konieczność uświadomienia poszczególnym ogniwom łańcucha dostaw możliwości zastosowania podejścia zintegrowanego, zakładającego współpracę i konkutowanie w różnych obszarach jednocześnie, nie zaś, jak to było dotychczas, zastosowanie podejścia antagonistycznego (konkurencja) czy też opierającego się wyłącznie na współpracy.

Cele zarządzania łańcuchem dostaw, zgodnie z modelem koopetycji, są podobne jak w przypadku zarządzania opartego na tak zwanych czystych strate-

¹² B. Tundys, *Koopetycja jako źródło przewagi ...*, s. 584.

giach gier. Obejmują przede wszystkim: ekonomiczność, skuteczność, funkcjonalność, konkurencyjność i generowanie zysku. Kwestia, czy postawione cele zostaną osiągnięte w stopniu zaspokajającym podmioty, które je sformułowały, zależy przede wszystkim od poczucia wzajemnych więzi i integracji w procesie zarządzania łańcuchem dostaw. Bez wątpienia koordynacja działań wielu spójnych w postaci łańcucha dostaw ogniw wymaga zdecydowanie większych nakładów pracy i kapitału, szczególnie w kontekście tego, że jedno z przedsiębiorstw musi przejąć funkcje kontrolno-koordynacyjne (istnieje oczywiście możliwość wyodrębnienia ze struktur wszystkich uczestników łańcucha niezależnej komórki o takim charakterze, lecz trzeba mieć na względzie możliwość uzyskania przez nią nadmiernej autonomii – skupienie władzy przy jednoczesnym pozbyciu się odpowiedzialności, i w efekcie usamodzielnienie się w przyszłości).

W literaturze wskazuje się na występowanie paradygmatu KKK – konkurencja, kooperacja, koordynacja, który determinuje zachowania rynkowe przedsiębiorstw, ich sposoby konkurowania i zasady koordynacji działań w zakresie łańcuchów dostaw¹³. Paradygmat ten wskazuje między innymi, że:

- więzi między organizacjami w łańcuchu dostaw i odpowiadające im struktury mają charakter hybrydalny, to znaczy wykorzystują różne mechanizmy koordynacji decyzji;
- końcowy efekt strukturalnych i behawioralnych atrybutów mechanizmów koordynacji nie jest liniowy;
- hybrydalny aspekt struktur kooperacyjnych ukazuje szersze tło związków międzyorganizacyjnych i zagnieżdżenie transakcji w stosunkach społecznych¹⁴.

Blanka Tundys podjęła próbę dostosowania pojęcia „koopetycja” do wymiarów koordynacji w łańcuchu dostaw, wskazując na jej kluczowe wyznaczniki przez uzupełnienie opracowanej przez Annę Łupicką macierzy wyznaczników paradygmatu KKK – tabela 3.

¹³ *Ibidem*, s. 585.

¹⁴ *Ibidem*, s. 585, za A. Łupicką, *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

Tabela 3

Wyznaczniki paradygmatu KKK poszerzone o aspekt koopetycji

Wymiar koordynacji	Konkurencja	Kooperacja	Kontrola	Koopetycja
główna relacja	rywalizacja	współdziałanie	władza	współdziałanie i rywalizacja w zależności od ogniwa łańcucha
dominujący typ relacji zarządczej	wymienna	mieszana – uzgodnienie	hierarchia	mieszana
stopień autonomii jednostki	samodzielna, ma unikatowe kompetencje	współzależna, jednak jednostki są samodzielne	zależna	mieszana – zarówno samodzielna, jak i współzależna
mechanizm osiągnięcia równowagi	cena, cena/jakość	zaufanie, wzajemność	posłuch	partnerstwo
zasoby używane w relacjach	wszystkie	peryferyjne, rdzenne	wszystkie, przejmowanie kompetencji partnera	mieszane
koszty organizacji, forma wychowania	oczekiwanie	zdrada	bumelowanie	–
dominujące typy gry z partnerami	niekooperacyjna	kooperacyjna	kooperacyjna	kooperacyjna
model socjologii wymiany	konflikt	wymiana	przymus	konflikt i wymiana
„ujęcie „sentymentalne”	wrogość	partnerstwo	lojalność	partnerstwo

Źródło: B. Tundys, *Koopetycja jako źródło przewagi...*, s. 585–586.

Autorka wskazuje, że istnieje możliwość uzupełnienia dotychczasowego paradygmatu KKK o czwarty element – to jest koopetycję, jako że stanowi ona naturalne następstwo powstałe w drodze ewolucji podejść do zarządzania łańcuchami dostaw, tym bardziej że nie tylko na poziomie teoretycznych rozważań, ale i praktycznych doświadczeń udowodniono, że wpływa ona pozytywnie na funkcjonowanie organizacji tworzących łańcuch dostaw.

Podsumowanie

Koopetycja okazuje się być modelem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwami skupionymi w łańcuchach dostaw; sprzyja ona kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu specyficznych kompetencji i zasobów. Koopetycja zakłada zintegrowane podejście w planowaniu strategii biznesowych, jego kwintesencją jest uzyskanie efektów synergicznych dzięki wykorzystaniu atutów poszczególnych ogniw. Warto także wskazać pozostałe korzyści płynące z koopetycji, wśród których najważniejsze to bez wątpienia uzyskanie przewagi kosztowej będącej efektem oszczędności (wynik koordynacji wspólnych działań z dostawcami czy też kanałami dystrybucji), dostęp do innowacji czy wręcz pobudzanie do zmian technologicznych i w konsekwencji do powstania innowacji. Można więc stwierdzić, że koopetycja służy uzyskaniu przez przedsiębiorstwa efektu skali, co jest niezwykle istotne w dobie silnej konkurencji między podmiotami¹⁵.

Koopetycja, określana mianem kooperatywnej konkurencji, powinna się przyczynić do zmiany dotychczasowych paradygmatów, dzięki określeniu nowych możliwości i sposobów działania na zinternacjonalizowanych rynkach. Wskazać jednak należy konieczność zmiany podejścia przedsiębiorstw do nowego modelu funkcjonowania – muszą one odrzucić dychotomiczny podział „my–konkurencji” i uznać wyższość stwierdzenia o postrzeganiu wszystkich interesariuszy jako równorzędnych partnerów biznesowych, z którymi można konkurować i współpracować jednocześnie na różnych płaszczyznach. Istotne jest, aby głównym celem przyświecającym koopetytorom było, za sprawą uzyskania efektów synergicznych, zaspokojenie potrzeb ostatecznego odbiorcy produktów i usług – klienta.

Bibliografia

- Brandenburger A., Nalebuff B., *Co-opetition. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation*, Currency Paperback, New York 1998.
- Jankowska B., *Implications of co-opetition for international competitiveness and internationalization of firms: perspective of SME and large companies*, “International Journal of Business and Management Studies” 2011, vol. 3, no. 1.
- Jankowska B., *Konkurencja czy koopetycja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1.

¹⁵ J. Stanienda, *Strategia koopetycji w klastrach...*, s. 186.

- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Ketchen D., Snow Ch., Hoover V., *Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges*, "Journal of Management", vol. 30, no. 6.
- Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Łupicka A., *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- Porter M.E., *Pięć sił konkurencyjnych kształtujących strategię*, w: *O strategii*, ICAN Institute, Warszawa 2012.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 roku w sprawie udzielenia przez Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, DzU 2006, nr 226, poz. 1651.
- Stanienda J., *Strategia koopetycji w klastrach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie t. 20, nr 1, Tarnów 2012.
- Stein H., Ginevicius R., *New co-opetition approach for supply chain applications and implementation a new allocation rule*, w: *Business and management. Selected papers*, Vilnius 2010.
- Tundys B., *Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw*, „Logistyka” 2011, nr 2 (wersja elektroniczna).
- <http://www.strategyhub.net/2012/06/framework-of-week-82-value-net.html> (dostęp 1.05.2013).

COOPETITION IN THE SUPPLY CHAIN

SUMMARY

Variable and uncertain business environment requires the use of modern management concepts which enable to gain a dominant market position. Not without significance are developed over the years the mechanisms of cooperation and competition between stakeholders in a single industry. The new approach, however, necessitates more complex, especially more flexible solutions. One of them is the model of coopetition that uses both features of cooperation and competition between enterprises. This denouement is particularly desirable in the supply chain. The article presents a critical approach to the subject of coopetition relative to cooperation and competition based solutions.

Keywords: coopetition, supply chain, cooperation, competition