

**Wyższa Szkoła Kultury Społecznej i Medialnej  
w Toruniu**

Studia podyplomowe

Kierunek: Polityka gospodarcza, finanse i bankowość



Karolina Parafińska

Nr albumu: 1760P

**Koopetycja jako współczesna forma  
współpracy między przedsiębiorstwami**

Praca dyplomowa  
napisana pod kierunkiem  
dr Doroty Żuchowskiej

Toruń 2019



## **Spis treści**

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>Rozdział I. Koopetycja nowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw</b> .....	7
1.1. Geneza i definicja koopetycji.....	7
1.2. Formy i typy koopetycji.....	10
1.3. Ekonomiczne skutki konkurencji.....	15
<b>Rozdział II. Działanie układu koopetycyjnego</b> .....	18
2.1. Wybór przedsiębiorstw w układzie koopetycyjnym.....	18
2.2. Wykorzystanie teorii gier jako przejaw koopetycji.....	22
<b>Rozdział III. Koopetycja jako przykład współpracy między przedsiębiorstwami</b> .	27
3.1. Przyczyny podjęcia współpracy z innymi przedsiębiorstwami .....	27
3.2. Koopetycja w Polsce .....	31
<b>Zakończenie</b> .....	40
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	42
<b>SPIS TABEL</b> .....	43
<b>SPIS RYSUNKÓW</b> .....	44



## Wstęp

Wraz z dynamicznym rozwojem gospodarki wprowadzane są zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Skłania to organizacje do poszukiwania nowych rozwiązań strategicznych, by dopasować swoje produkty do potrzeb klientów. Pomimo tego, że podmioty w gospodarce rynkowej konkurują ze sobą od dawna, można dostrzec naturalną skłonność przedsiębiorstw do współpracy. Zdolność organizacji do zawierania kooperacji umożliwia wspólnie pokonywanie trudności stawianych przed przedsiębiorstwami.

Poprzez współpracę firmy czerpią korzyść z możliwości posiadania zasobów, których same nie posiadają, ale mogą także wzajemnie się uczyć. Współpraca między organizacjami stała się jednym z czynników umożliwiającym przedsiębiorstwom przetrwanie i dążenie do osiągnięcia celów.

Celem tej pracy jest ukazanie korzyści wynikających z kooperacji, które przyczyniają się do ich rozwoju. Warto dlatego zwrócić uwagę, jak relacje między organizacjami wpływają na ich potencjał i efektywność. Aby zrealizować założony cel, należy odpowiedzieć na następujące pytania. Najważniejsze z nich to m.in.:

- Jakie są przyczyny podjęcia współpracy między przedsiębiorstwami?
- Gdzie najczęściej pojawia się zjawisko kooperacji?
- Jakie są formy współpracy?
- W jakich teoriach ekonomicznych można dostrzec zjawisko kooperacji?

Praca składa się ze wstępu, trzech rozdziałów oraz zakończenia.

Rozdział pierwszy poświęcony jest wyjaśnieniu pojęcia kooperacji. Zwarte w nim także zostały kwestie dotyczące długoterminowych skutków konkurencji.

W rozdziale drugim zostały scharakteryzowane bodźce, które wpływają na wybór kooperatora przez przedsiębiorstwo. Została także przedstawiona kooperacja w kontekście teorii gier.

W ostatnim rozdziale wskazane zostały motywy, jakimi kierują się przedsiębiorstwa w wyborze kooperatora. Ukazano przykłady współpracy między polskimi przedsiębiorstwami. Zostały opisane obszary, w jakich kooperacja m.in. się rozwija, a w jakich kooperatorzy nadal konkurują.

W pracy wykorzystano metody analizy literatury i studium przypadku.



## Rozdział I. Koopetycja nowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw

### 1.1. Geneza i definicja koopetycji

Pojęcie koopetycji ma coraz większe znaczenie. Określenie to można stosować w odniesieniu do całej gospodarki światowej. Na rynku światowym ta idea jest stosowana w każdej branży. Mimo coraz większej liczby publikacji dotyczących koopetycji, zjawisko to jest słabo rozpoznawalne. Współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa dzielą się informacjami oraz niepewnościami wynikającymi z zachowań otoczenia, z drugiej strony natomiast nadal konkurują ze sobą w pozostałych obszarach. Tak naprawdę, spółki w swoich korelacjach muszą połączyć zarówno współpracę, jak i konkurowanie. Korzyści, które przedsiębiorstwa osiągają stosując koopetycję, są efektem połączenia presji konkurentów i dostępu do zasobów. Należy tu zauważyć, że zjawisko koopetycji bardzo szybko i intensywnie rozwija się w ostatnich latach. Koopetycja to połączenie terminów *cooperation* i *competition*. Jako pierwszy pojęcie te wprowadził dyrektor zarządzający firmą informatyczną Novell, R.Noorda, który zarządzał nią w latach 1982-1994<sup>1</sup>.

Za inicjatorów wprowadzenia pojęciakoopetycji do ekonomii i zarządzania uznaje się A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, którzy w publikacji „co-opetition” pokazali na konieczność rozwijania i uwidaczniania w gospodarkach zależności koopetycyjnych. Zaprezentowali oni, że w teorii gier dotychczas brano pod uwagę tylko przedsiębiorstwa, dostawców, konkurentów i klientów. Biorąc pod uwagę swoje rozważania dodali oni jeszcze jeden podmiot będący komplementatorem. Przedsiębiorstwa wówczas mogą prowadzić strategię, w których można wystąpić na pięciu a nie tylko czterech pozycjach. Te stanowisko jest bardzo ważne, działając na nim przedsiębiorstwo jest w stanie jednocześnie konkurować i być skłonny do kooperacji, a te współdziałanie powinno zapewniać obu uczestnikom zyski<sup>2</sup>.

Koopetycja zatem stała się sztuką zarządzania elementami łączącymi dwa przeciwstawne obszary. Tradycyjna konkurencja traci więc na znaczeniu. Większa liczba przedsiębiorstw na rynku ma przynieść obniżenie cen, podwyższanie jakości,

---

<sup>1</sup> A. Jabłoński (red.), *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 71-72.

<sup>2</sup><https://books.google.pl/books?id=iEXdA0fXWBIC>, ( 15.01.2019r.).

skracanie czasu realizacji zleceń i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, ale także systematyczne próby kooperacji wśród dotychczasowych konkurentów.

Kooperacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem istnieje od wielu lat. Jedną z jej definicji przytoczona została przez J. Cygler, która opisuje to zjawisko jako strategię, według której najlepszym sposobem na odniesienie sukcesu jest pozwolenie, aby inni mogli odnieść sukces, w tym również konkurenci. Sytuacja ta może bowiem prowadzić do wzajemnego, niekoniecznie sprawiedliwego, podziału korzyści między partnerami<sup>3</sup>. Strategia ta nie pozwala więc na wyeliminowanie konkurencji z rynku, ale pozwala na współpracę w zakresie działalności przedsiębiorstwa.

**Tabela 1. Definicje kooperacji**

Definicja	Autor
Diadyczny i paradoksalny związek dwóch firm, które współpracują w ramach tych samych działalności, a konkurują w granicach innych działań.	M. Bengtsson, S. Kock
Relacje kooperacyjne między firmami, które mają zbieżne cele kooperacyjne i rozbieżne cele konkurencyjne.	G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad
System aktorów działających w oparciu o częściową zgodność interesów i celów.	G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon
Jednoczesna kooperacja i konkurencja między dwoma bądź więcej rywalami, konkurującymi na rynku globalnym.	Y. Luo
To tworzenie wartości oraz czerpanie z niej pożytków, a nie tylko stosunki pomiędzy stronami.	W. Czakon
Układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną.	J. Cygler
Wspólne wykorzystywanie swoich potencjałów konkurencyjnych przez firmy kooperatorów oraz ciągła ostra walka konkurencyjna poprzez przywództwo kosztowe, zróżnicowanie udziałów w rynku oraz pobudzanie zmian technologicznych w branży.	B. Jankowska
Formalna lub nieformalna relacja między konkurentami charakteryzująca się ścisłą współzależnością, jednoczesną dwuwymiarowością działań (konkurencją i kooperacją) oraz długoterminowością. Nawiązywana jest w celu realizacji konkretnych zadań i opiera się na wymianie ekonomicznej lub pozaekonomicznej.	K. Romaniuk

Źródło: B. Łopusiewicz, M. Kot, M. Czupryńska (red.), *Sieci międzyorganizacyjne, Procesy i projekty w erze paradoksów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 510.

Pomiędzy przytoczonymi definicjami można zauważyć szereg podobieństw, ale również pewne różnice. Warto zwrócić uwagę na definicję przytoczoną przez J. Cygler, gdzie pojęcie kooperacja określa słowem kooperacja. Współpraca opisuje sytuację,

<sup>3</sup>M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 67.

w której przedsiębiorstwa kooperują ze sobą, jak i konkurują. Biorąc pod uwagę tę definicję można zauważyć, że przedsiębiorstwa budują swoją przewagę konkurencyjną zarówno na współpracy jak i z jednoczesnej konkurencji<sup>4</sup>.

Kooperacja pojawia się jako dwa różne zachowania wynikające ze strategii organizacji. Z jednej strony przedsiębiorstwa w różnych branżach będą ze sobą konkurowały, a z drugiej strony mogą również kooperować. W takiej współpracy mogą pojawić się liczne spory, wynikające z różnych często odmiennych celów. Wyjściem z tej sytuacji i uniknięciem sporów między konkurencją a kooperacją jest ustalenie przez przedsiębiorstwa czynności w zakresie współpracy.

Należy podkreślić, że kooperacja jest strategią bardzo ryzykowną, co wynika z faktu jej wielowymiarowości i konieczności uwzględnienia wielu aspektów działań. Oprócz czynników ekonomicznych ogromnego znaczenia nabierają relacje międzyludzkie w ramach kooperujących organizacji. Skomplikowane współzależności międzyorganizacyjne, konieczność połączenia rywalizacji na polach konkurencyjnych z jednoczesną relacją współpracy i zaufania w obszarze kooperacji staje się kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa. Niemniej, jak to zostanie wykazane niżej, taka strategia może być bardzo efektywna<sup>5</sup>.

Początek kooperacji sięga połowy lat 90 XX wieku. Koncepcja kooperacji została zaproponowana przez Adama M. Brandenburgera i Barry'ego J. Nalebuffa. Odnosiła się zarówno do relacji wewnętrznych organizacji, do społeczeństwa jak i do rynku. Jest bardzo mało rozpoznana w sektorze mediów i dotyczy rywalizacji konkurentów poprzez równoczesne konkurowanie i współdziałanie. Wszelkie organizacje medialne, które konkurują ze sobą i współpracują, czerpią z tych relacji obustronne korzyści. Jednym z punktów wyjścia dla tej idei kooperacji jest teoria gier, która dostarcza perspektywy uzyskania renty poprzez współpracę oraz jednoczesne konkurowanie.

Paradoks jednoczesnej współpracy i konkurowania występuje w licznych definicjach kooperacji. W pracy A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa koncepcja kooperacji powstała na bazie teorii gier. Do teorii tej odnoszą się również Giovanni Battista Dagnino, Frederic Le Roy, Sad'Yami oraz Wojciech Czakon. Definiowali oni kooperację jako „system aktorów w interakcji, która opiera się przynajmniej na

---

<sup>4</sup> A. Jabłoński (red.), op.cit., s.71-73.

<sup>5</sup>[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:psJcuSjGSBEJ:yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-fe19c75f-7ccc-4540-ac4b-691087bf622f/c/15\\_11.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:psJcuSjGSBEJ:yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-fe19c75f-7ccc-4540-ac4b-691087bf622f/c/15_11.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl), (15.01.2019r.).

częściowej zgodności celów i interesów”. Współzależność jest zarówno wielostronnie, jak i obustronnie korzystna oraz ma dodatnią sumę. Zasoby partnerów są lepiej wykorzystywane, siła przetargowa znacznie wzrasta oraz możliwość „uczenia się” partnerów ulega znacznej poprawie. Koopetycja to nie tylko konkurowanie czy współpraca, ale również sposób na większy wzrost wartości.

G.B. Dagnino określił koopetycję jako fuzję konkurencji, która pozwala na formułowanie nowej perspektywy biznesowej oraz kooperacji. Keith Walley natomiast jest zdania, że występuje równocześnie konkurowanie i kooperowanie. Maria Bengtsson i Soren Kocka natomiast uważają, że koopetycja to paradoksalny związek, który zachodzi między organizacjami współpracującymi w ramach jednego projektu (działalności) i konkurującymi w innej działalności. Joanna Cygler jest zdania, że relacje koopetycyjne charakteryzowane są jako rozłączność, współzależność, kompleksowość, dynamizm, długotrwałość oraz zmienność otoczenia. M. Bengtsson i S.Kock określają koopetycję wzajemną jako współpracą i konkurowanie dwóch gospodarczych organizacji oraz koopetycję wielobiegunową, która dotyczy współpracy i konkurowania kilku organizacji, gdzie mają one wpływ inny organizacje<sup>6</sup>.

## 1.2. Formy i typy koopetycji

A.Sudolska i M.Zastempowski podjęli się badań na ten temat form koopetycji. W projekcie takim ujęte zostały przez nich aktualne formy i obszary współpracy oraz perspektywy i plany dotyczące ich rozwoju.

Patrząc na rysunek 1 można zauważyć, że prawie 1/3 uczestników badania nastawiona jest na współpracę ze swoimi dostawcami i odbiorcami w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw. Łańcuch dostaw stanowi sieć powiązanych i zależnych od siebie podmiotów, które działając na zasadach współpracy. Wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe, a także przepływy informacyjne od dostawców do ostatecznych użytkowników. Najważniejszym celem kooperujących przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw jest zwiększenie efektywności poszczególnych partnerów dzięki integracji i kontrolowaniu działań.

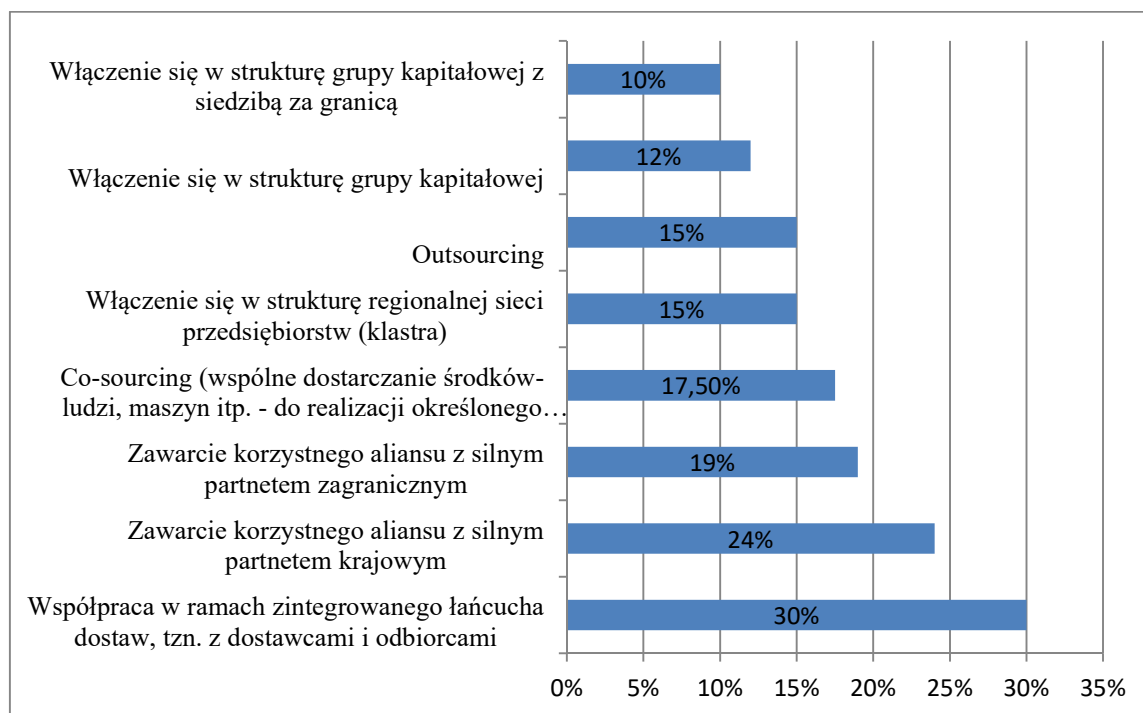
Co czwarty uczestnik prowadzonych badań oznajmił, iż realizuje współpracę

---

<sup>6</sup> J. Kreft, *Koopetycjano medialna: między odbiorcą-twórcą a organizacją*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013, s. 153-156.

w ramach aliansu strategicznego z koopetytorem krajowym, z kolei 19% współpracuje w ramach aliansu strategicznego z partnerem zagranicznym. Łatwo więc zauważyć, że prawie połowa badanych przedsiębiorstw widzi korzyści płynące z tej formy współpracy z wybranymi partnerami rynkowymi. Na zamieszczonym wykresie z łatwością można dostrzec, że bardziej popularna wśród koopetytorów współpraca jest w ramach aliansu strategicznego niż powiązań w ramach grup kapitałowych. W trakcie przeprowadzania tego badania podjęto się także określenia wydatków przedsiębiorstw określanych w danej współpracy. W tym badaniu poproszono uczestników o określenie poziomu wydatków na poszczególne formy współpracy. Wyniki przedstawiono na rysunku 2.

**Rysunek 1. Formy realizowanej współpracy podejmowane przez przedsiębiorstwa**

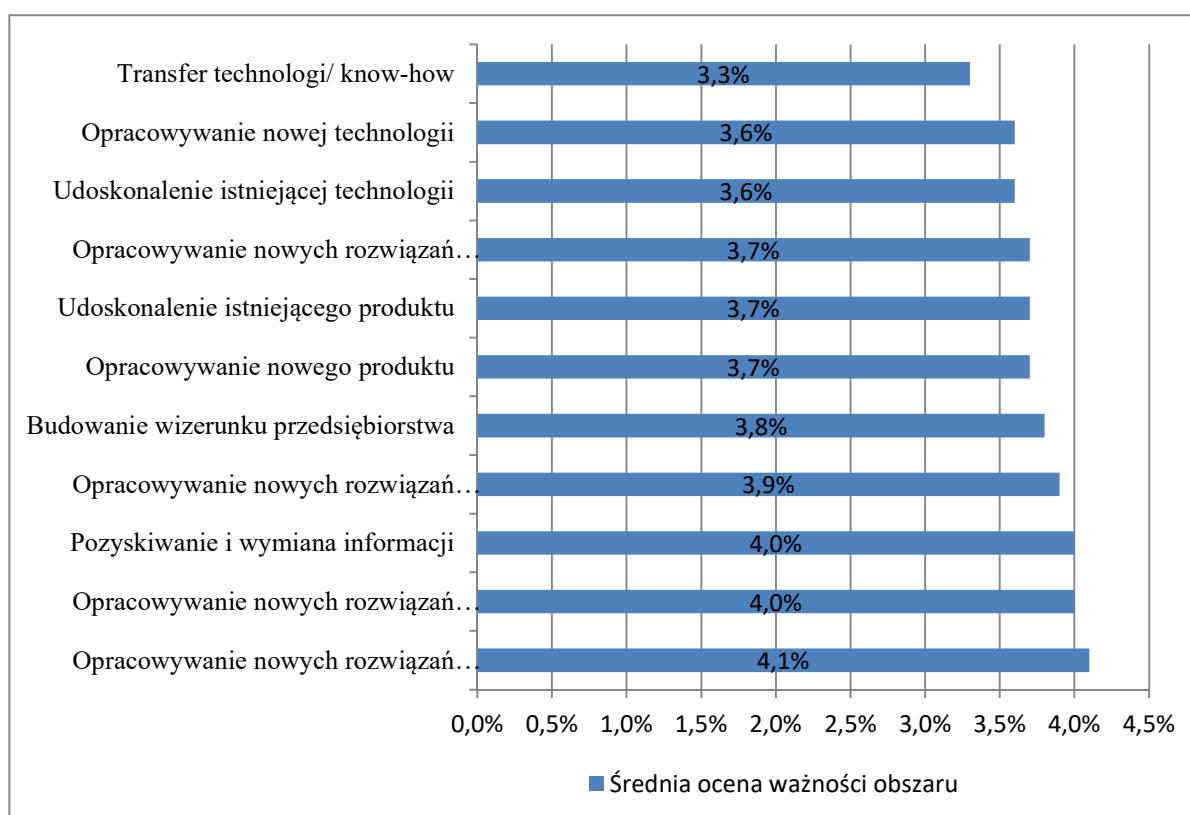


*Źródło: A. Sudolska, M. Zastempowski, W. Popławski, Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 117.*

Największa grupa przedsiębiorstw wydaje swoje środki na wypracowanie nowych rozwiązań organizacyjnych w sferze zaopatrzenia. Wydatki 8% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu związane są ze wzmocnieniem współpracy w obrębie

łańcucha dostaw, w którym funkcjonują. Znajdują się one na poziomie 4-7% wszystkich wydatków poniesionych przez firmy. Z drugiej strony 12% przedsiębiorstw wydało na ten cel do 3% wszystkich wydatków poniesionych przez ich przedsiębiorstwo w 2006r. Natomiast 10% badanych firm na rozwijanie proinnowacyjnej kooperacji w ramach łańcucha dostaw przeznaczyła 8-10% całkowitych wydatków poniesionych przez ich przedsiębiorstwo. Można więc stwierdzić, że wyniki te potwierdzają, że badane przedsiębiorstwa doceniają znaczenie tego rodzaju kooperacji.

**Rysunek 2. Wydatki badanych przedsiębiorstw w ramach kooperacji**



*Źródło:* A. Sudolska, M. Zastempowski, W. Popławski, *op.cit.*, s. 119.

Ostatnią opisywaną formą współpracy, w której uczestnicy z badania inwestowali jest alians strategiczny. Wśród badanych przedsiębiorstw korzyści z zawarcia aliansu z partnerem zagranicznym kształtowały się na poziomie 4-7% całości wydatków. Natomiast 10% przedsiębiorstw przeznaczyło na ten cel 3% wszystkich wydatków<sup>7</sup>.

Przedsiębiorstwa często współpracę z innymi firmami dostosowują do swoich

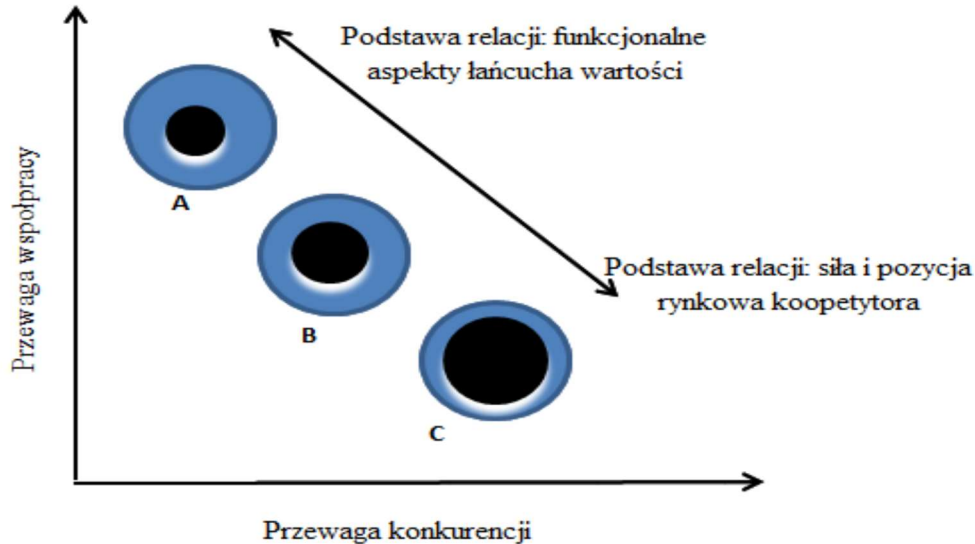
<sup>7</sup>A. Sudolska, M. Zastempowski, W. Popławski, *op.cit.*, s. 116-119.

potrzeb. W związku z tym możemy wyróżnić wiele typów relacji współpracy międzyorganizacyjnej. Patrząc z takiej perspektywy, wyróżnia się następujące typy relacji kooperacyjnych:

- kooperacja oparta na przewadze relacji współpracy nad konkurencją (typ A),
- kooperacja oparta na zrównoważonych siłach współpracy i konkurencji (typ B),
- kooperacja oparta na przewyższających relacjach konkurencji nad współpracą (typ C).

Przedstawione powyżej typy kooperacji obrazuje rysunek 3. Przejście z jednego typu współpracy do drugiego jest współzależne od pozycji, jak i siły przedsiębiorstwa na danym rynku. Jeżeli przedsiębiorstwa chcą współpracować na zasadzie ustalonych wartości to wówczas wybiorą typ kooperacji A. Jeżeli natomiast o współpracy będzie decydowała siła i pozycja rynkowa, będzie widoczny typ C. Jeśli te siły będą dążyły do równowagi, przedsiębiorstwa wybiorą typ kooperacji B.

**Rysunek 3. Typy kooperacji ze względu na siłę przewagi danej relacji w ramach współpracy**



Źródło: K. Romaniuk, *Spoleczne uwarunkowania kooperacji przedsiębiorstw*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2013, s. 52.

Skrajne typy kooperacji ciągną ze sobą niemało zagrożeń. Wybierając typ A przedsiębiorstwa powinny skupić swoją uwagę na weryfikacji rodzaju informacji przekazywanych innym przedsiębiorstwom, wspólnym wykorzystywanych zasobów,

a także zachowaniu ostrożności w wyjawianiu możliwości postępowania w różnych sytuacjach. Firmy chcąc chronić swoje tajemnice przed nadmiernym poznaniem przez kooperatorów, korzystają z praw autorskich.

Gdy w danej branży występuje dużo konkurencji, przedsiębiorstwa starają się zabezpieczyć przed „wykorzystaniem” przez dominującego na rynku partnera, który podejmując współpracę może zmniejszyć pojawiające się w jego firmie luki w zasobach i stać się jeszcze bardziej dominującym przedsiębiorstwem na rynku. Takie sytuacje w radykalnych przypadkach mogą prowadzić do pokonania swojego kooperatora. Należy pamiętać, że kooperacja przedsiębiorstw musi być w równowadze, biorąc pod uwagę konkurencję i współpracę. Osiągane przez przedsiębiorstwa korzyści muszą być widoczne po obu stronach<sup>8</sup>. Wzięcie pod uwagę siłę danych relacji między przedsiębiorstwami, umożliwia nam pokazanie kolejnego typu współpracy przedstawionego w tabeli 2.

**Tabela 2. Typologia kooperacji według intensywności relacji**

		WSPÓŁPRACA	
		Słaba	Silna
KONKURENCJA	Silna	Rywal	Integrator
	Słaba	Samotnik	Partner

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *op.cit.*, s.80.

Współpraca typu „ rywal” cechuje się małą skłonnością do współpracy oraz równoczesnych powiązaniach konkurencyjnych. Z drugiej strony typ „ samotnik” cechuje się dużymi skłonnościami do kompromisów, jak i bezpośredniej konfrontacji. „ Partner” to taki rodzaj współpracy, który rzadko sięga do przejawów konkurencji i jest skłonny do poświęceń kosztem lepszej współpracy. Ostatni typ czyli „ integrator” akceptuje z jednej strony współpracę oraz współdziałanie. Podział ten

<sup>8</sup> K. Romaniuk , *op.cit.*, s. 53.

został stworzony, by ułatwić współpracę korporacji z lokalnymi władzami kraju<sup>9</sup>.

Doszukując się kolejnych typów kooperacji warto tutaj zwrócić uwagę na podział ze względu na poziom zobowiązań w zakresie rozwoju technologii, jak i w zakresie kreowania.

**Tabela 3. Typy kooperacji ze względu na poziom zobowiązań w zakresie tworzenia rynku oraz rozwoju technologii**

<b>Poziom zobowiązań w zakresie kreowania rynku</b>	Wysoki	Ustalenie standardów biznesowych	Integracja działań biznesowych
	Niski	Wymiana wiedzy	Wspólne prace B+R
		Niski	wysoki

**Poziom zobowiązań w zakresie rozwoju technologii**

*Źródło:* K. Romaniuk, *op.cit.*, s.62.

Ustalanie standardów biznesowych charakterystyczne jest dla branż ICT i elektronicznej. Przedsiębiorstwa te dążą do rozwoju rynku oraz niwelują udział w rozwoju technologii. Przeciwnieństwem tej formy jest współpraca B+R, która cechuje się dynamicznym rozwojem technologii. Ta współpraca oparta jest na wymianie wiedzy oraz cechuje się niewielkim zaangażowaniem w rozwój oraz technologiię. Dla działań biznesowych, charakterystycznych dla sektorów ICT, bankowości i finansów najważniejszy jest rozwój technologii jak i rynków działania<sup>10</sup>.

### 1.3. Ekonomiczne skutki konkurencji

Postępowania konkurencyjne wpływają na otoczenie, w jakim znajdują się przedsiębiorstwa. Opisując ekonomiczne skutki konkurencji, należy zwrócić uwagę zarówno na pozytywne, jak i negatywne skutki tego zjawiska w przedsiębiorstwach.

Patrząc na doświadczenie Unii Europejskiej można zwrócić uwagę na konkurencję towarzyszącą procesom integracyjnym powoduje pozytywne efekty takie jak:

<sup>9</sup> A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *op.cit.*, s. 80-81.

<sup>10</sup> K. Romaniuk, *op.cit.*, s.54-64.

- efekt stymulacyjny,
- efekt specjalizacyjny,
- efekt optymalizacyjny.

Stymulacja prowadzi do wymuszenia wzrostu przedsiębiorstw w zakresie aktywności gospodarczej. Kolejny efekt obrazuje powstanie i rozwój kooperacji opartej na wyspecjalizowaniu przedsiębiorstw w konkretnym obszarze. Ostatni efekt oznacza przegrupowanie poszczególnych przedsiębiorstw, a także ich koncentrację<sup>11</sup>.

Wśród najważniejszych korzyści z pojawienia się na rynku konkurencji jest możliwość wyboru dóbr z szeregu dostępnych w ofertach przedsiębiorstw przy niższych cenach, gdy na rynku występowało by brak konkurencji.

Szukając negatywnych cech konkurencji, należy przede wszystkim tutaj zwrócić uwagę na niedoskonałości rynków, takie jak:

- brak sprecyzowania systemu praw prywatnej własności w odniesieniu do zasobów naturalnych,
- opłacanie kosztów transakcyjnych związanych na przykład z kosztami negocjacji umów,
- opłacanie przez przedsiębiorstwa kosztów związanych z pozyskaniem informacji o ofertach znajdujących się na rynku,
- wykorzystywanie zasobów naturalnych za specyficzne dobra publiczne.

Ważnym dokumentem, który zawierał analizę wolnego rynku z punktu widzenia przydatności mechanizmów konkurencji do rozwoju podstawowych kwestii globalnych był raport Grupy Lizbońskiej. Raport nie pochwałał konkurencji zarówno na płaszczyźnie regulacji procesów gospodarczych. Do wad zaliczano między innymi:

- dominującą analizę kosztów w krótkim okresie,
- znaczny rozwój światowych oligopoli,
- pogłębieniu się różnic między poszczególnymi regionami na skutek dostępu do innowacji,
- ograniczenie skuteczności działania organizacji publicznych<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup>H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010, s.59.

<sup>12</sup>K. Rosłanowska-Plichcińska, M. Jarosiński, *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa 1993, s. 148.

Zniwelowaniem przedstawionych powyżej negatywnych aspektów konkurencji mogła by być interwencja państwa, jednakże ingerencja ta w mechanizmy rynkowe może wywołać szereg negatywnych skutków. Dlatego rola danego kraju zazwyczaj ogranicza się do kontroli rynku pod względem nieuczciwej konkurencji a nie do zmian systemowych.

Obowiązująca w Polsce ustawa (o ochronie konkurencji i konsumentów), regulująca zasady i tryb przeciwdziałania ograniczającym konkurencję oraz praktykę naruszania zbiorowych interesów konsumentów jest w pełni zgodna z obowiązującym prawem we wszystkich państwach Unii Europejskiej. Jak pisze H.G. Adamkiewicz-Drwiłło dobrem objętym ochroną jest więc samo istnienie konkurencji jako mechanizmu, w ramach którego prowadzona jest działalność gospodarcza, natomiast ochrona konsumentów występuje w niej niejako przy okazji. W ustawie czyta się więc o zakazie porozumień ograniczających konkurencję, o zakazie nadużywania pozycji dominującej, o praktykach ograniczających konkurencję, o koncentracji przedsiębiorstw oraz o praktykach naruszających zbiorowe interesy konsumentów<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>H. Adamkiewicz-Drwiłło, *op.cit.*, s. 60.

## **Rozdział II. Działanie układu kooperacyjnego**

### **2.1. Wybór przedsiębiorstw w układzie kooperacyjnym**

A. Zakrzewska-Bielawska przeprowadziła badania na temat wyboru kooperatorów przez przedsiębiorstwa. Badania zostały przeprowadzone na grupie firm ze względu na wielkość, branże w grupie firm wysokich technologii. Wśród firm podejmujących się relacji kooperacyjnych dominują małe firmy. Biorąc pod uwagę zasięg geograficzny tych relacji, tego typu przedsiębiorstwa współpracują z rywalami przede wszystkim na terenie Polski. Podejmując się kooperacji, przedsiębiorstwa biorą również pod uwagę czas trwania tych relacji. Kooperatory najczęściej współpracują w okresie od roku do trzech lat.

Skupiając się na wielkości przedsiębiorstw, należy wziąć pod uwagę, że w małych przedsiębiorstwach kooperacja o zasięgu krajowym była najpopularniejsza w okresie od roku do pięciu lat. Porównywalna tendencja występowała w grupie średnich przedsiębiorstw, w których również panowały relacje kooperacyjne o zasięgu krajowym, od roku do pięciu lat przy czym częściej decydowało się na współpracę z rywalami o zasięgu międzynarodowym. Patrząc na duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 249 osób, co trzecie z nich podjęło współpracę o zasięgu międzynarodowym. Współpraca często miała charakter powyżej 7 lat.

Biorąc pod uwagę geograficzny obszar działań badanych przedsiębiorstw (tabela numer 4), które nawiązały współpracę, można zauważyć, że firmy posiadające swoje filie poza granicami naszego kraju częściej decydują się na współpracę o zasięgu międzynarodowym. Współpraca ta najczęściej jest zawierana na okres od roku do trzech lat. Ważną kwestią jest również to, że fazy rozwoju przedsiębiorstw miały również wpływ na zawieranie współpracy. Kooperacja o zasięgu międzynarodowym prawie w ogóle nie występuje w firmach w fazie narodzin, także rzadko spotykana jest w fazie schyłku. Związek z rywalami o zasięgu krajowym najczęściej występuje w fazie dojrzałości, a następnie wzrostu. Patrząc na czas trwania relacji w fazie narodzin, powstają one najczęściej na okres do roku, bądź od roku do trzech lat. W fazie schyłku najczęściej występowała współpraca na czas od 5 do 7 lat. Można zatem stwierdzić, że faza rozwoju przedsiębiorstwa bezpośrednio wpływa na wybór kooperatora.

**Tabela 4. Zasięg geograficzny i czas trwania relacji kooperacyjnych ze względu na wielkość, obszar działania i fazę rozwoju przedsiębiorstw (w %)**

Firmy kooperujące	Zasięg geograficzny relacji kooperacyjnych		Czas trwania relacji kooperacyjnych				
	krajowy	międzynarodowy	do roku	od roku do 3 lat	od 3 do 5 lat	od 5 do 7 lat	7 lat i dłużej
<b>Wielkość zatrudnienia:</b>							
małe	72,7	19,7	17,7	42,1	32,9	23,7	23,3
średnie	2,8	1,7	0,4	2,6	2,2	1,3	1,4
duże	2,1	1	0,2	1,2	1,1	1,2	1,3
<b>Geograficzny obszar działania:</b>							
krajowy	70	6,2	15,7	34,2	28,6	21,1	20,7
międzynarodowy	7,5	16,3	2,6	11,7	7,6	5	7,2
<b>Faza rozwoju firmy:</b>							
narodzin	7	0	3,2	3	1,4	0	0,9
wzrostu	24,3	15,2	6,3	20,1	20,3	11	5,8
dojrzałości	42,4	6,4	8,7	21,5	12,8	11,9	18,6
schyłku	3,8	0,9	0,1	1,2	1,6	3,2	2,6

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *op.cit.*, s. 194.

Przedsiębiorstwa podczas wybierania swoich kooperatorów biorą pod uwagę pochodzenie ich pod względem zasięgu geograficznego oraz wielkości (tabela numer 5). Małe przedsiębiorstwa współpracują zazwyczaj z firmami działającymi w kraju i regionie. Rzadko podejmują decyzje mającą na celu współpracę z konkurentami większymi od siebie, a zwłaszcza z bardzo dużymi przedsiębiorstwami. Średnie firmy zazwyczaj w ramach kooperacji wybierają firmy tej samej wielkości o zasięgu krajowym. Duże firmy najczęściej decydują się na współpracę z większym kooperatorem działającym w kraju lub zagranicą. Należy także zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa najczęściej chcą współpracować z firmami tej samej wielkości, by nie czuć się zagrożone.

Patrząc na geograficzny obszar działania, firmy informatyczne działające na rynku krajowym często decydują się na współpracę z konkurentami również

działającymi w kraju bądź w regionie. Należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym najczęściej podejmują współpracę konkurencyjną z rywalami z zagranicy. Na współpracowników wybierają zarówno podmioty małe, średnie, jak i duże. W fazie wzrostu najczęściej, w porównaniu do pozostałych faz rozwoju przedsiębiorstwa, decydują się na współpracę z konkurentami z zagranicy. Częściej też na partnerów kooperacji wybierano firmy duże i średnie. Patrząc na firmy w fazie dojrzałości dominuje współpraca z partnerami o zasięgu krajowym, a rzadziej regionalnymi i międzynarodowym. Wśród współpracowników chętnie wybiera się tu firmy małe. Patrząc na fazę schyłku firmy decydowały się głównie na współpracę z firmami małymi, a także krajowymi.

**Tabela 5. Cechy koopetytorów ze względu na wielkość, obszar działania i fazę rozwoju firm (w %)**

Firmy koopetytujące	Pochodzenie koopetytora			Czas trwania relacji koopetycyjnych		
	regionalny	krajowy	zagraniczny	mały	średni	duży
<b>Wielkość zatrudnienia:</b>						
małe	42,2	64,5	17,4	72,5	29,2	13,7
średnie	1,9	3,7	1,6	2,2	3,2	0,7
Duże	0,9	2,7	1,1	0,8	1,7	1,9
<b>Geograficzny obszar działania:</b>						
krajowy	38,1	50,9	8,4	61,5	22,0	8,5
międzynarodowy	7,1	20,0	11,7	13,9	12,0	7,7
<b>Faza rozwoju firmy:</b>						
narodzin	3,7	3,1	0,7	6,2	2,3	0
Wzrostu	15,6	31,2	14,4	29,0	14,8	7,7
dojrzałości	24,9	32,6	4,7	37,0	15,6	8,1
Schyłku	1,0	3,9	0,3	3,3	1,3	0,4

Źródło: A.Zakrzewska-Bielawska (red.), *op.cit.*, s.195.

Oprócz dotychczas wspomnianych czynników firmy, które chcą podjąć współpracę, biorą pod uwagę także zaawansowanie technologiczne, jak i pozycję rynkową partnera. Małe i średnie przedsiębiorstwa wolą współpracować

z konkurentami silniejszymi bądź o porównywalnej pozycji technologicznej i rynkowej, gdyż zawsze będą czerpały od nich zarówno doświadczenie, jak i nowe technologie. Duże przedsiębiorstwa natomiast decydują się na współpracę z firmami zbliżonymi w tych kwestiach do nich. Dlatego łatwo zauważyć, że firmy patrząc na te dwa czynniki najczęściej wybierają koopetytorów o podobnym technologicznym zaawansowaniu lub silniejszym. Takie same spostrzeżenia można zauważyć co do fazy rozwoju przedsiębiorstwa.

**Tabela 6. Preferencje co do wyboru koopetytorów ze względu na pozycję technologiczną i rynkową w zależności od wielkości, obszaru działania i fazy rozwoju przedsiębiorstw (w % )**

Firmy koopetytujące	Pozycja technologiczna partnera			Pozycja rynkowa partnera		
	silniejsza	słabsza	porównywalna	silniejsza	słabsza	porównywalna
<b>Wielkość zatrudnienia:</b>						
małe	63,8	24,8	54,6	58,3	22,4	53,9
średnie	2,8	1,9	3,3	2,6	1,6	3,5
Duże	1,3	1,1	2,1	1,3	1,1	2,0
<b>Geograficzny obszar działania:</b>						
krajowy	53,9	20,5	46,9	49,6	21,0	46,8
międzynarodowy	14,1	7,3	13,1	12,6	4,0	12,6
<b>Faza rozwoju firmy:</b>						
narodzin	4,7	1,7	4,0	4,5	2,4	4,7
Wzrostu	25,6	13,4	22,3	24,2	11,7	21,6
dojrzałości	33,6	10,0	30,5	31,3	9,6	29,3
Schyłku	4,1	2,6	3,1	2,2	1,3	3,7

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *op.cit.*, s. 197.

Podsumowując wybory i preferencje względem koopetytorów, mając na uwadze powyższe czynniki, można stwierdzić, że<sup>14</sup>:

<sup>14</sup>A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *op.cit.*, s.193-198.

- im mniejsze znaczenie ma chęć wzmocnienia pozycji firmy wobec konkurentów nieobjętych współpracą, tym częściej preferuje jako partnera kooperacji przedsiębiorstwo mniejsze i o słabszej pozycji technologicznej i rynkowej,
- im większe znaczenie ma pozyskanie wiedzy technologicznej jako motywy kooperacji, tym rzadziej wybiera się partnera mniejszego i o słabszej pozycji technologicznej i rynkowej,
- im większe znaczenie ma rozszerzenia skali działania, tym rzadziej nawiązywana jest współpraca z rywalami mniejszymi i słabszymi technologicznie, a znacznie częściej z konkurentami silniejszymi,
- im większe znaczenie ma chęć podniesienia innowacyjności firmy jako motyw współdziałania z konkurentami, tym częściej preferuje się współpracę z rywalem silniejszym technologicznie.

## 2.2. Wykorzystanie teorii gier jako przejaw kooperacji

Współpracę między przedsiębiorstwami, które również rywalizują, można znaleźć w teorii gier. Teoria gier opisuje przede wszystkim problem wyborów dokonywanych przez przedsiębiorstwa w warunkach, w jakich na siebie oddziałują. Gra jest w niej definiowana jako sytuacja, w której uczestniczą co najmniej dwie jednostki, dokonujące określonego wyboru na podstawie przewidywanego zachowania drugiego uczestnika tej gry<sup>15</sup>.

Teoria gier obrazuje nam konflikt między współpracą a rywalizacją przedsiębiorstw. Głównymi składnikami tej gry są „gracze”, czyli firmy (przynajmniej dwie). Wynik gry uzależniony jest od wyboru strategii przez dane przedsiębiorstwa, a uzyskany zysk określa wartość podjętych wcześniej decyzji. Przedsiębiorstwa dążą do takiego zakończenia tej gry, które maksymalizuje ich wynik. Warto tu zwrócić uwagę, że wynik taki nie zawsze będzie obrazował podjęte przez przedsiębiorstwo decyzje ale także wybory ich konkurentów. Dlatego często pojawiają się konflikty, przez co gracze często współpracują ze sobą. Współpraca jest możliwa, gdy gracze uzgadniają swoje decyzje, co przyczynia się bezpośrednio

---

<sup>15</sup>A. Sudolska, *Ukierunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011, s. 38.

na uzyskany przez nie wyższy wynik. Biorąc pod uwagę kooperację wyróżniamy cztery rodzaje gier:

- niekooperacyjną,
- kooperacyjną,
- quasi-niekooperacyjną,
- quasi-kooperacyjną.

Gra kooperacyjna opisuje idealną współpracę między przedsiębiorstwami z podobnymi celami. Natomiast gry quasi-kooperacyjne i quasi-niekooperacyjne charakteryzują się częściową współpracą i tylko niektóre wspólne decyzje mają wiążący charakter. Przeciwnością gry kooperacyjnej jest gra niekooperacyjna. Charakteryzuje się ona odmiennymi interesami uczestniczących w niej przedsiębiorstw. W teorii gier wyróżnia się grę o sumie zerowej (tylko jeden z graczy może być zwycięzcą), o sumie stałej (wygrana jednego gracza jest jednoznaczna z przegraną drugiego) oraz o sumie niezerowej (podejmowanie współpracy).

Najbardziej znaną grą niekooperacyjną, jest dylemat więźnia. To właśnie w niej możemy dostrzec działania przedsiębiorstw, które zarówno współpracują, jak i konkurują. Uczestnicy tej gry chcą uzyskać jak największe korzyści z podejmowanej współpracy, jednocześnie rywalizują ze sobą<sup>16</sup>.

Dylemat więźnia odnosi się do hipotetycznej sytuacji, w której wszystkie przedsiębiorstwa uczestniczące w niej mogą uzyskać korzyści kooperując ze sobą. Opis gry określanej dylematem więźnia jest następujący: dwaj więźniowie są podejrzani o dokonanie poważnego przestępstwa. Władza posiada tylko dowody popełnienia drobnego wykroczenia, a skazać za dane wykroczenie mogą tylko, gdy ktoś przyzna się do winy. Więc jeżeli gracze będą solidarnie milczeć czeka ich niewielka kara za wykroczenie. Natomiast jeżeli jeden z nich będzie milczał, drugi zaś doniesie to pierwszy się złamie, wyjdzie na wolność. Pierwszy więzień zostanie skazany na długoletnią karę. W sytuacji kiedy obaj się przyznają, dostaną łagodny wyrok<sup>17</sup>.

Patrząc na dwa zachowania przedsiębiorstw, czyli rywalizację i współpracę można stwierdzić, że zachowania graczy łączą się z strategiami działania takimi jak<sup>18</sup>:

- współpraca-współpraca (WW),
- współpraca-rywalizacja (WR),

---

<sup>16</sup>K. Romaniuk, *op.cit.*, s. 70.

<sup>17</sup>A. Sulejowicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, s. 99.

<sup>18</sup> K. Romaniuk, *op.cit.*, s. 70.

- rywalizacja-współpraca(RW),
- rywalizacja-rywalizacja(RR).

Z każdym z wymienionych wyżej zachowań związane są określone wypłaty. Jeśli firmy będą rywalizować (RR), mamy do czynienia z karą za zdradę (K). Gdy tylko jedno z dwóch przedsiębiorstw będzie rywalizować (RW), wystąpi pokusa zdrady (P). Podczas tylko jednostronnej współpracy (WR), cierpienie daremne kooperanta(C).Každy z wymienionych więźniów ma następującą hierarchię wartości:  $P > N > K > C$ . Opisane zależności można zapisać w postaci macierzy przedstawionej w tabeli 7.

Podjęcie przez dwóch graczy współpracy będzie odzwierciedleniem większej nagrody. W takiej sytuacji gracze dobierają strategię w której kooperują, związane jest to z najniższą możliwą karą. Te dwa przedsiębiorstwa zdają sobie z tego sprawę i wiedzą również, że ucieczka jest najlepszym rozwiązaniem ale tylko wtedy, gdy tylko jeden z nich podejmie się takiego działania. Podjęcie owej decyzji byłoby nagrodą dla gracza, który zdradził i bardzo dużą karą dla gracza który współpracuje. Gracze w takich sytuacjach chcą osiągnąć swoje interesy, a podejmowane przez nich decyzje są najkorzystniejsze dla obu stron<sup>19</sup>.

**Tabela 7. Dylemat więźnia**

		GRACZ 2	
		WSPÓŁPRACUJE	RYWALIZUJE
GRACZ 1	WSPÓŁPRACUJE	Nagroda	Cierpienie, pokusa
	RYWALIZUJE	Pokusa, cierpienie	Kara

*Źródło:* A. Sulejowicz, *op.cit.*, s. 99.

Chcąc rozstrzygnąć dylemat więźnia, można podjąć się prowadzenia strategii wet za wet. Opiera się ona na powtórzeniu decyzji pierwszego gracza (pierwszy ruch jest współpracą). Takie lustrzane odbicie ruchu nie stwarza warunków do zdrady opiera się na wzajemnym zaufaniu. Oprócz tej strategii bardzo dużą rolę odgrywa liczba graczy na rynku, jak i związane z tym wyniki finansowe. Należy jednak pamiętać, że

<sup>19</sup> Tamże, s. 73.

każdy z graczy będzie dążył do maksymalizacji swojego zysku nawet kosztem innych graczy. Dlatego relacje kooperacyjne muszą nieść za sobą większe korzyści wynikające z współpracy niż zdrada kosztem innego gracza. Przedsiębiorstwa będą bardziej skłonne do współpracy, gdy na danym rynku będzie coraz więcej obaw i niepewności. Skłonność przedsiębiorstw do osiągnięcia jak największego zysku prowadzi do podjęcia przez nie decyzji o zdradzie. Każdy z graczy obawia się jednostronnej współpracy, gdyż jego zysk będzie niższy. Dwie te cechy, czyli chciwość i obawa mogą stać się impulsem dla przedsiębiorstw do zauważenia nowych korzyści z współpracy, jak i kary za zdradę. Warto tu zauważyć, że podjęcie współpracy przez graczy będzie wiązało się z obustronnymi korzyściami, jak i odpowiednimi z tego tytułu wypłatami.

Patrząc na zachowania graczy należy równie przeanalizować znaczenie przyszłych ruchów, jak i wynikających z nich wypłat. W literaturze taką analizę określa się mianem „cienia przyszłości”. Ten aspekt dotyczy ruchów graczy, które się powtarzają. Powoduje to, że przedsiębiorstwa są w stanie przewidzieć przyszłe związki z innym graczem i prowadzi to do zmian decyzji w danym czasie. Przedsiębiorstwa mając tego świadomość, mogą same się nagradzać i karać, wówczas są one bardziej przychylne do współpracy. Ocena zachowań danych graczy umożliwia wysnuć wniosku, że dla przedsiębiorstw istotne są wypłaty bieżące niż przyszłe. Takie podejście tłumaczy się przez to, iż przedsiębiorstwa obawiają się, że dana gra może się skończyć poprzez nieprzewidziane zdarzenia np. bankructwo. Więc aby gracze bardziej doceniali przyszłe wypłaty, wprowadzono parametr dyskontujący. Tworzy on kompleksowy przejaw niewielkiego znaczenia przypisywanego przyszłości w porównaniu z teraźniejszością i jego wartości kształtują się w przedziale  $[1,0]$ . Gdy dana współpraca jest jednorazowa parametr ten wynosi  $i=1$ , jednoznacznie oznacza to, że dana gra dla danych przedsiębiorstw nie ma w ogóle znaczenia. W takich okolicznościach uczestniczące w grze przedsiębiorstwa podejmują rywalizację ze sobą. W przypadku, gdy uczestnicy gry powtarzają swoje ruchy wartość parametru dyskontującego jest większa od zera. W takim przypadku korzyści, jakie przedsiębiorstwa osiągną w dłuższym okresie, są większe niż chęć podjęcia rywalizacji. Im większa jest wartość parametru dyskontującego, tym wyższe jest prawdopodobieństwo, że dane przedsiębiorstwa podejmą się kooperacji<sup>20</sup>. J.Cygler opisuje, że współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w danej grze występuje, gdy wartości parametru dyskontującego

---

<sup>20</sup>A. Sudolska, *op.cit.*, s.41.

i znajdują się w przedziale  $[0.5,1]$ . Słabe relacje kooperacyjne występują, gdy wielkość tego parametru znajduje się w przedziale  $[2/3,1]$ <sup>21</sup>.

Warto zwrócić uwagę, że występuje dużo czynników które mają wpływ na niższe wartości parametru dyskontującego. Wśród nich możemy wyróżnić:

- wahania kursów walut,
- turbulentne otoczenie, w jakim znajdują się uczestnicy gry.

Następnym istotnym czynnikiem wpływającym na tendencję przedsiębiorstw do podjęcia działań kooperacyjnych jest wspomniana już wcześniej liczba graczy. Im więcej uczestników w grze, tym relacje kooperacyjne tych przedsiębiorstw stają się bardziej złożone. Współpraca w takich przypadkach staje się coraz mniej stabilna i trwałą. Sytuacja taka jest konsekwencją tego, że wraz ze wzrostem liczby uczestników gry rosną: złożoność i koszty informacji. Wzrost liczby graczy wspiera jednostronną ucieczkę danego gracza. Gdy jest ich wielu, ciężiej jest przedsiębiorstwom się wzajemnie kontrolować i w miarę szybko zauważać niechęć współpracy jednego z koopetytorów. Poniesioną karę odczuwają w rezultacie nawet Ci uczestnicy gry, którzy byli lojalni. W rezultacie czego gracze mogą mieć coraz bardziej sceptyczne podejście do współpracy, czego konsekwencją będzie dążenie do osiągnięcia własnych celów poprzez konkurencję. Dlatego łatwo też zauważyć, że im mniejsza liczba graczy tym większa skłonność do podjęcia przez nich współpracy.

Odnosząc się do teorii gier, można zrozumieć decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa podczas wdrażania działań kooperacyjnych. Jednym z kryteriów podejmowania przez przedsiębiorstwo współpracy jest stosunek jednostronnych korzyści do inwestycji, jakie dana firma musi podjąć, aby je osiągnąć. Związki kooperacyjne są często szeregiem działań dostosowania do siebie obu współpracujących graczy. Jednym z fundamentalnych warunków pozwalających na podjęcie współdziałania jest rozsądne podejście do danego układu współpracy. Takie działania nakłaniają przedsiębiorstwa do wspólnego realizowania swoich celów poprzez różnego rodzaju inwestycje, transfery jak i dzielenie się zasobami. Warto także zwrócić uwagę na to, że ilość jak i struktura wypłat w różnych układach kooperacyjnych zależą od zasad jakie zostaną ustalone i zaakceptowane przez strony relacji. Wszelkiego rodzaju relacje są ustalane przez przedsiębiorstwa, mają swoją własną charakterystykę

---

<sup>21</sup>J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw: czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s.58.

postępowania<sup>22</sup>. Najlepszym rozwiązaniem, które prowadzi do uzyskania przez koopetytorów satysfakcjonujących wypłat w grze o sumie zerowej i sumie niezerowej jest obopólna współpraca poprzez zastosowanie tzw. strategii „wygrany-wygrany”. W tej grze przedsiębiorstwa się nie eliminują tylko współpracują dla poniesienia obopólnych korzyści. Kolejną korzyścią, która niesie za sobą wdrożenie tej strategii są przede wszystkim ogromne możliwości co do rozwoju. W takich sytuacjach przedsiębiorstwa nie czują rywalizacji, co za tym idzie są skłonne do ustępstw na rzecz konkurencji<sup>23</sup>.

Opisując teorie gier jako przejaw koopetycji należy zwrócić uwagę, że najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw jest unikanie konkurencji. Współpraca przedsiębiorstw wiąże się z większymi możliwościami przedsiębiorstw. Rozwiązania takie czasami mogą okazać się trudne do wprowadzenia, ale warto czasami zaryzykować i podjąć się współpracy. Stosując strategię „wygrany-wygrany” przedsiębiorstwa otwierają przed sobą nowe możliwości. Rywale w tej strategii nie czują presji więc są skłonni do pewnych ustępstw wobec koopetytorów.

---

<sup>22</sup> A. Sudolska, *op. cit.*, s.41-42.

<sup>23</sup> K. Romaniuk, *op. cit.*, s.77.

## **Rozdział III. Koopetycja jako przykład współpracy między przedsiębiorstwami**

### **3.1. Przyczyny podjęcia współpracy z innymi przedsiębiorstwami**

Poprzez wzajemną naukę oraz możliwość dostępu do bezcennych zasobów, wzmocniona zostaje pozycja konkurencyjności pomiędzy różnymi organizacjami. Jest to ich najważniejszym celem jeśli chodzi o współpracę. Organizacja na pierwszy plan jeśli chodzi o motywy, które decydują o koopetycji, bierze pod uwagę efektywność, oczekiwania co do obniżenia kosztów transakcji, zminimalizowanie niepewności poprzez lepsze przystosowanie się do otoczenia, szerszy wybór różnorodnych strategicznych opcji oraz najświeższe informacje dotyczące kierunków, w którym rozwija się sektor i rynek.

Przesłanki zasobowe mają największy wpływ na podjęcie współpracy z konkurentami w sektorze high-tech. Zwłaszcza atuty, takie jak: uzyskanie szerszego dostępu do rynku, możliwość poszerzenia rozmiaru działalności oraz podbudowanie pozycji firmy na rynku wobec konkurentów, które nie są objęte współpracą mają pierwszorzędne znaczenie. Przesłanki te są bardzo ważne zarówno w firmach koopetytujących, jak i w firmach niezdecydowanych na kooperację z ich rywalami. Jedną z najważniejszych podstaw koopetycji jest perspektywa pozyskania zasobów, jednakże ma ona większe znaczenia w tych firmach high-tech, w których poziom posiadania różnorodnych zasobów (takich jak reputacja firmy i jej marka) oceniany jest jako jeden z najwyższych. Bliźniaczą tendencję można zauważyć w nawiązaniu do oceny powszechności poszczególnych zasobów. Występują również przedsiębiorstwa, które uznały przesłanki zasobowe za mało ważne w grupie firm koopetytujących.

Wyróżnia się następujące motywy podjęcia współpracy z konkurentami:

- obniżenie kosztów,
- efekt synergii (wsparcie),
- wzrost wartości firmy,
- obniżenie kosztów transakcyjnych,
- pozyskanie zasobów,
- wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą,

- uzyskanie dostępu do rynku,
- rozszerzenie skali działania,
- pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej,
- pozyskanie wiedzy rynkowej,
- pozyskanie wiedzy organizacyjnej,
- wzrost innowacyjności,
- ograniczenie niepewności działań,
- dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych.

Przedsiębiorstwa podejmują współpracę, by obu koopetytorom przyniosła ona korzyści, których sami nie są w stanie osiągnąć. Biorąc pod uwagę specyfikę sektora IT w której firmy działające powinny by przede wszystkim innowacyjne, otwarte na wiedzę. Korzyści które przedsiębiorstwa czerpią ze współpracy to przede wszystkim<sup>24</sup>:

- wzajemnie uczenie się i pobudzanie innowacyjności,
- doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań,
- spadek kosztów prac badawczo-rozwojowych,
- obniżenie kosztów transakcyjnych,
- wzrost wartości firmy,
- dostęp do zasobów,
- wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów których współpraca nie obejmuje,
- pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych,
- rozszerzenie skali działania,
- dostęp do nowych rynków.

Współpraca dotyczy także benefitów związanych z pozyskaniem korzyści skali i zasięgu. Dzięki współpracy specjalizacje przedsiębiorstw są coraz większe, co umożliwia funkcjonowanie danych przedsiębiorstw na większą skalę. Korzyści można dostrzec, gdy konkurenci pomagają sobie w zakresie podstawowych funkcji. W szczególności w obszarze marketingu, logistyki i produkcji. Dzięki temu koopetytujące przedsiębiorstwa swoje produkty mogą oferować większej liczbie odbiorców w różnych segmentach rynku. Współpraca takich przedsiębiorstw ułatwia im

---

<sup>24</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych*, PTE, Łódź 2012, s.13-21.

wejście na nowe rynki. Firmy często decydują się na współpracę chcąc łatwiej pokonać bariery wejścia do danego sektora (szczególnie administracyjne). Konkurenci na danym rynku decydują się na współpracę często, by ograniczyć ryzyko funkcjonowania. Wiedzą oni, że współpraca z innym przedsiębiorstwem znacząco obniża poziom ryzyka ich funkcjonowania. W szczególności jeżeli chodzi o realizację dużych projektów inwestycyjnych, czy też wymagających rozległych umiejętności i znacznych zasobów finansowych. Współpraca firm stała się jednym z głównych sposobów na redukcję ryzyka kosztów funkcjonowania. Należy także tutaj wspomnieć o tym, że kooperacja przede wszystkim pozwala oszczędzić przedsiębiorstwom czas. Umożliwia ona szybsze pokonanie barier oraz wdrażanie nowych rozwiązań techniczno-technologicznych. Kooperacja umożliwia także zwiększenie siły przetargowej, zwłaszcza wobec dostawców oraz rządów krajów<sup>25</sup>.

Omaijając zjawisko kooperacji należy także wspomnieć o kosztach, jakie ona niesie. Należy także wspomnieć, że potencjalne koszty poniesione w związku ze współpracą rozumiane są tu szeroko. Zalicza się do nich przede wszystkim<sup>26</sup>:

- ryzyko wycieku wiedzy z przedsiębiorstwa,
- zachowania oportunistyczne kooperatorów,
- konflikty między konkurentami,
- utratę możliwości współpracy z innymi ze względu na klauzulę wyłączności,
- niską efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów,
- osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstw.

Tak jak mówi definicja kooperacji, współpraca przebiega między aktualnymi konkurentami. Dlatego współpraca często jest narażona na szkodliwe procesy i zjawiska. Firmy często obawiają się oportunistycznych zachowań kooperatorów. Firmy takie w chytry sposób i podstępny starają się pozyskać zasoby, które często nie są zawarte w umowach kooperacyjnych. Kooperacja stwarza często warunki do niekontrolowanego wycieku informacji z firm. Należy również wspomnieć, że istotnym zagrożeniem wynikającym ze współpracy jest asymetria układu. Pojawia ona się często przy tworzeniu związków kooperacyjnych lub w trakcie ich trwania i wynika często z dysproporcji osiąganych korzyści przez partnerów w stosunku do ich nakładów,

---

<sup>25</sup>J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw – czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009, s. 48-51.

<sup>26</sup>A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *op.cit.*, s.201.

niekorzystnymi warunkami podziału praw i obowiązków. Zagrożenia asymetrii układu mogą także powstać w trakcie związków kooperacyjnych między rywalami. We współpracy przedsiębiorstw może pojawić się dysproporcja w szybkości i jakości transferu wiedzy. Proces uczenia się może przebiegać w różnym tempie i zakresie. Istnieje dlatego zagrożenie dotyczące asymetrii korzyści w relacji kooperacyjnych, co może doprowadzić do zachwiania stabilności stałego układu. Idealnym przykładem jest współpraca rywalizujących ze sobą firm General Motors i Toyoty. Strona japońska znacznie szybciej pozyskała wiedzę o warunkach funkcjonowania na rynku amerykańskim przy wykorzystaniu dostawców swojego kooperenta, niż General Motors. Potrzebował on przyswojenia wiedzy i umiejętności w sferze nowoczesnych technologii zarządzania. Asymetria korzyści jaka powstała spowodowała nasilenie działań konkurencyjnych ze strony Toyoty, co spowodowało zachwianie się stabilności kooperencji między stronami<sup>27</sup>.

Ze względu na pobieżność umów kooperacyjnych w relacjach kooperacyjnych, ważna jest koordynacja prac. W przypadku braku dostosowania koordynacji działań i elastyczności organizacyjnej, maleje skłonność przedsiębiorstwa przyswajania zdobywanej wiedzy jak i umiejętności jej wykorzystania. Doprowadza to do tego, że tworzone związki kooperacyjne są nieopłacalne i mogą przyczynić się do utraty kluczowych zasobów i umiejętności<sup>28</sup>.

Przedsiębiorstwo podejmujące się współpracy nastawione jest przede wszystkim na korzyści, ale nie może zapominać o występowaniu pewnych kosztów. Istotne tutaj jest, żeby korzyści przewyższały nad możliwie występującymi kosztami. Przedsiębiorstwa powinny być przede wszystkim czujne oraz przewidywać reakcje zaangażowanych przedsiębiorstw. Kooperatory muszą pamiętać nie tylko o korzyściach, ale także o niebezpieczeństwach wynikających ze współpracy.

### **3.2. Kooperacja w Polsce**

Kooperacja w Polsce zauważalna jest od wielu lat. Badań nad kooperacją podjęło się wielu naukowców. Nie sposób nie wspomnieć o pracach naukowych m. in. W. Czakona, E. Stańczyk-Hugiet czy też J. Cyglera, gdzie kooperacja postrzegana jest jako model, w którym przedsiębiorstwa zarówno współpracują, jak i konkurują. Należy

---

<sup>27</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne*, DIFFIN, Warszawa 2002, s. 145.

<sup>28</sup> J. Cygler, *Kooperencja...*, *op.cit.*, s. 51-52.

jednak zwrócić uwagę, że w polskiej literaturze coraz częściej można zauważyć opracowania dotyczące użycia kooperacji w praktyce przez przedsiębiorstwa<sup>29</sup>. Kooperację można zauważyć w coraz większej ilości branż. W Polsce najczęściej pojawia się ona w branżach wysokich technologii. Zjawisko to można również zauważyć w klastrach i sieciach biznesowych. Tak naprawdę gdyby nie współpraca wielu przedsiębiorstw ciężko byłoby osiągnąć tak dynamiczny rozwój technologii, jaki obecnie posiada. Warto zwrócić uwagę na współpracę firmy Sony i Samsung. Jedno z przedsiębiorstw opracowało nowe rozwiązanie technologiczne do wytworzenia paneli LCD, drugie zaś posiadało odpowiednie zasoby do wytworzenia tego dobra. Dzięki współpracy przedsiębiorstwa mogły cieszyć się przewagą nad innymi firmami w tej branży takimi jak np. LG w produkcji telewizorów. Kooperacja pojawia się również w branży telekomunikacyjnej, gdzie współpracowały ze sobą firmy Netia i Telekomunikacja Polska. Spółki te korzystały z tej samej infrastruktury telekomunikacyjnej. Mimo tej współpracy firmy rywalizowały w sprzedaży Internetu jak i usług telefonicznych<sup>30</sup>.

Warto przyjrzeć się kooperacji, która występuje w branży telekomunikacyjnej. Sektor ten cechuje się dynamicznym rozwojem, wysoką konkurencyjnością a przede wszystkim szybko rosnącymi oczekiwaniami klientów. Dlatego w tej branży przedsiębiorstwa przede wszystkim poszukują rozwiązań pozwalających im umocnić pozycję na rynku. Początek w sektorze telekomunikacji rozpoczęła firma Polska Telefonia Komórkowa Central Sp. z o.o., która jako pierwsza otrzymała licencję na świadczenie usług w telefonii analogowej. Spółka zainwestowała w tę branżę, lecz ze względu na ceny, jak i zasięg oferowanych usług, nie stały się one powszechne. Znaczny rozwój w tej branży spowodowało wejście do sektora kolejnej firmy Polkomtel S.A.. Z biegiem czasu polski rynek telekomunikacyjny opierał się na czterech operatorach sieci komórkowych: T-Mobile Polska S.A., Orange Polska S.A., Polkomtel S.A. i P4 Sp. z o.o. Każda firma z osobna do niedawna budowała, jak i utrzymywała własną radiową sieć dostępu. Orange budował swoje sieci nadajników na wieżach, kominach, biurowcach. Podobnie jak inne firmy świadczące te usługi. Dlatego często bywało tak, że na charakterystycznych wzniesieniach pojawiały się dwie a nawet trzy takie sieci dostępu. Duża konkurencja w tej branży, jak i stale rosnące wymagania

---

<sup>29</sup> A. Jabłoński (red.), *op.cit.*, s. 79.

<sup>30</sup> <http://www.uwm.edu.pl/egazeta/kooperacja-wspolczesna-forma-wspolpracy>, (25.01.2019r.)

klientów spowodowały, że firmy w ramach oszczędności postanowiły nawiązać współpracę w ponoszonych kosztach związanych z radiową siecią dostępu. Wśród nich znalazły się:

- budowa i rozbudowa sieci,
- prace związane z konserwacją jak i przeglądami istniejących wież,
- wynajmu lub dzierżawy działek,
- opłaty związane z zużycie energii elektrycznej.

Przedsiębiorstwa powołały się także na regulacje prawne i wystąpiły do Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z wnioskiem o utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa. Wniosek został pozytywnie rozpatrzony. Powstała spółka która zajmuje się zarządzaniem siecią. Firma Networks powstała w 2011 roku. Właścicielami jej są T-Mobile, i Orange. Każda z firm posiada 50 % udziału w tej firmie. Networks stała się przykładem współpracy dwóch wielkich firm, które potrafiła współpracować w kwestiach związanych z zakresem technicznym, a konkurować, jeżeli chodzi o usługi telekomunikacyjne.

W Firmie Networks pracowali pracownicy z obu założycielskich organizacji. Zajmowali się oni utrzymaniem w dobrym stanie wież i planowaniem utworzenia nowych sieci dostępu. Jeżeli chodzi o administrację, tu również zatrudnieni byli pracownicy z obu firm. Dzięki czemu mogli oni korzystać ze zdobytej wiedzy z macierzystej organizacji i tak naprawdę szybko wdrożyć zasady panujące u obu operatorów.

Na przykładzie branży telekomunikacyjnej można zauważyć wynikające ze współpracy korzyści dla obu przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa ty samym obniżyły swoje koszty związane z obszarem rozbudowy sieci i wdrażania nowych rozwiązań. Dzięki temu, firmy mogły na rynku zaproponować konsumentom niższe ceny świadczonych przez nich usług. Stały się przez to bardziej konkurencyjne i umocniły swój pozycje na rynku. Mimo współpracy w kwestii rozbudowy sieci nadal konkurowali oni w innych dziedzinach<sup>31</sup>.

Wspominając o kooperacji w Polsce warto przytoczyć tu przykład firmy Drewlux. Firma ta zajmuje się produkcją drzwi zarówno dla osób prywatnych, jak i dla przedsiębiorstw. Spółka w swej ofercie ma bardzo dużą ilość różnych produktów, które

---

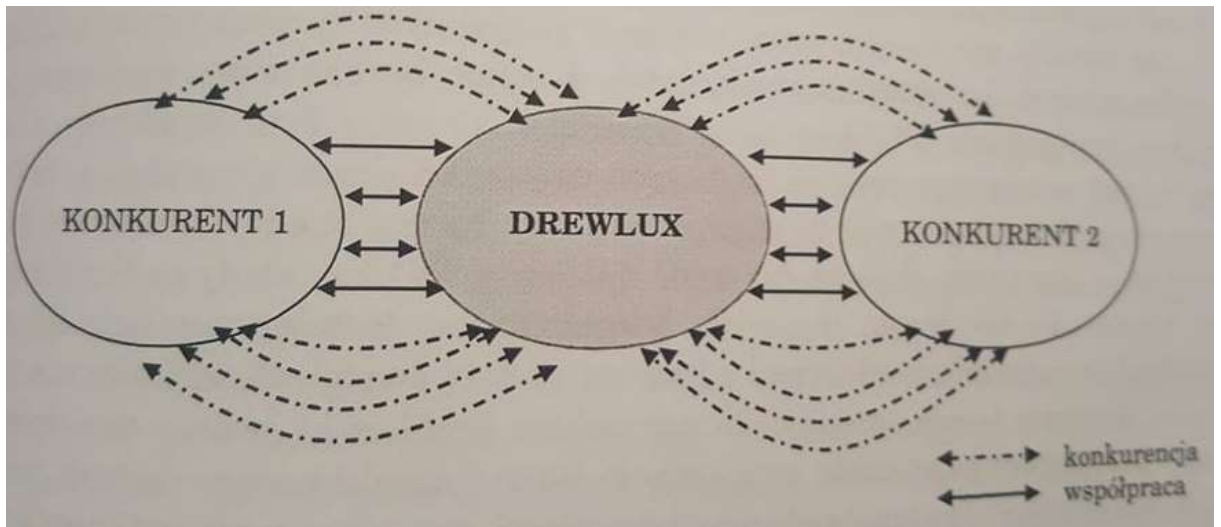
<sup>31</sup>[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:psJcuSjGSBEJ:yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-fe19c75f-7ccc-4540-ac4b-691087bf622f/c/15\\_11.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:psJcuSjGSBEJ:yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-fe19c75f-7ccc-4540-ac4b-691087bf622f/c/15_11.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl), (25.01.2019r.)

cehuje bardzo dobra jakość. Drewlux także prowadził usługi dostawy swoich produktów dla klientów. Firma ta posiada w swoich szeregach nowoczesne maszyny i bardzo wykwalifikowaną kadrę. Należy także zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwo świadczy swoje usługi zarówno w kraju jak i za granicą. Branża, w której funkcjonuje firma cechuje się dużą konkurencyjnością dlatego żeby osiągać większe korzyści zaczęła współpracować z innymi przedsiębiorstwami. Drewlux konkuruje i jednocześnie współpracuje z dwoma firmami jednocześnie, które świadczą takie same usługi jak i ona. Niestety przedsiębiorstwo nie udostępnia danych swoich koopetytorów stąd tak jak przedstawiono na rysunku 4 będą ich nazywało jego konkurent 1, konkurent 2.

Powiązania kooperacyjne przedsiębiorstw Drewlux, jak widać na rysunku 4, cechuje to, że więcej występuje powiązań konkurencyjnych niż koopetycyjnych. Warto zwrócić uwagę, że konkurent 1 i konkurent 2 nie współpracują ze sobą. Należy zwrócić uwagę na liczbę powiązań między przedsiębiorstwem Drewlux a konkurentami wiąże się to z tym, że firmy zacieśniają więzi między sobą, umacniając zaufanie i przyjaźń. Patrząc na więzi koopetycyjne należy przede wszystkim zastanowić się czego tak naprawdę one dotyczą. Współpraca tych przedsiębiorstw głównie wiąże się z zakupem surowców. Firmy te wspólnie uczestniczą w przetargach, mając na celu przede wszystkim jak najtaniej zakupić dany towar, jak i niezbędną do wytworzenia swoich usług ilość surowców.

Firma Drewlux współpracuje także w zakresie zakupu surowca niezbędnego do okuć oraz materiałów do produkcji drzwi. Koopetytorzy są dla siebie dostawcami i odbiorcami tych elementów. Dlatego z łatwością można zauważyć, że te przedsiębiorstwa silnie współpracują ze sobą w obszarze zaopatrzenia w surowce. Przedsiębiorstwo Drewlux nie tylko w tym obszarze koopetytuje z innymi zakładami. Firmy w tej branży wymieniają się także często zleceniami. Często są to takie zamówienia, które przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykonać tak, aby klient był zadowolony. W takim wypadku firma przekazuje zamówienie do wykonania dla konkurenta, z którym koopetytuje. Gdy przedsiębiorstwo to wytworzy dany produkt przekazuje je przedsiębiorstwu zlecającemu, które dostarcza te dobro klientowi, zaspokajając jego potrzeby.

**Rysunek 4. Powiązania koopetycyjne firmy Drewlux z konkurentami**



Źródło: K.Romaniuk , *op.cit.*, s. 153.

Współpraca tych przedsiębiorstw łączy się również z konkurencją w sferze pozyskania nowych dystrybutorów. Firma Drewlux posiada rozbudowaną sieć dystrybutorów aż 19 różnych częściach Polski oraz na rynkach zagranicznych. Firmy te rywalizują w podnoszeniu jakości wytwarzanych przez swoje przedsiębiorstwa produktów. Należy tu również zwrócić uwagę, że firmy konkurują także w sferze atrakcyjnych wzorów drzwi. Konkurencja między tymi koopetytorami widnieje na rynku zbytu. Firmy chcą sprzedawać swoje produkty na obszarach, które dotąd były nieobecne na ich rynkach zbytu. W tabeli 8 przedstawione są strefy działalności tych przedsiębiorstw gdzie one zarówno współpracują, jak i konkurują.

Firma Drewlux współpracuje z konkurentami w sferze produkcji i zaopatrzenia, dzięki czemu jest w stanie sprostać wciąż rosnącym wymaganiom klientów. Konkuruje natomiast w sferze zarządzania jakością, marketingu. Dzięki współpracy firmy osiągają znaczne korzyści, jak i oszczędności związane z produkcją<sup>32</sup>.

<sup>32</sup>K.Romaniuk , *op.cit.*, s. 152-156.

**Tabela 8. Obszary współpracy i konkurencji firmy Drewlux. których firmy zarówno konkurują jaki i współpracują**

Sfera działalności	Powiązania konkurencyjne	Powiązania kooperacyjne
Produkcja	X	X
Zarządzanie jakością	X	
Zaopatrzenie		X
Marketing	X	

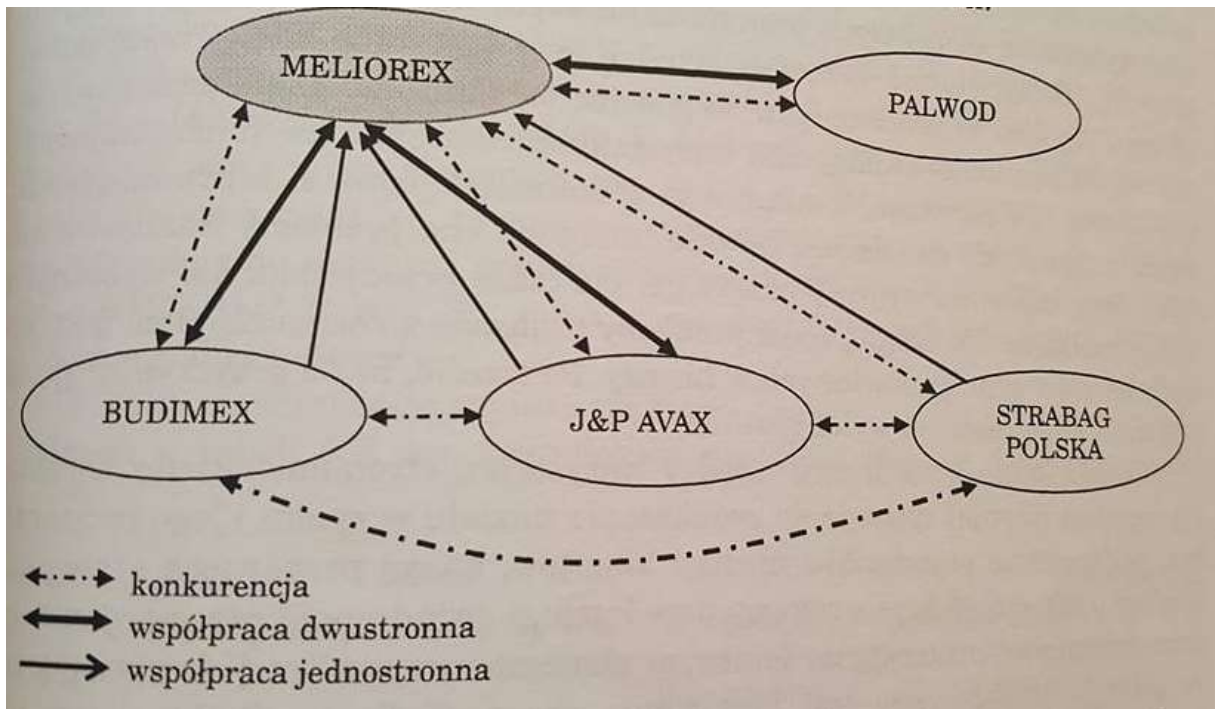
*Źródło: K.Romaniuk, op.cit., s.156.*

Kolejnym przedsiębiorstwem na polskim rynku, u którego bardzo widoczne są powiązania kooperacyjne jest firma Meliorex Sp. z o.o. Firma ta działa w branży wodno-kanalizacyjnej. Podejmuje także działania zarobkowe w zakresie odwadniania budynków, wykopów szerokoprzestrzennych oraz transportu sprzętu zestawem niskopodwoziowym. Firma ta działa na terenie całej Polski. Meliorex współpracuje z kilkoma bardzo dużymi przedsiębiorstwami, polskimi i zagranicznymi. Wśród swoich kooperatorów posiada przedsiębiorstwa takie jak: Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Palwod, Budimex, J&P-Avax, STRABAG Polska. Patrząc tu na układ kooperacyjny należy przede wszystkim zwrócić uwagę, że występuje tutaj współpraca dwustronna lub jednostronna.

Z rysunku 5 można zauważyć, że nie wszyscy kooperatorzy firmy Meliorex współpracują również ze sobą, natomiast wszystkie przedsiębiorstwa konkurują ze sobą. Współzawodnictwo tych firm odnosi się przede wszystkim do przetargów dotyczących pozyskania zleceń na prace budowlane oczywiście w zakresie wodno-kanalizacyjnym. Rywalizacja między tymi przedsiębiorstwami w układzie kooperacyjnym odnosi się również do zwiększenia swojego udziału na rynku jak i rozszerzenia poza granicę kraju. Omawiana firma współpracując z Palwod cechuje się na utworzonym między nimi konsorcjum dotyczącego uzyskania zleceń na pracę wodno-kanalizacyjną. Dzięki takiej współpracy przedsiębiorstwa te zwiększają siłę przetargową w osiągnięciu wielu zleceń publicznych. Tworząc konsorcjum, firmy mogą liczyć na zwiększoną ilość środków finansowych, które posiadają, by mogły wykonać dane zlecenie, których same nie

byłyby w stanie pokryć.

**Rysunek 5. Powiązania kooperacyjne firmy Meliorex**



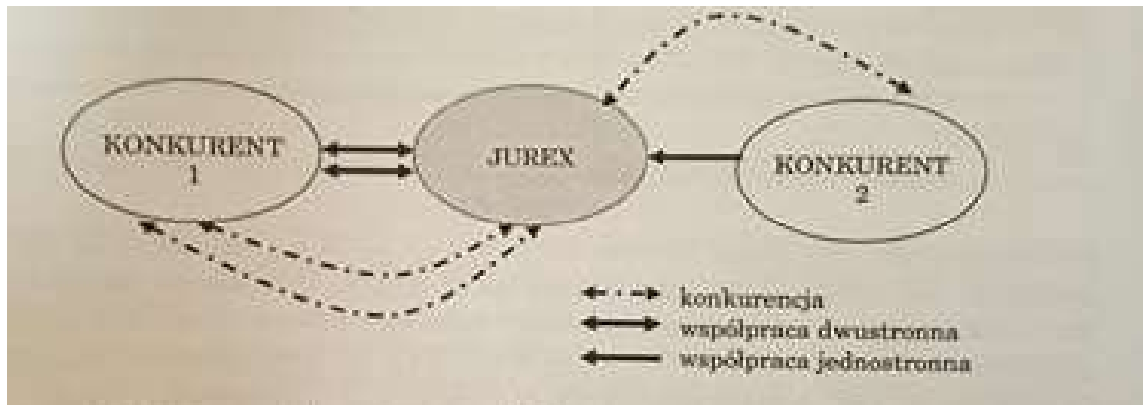
Źródło: K. Romaniuk, *op.cit.*, s. 161.

Znacznie inna współpraca przedsiębiorstwa Meliorex ma miejsce z Budimexem i J&P-Avax. Współdziałanie tych przedsiębiorstw dotyczy dostaw materiałów. Należy zwrócić uwagę, że omawiana firma jest średniej wielkości. W niektórych przetargach, by je wygrać, musi współpracować z firmą Budimex, aby ta dostarczyła jej różnicę materiałów, których nie ma w swoich zasobach. Z drugiej strony współpraca z J&P-Avax dotyczy tylko materiałów niezbędnych do wykonania zlecenia na jak najwyższym poziomie. Układ kooperacyjny z firmą STRABAG Polska dotyczy tylko i wyłącznie podwykonawstwa.

Ostatnim wymienionym przykładem kooperacji jest współpraca firmy Jurex ze swoimi konkurentami. Przedsiębiorstwo to zajmuje się produkcją rur. Jurex współpracuje z dwoma konkurentami, jeden z nich tak jak ta firma zajmuje się produkcją rur, drugi zaś zajmuje się produkcją kształtek kanalizacyjnych i rur do kanalizacji średniej ciężkości. Przedsiębiorstwo Jurex nie udostępnia danych zakładów

z którymi współpracuje, więc w pracy tej będą one nazwane jako konkurent 1 i konkurent 2.

### Rysunek 6. Powiązania koopetycyjne firmy Jurex



Źródło: K.Romaniuk, *op.cit.*, s. 171.

Jak widać na zamieszczonym wyżej rysunku 6, współpraca między tymi przedsiębiorstwami jest dwustronna lub jednostronna. Należy pamiętać, że firmy te nadal ze sobą konkurują. Firma Jurex z konkurentem 1 rywalizuje głównie o jakość wytwarzanych rur oraz o zwiększenie swojego rynku odbiorców. Omawiana firma z konkurentem 2 natomiast ogranicza się tylko do konkurencji w zakresie uzyskania jak największej liczby nowych klientów. Konkurent 1 z firmą Jurex współpracuje w zakresie dostarczanych przez nich rur do kanalizacji lekkiej. Dzięki czemu firma Jurex w zakresie swoich usług będzie posiadała szeroki wachlarz różnych rur. Ta współpraca na pewno przyniesie firmie wiele korzyści w zdobywaniu nowych klientów. Ten układ również działa w drugą stronę, ponieważ firma Jurex również wzbogaca asortyment konkurenta 1 o szeroki wachlarz rynien. Obszarami konkurencji między tymi koopetytorami dotyczą przede wszystkim produkcji, jak i marketingu między tymi przedsiębiorstwami.

Analizując obszary koopetycji w Polsce, można dostrzec pewną prawidłowość. Współpraca przedsiębiorstw zazwyczaj odbywa się w zakresie jednej branży. Powiązania między sektorami wpływają w znaczny sposób na zakres tych relacji. Można więc stwierdzić, że im uwarunkowania danej branży niekorzystnie wpływają na

daną firmę, tym silniejsze są układy kooperacyjne. Firmy chcą poprawić w ten sposób swój wizerunek, jak i pozycję na rynku w danej branży<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup>Tamże, s.178.

## Zakończenie

Koopetycja to zjawisko łączące ze sobą współpracę i konkurencję między przedsiębiorstwami. W pracy przedstawione zostały badania A.M. Brandenbura i B.J. Nalebuffa., którzy wyjaśniali zjawisko koopetycji w oparciu o teorie gier. Dzięki nim zjawisko to stało się bardziej popularne. To właśnie oni opracowali szereg badań nad współpracą przedsiębiorstw.

Współpraca przedsiębiorstw staje się coraz częściej determinantą rozwoju w sektorach, gdzie postęp technologii jest bardzo szybki. Wszystkie cele niniejszej pracy zostały zrealizowane.

Przedsiębiorstwa podejmowały się współpracy, by przede wszystkim by obniżyć swoje koszty. Dzięki temu branże, w których występują takie powiązania, mogą się znacznie szybciej rozwijać. Jest to najistotniejszy powód, dla którego przedsiębiorstwa podejmują się koopetycji.

Koopetycja przedsiębiorstw przede wszystkim opiera się na przesłance, że organizacje współpracując są w stanie więcej osiągnąć niż działając na rynku w pojedynkę. Współdziałanie umożliwia obniżenie kosztów, co za tym idzie przedsiębiorstwa są w stanie szybciej i lepiej dotrzeć do tego czego potrzebują klienci. Ukazano również, że firmy realizują głównie współpracę w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw (z dostawcami i odbiorcami).

Najważniejszym celem współpracujących podmiotów jest zwiększenie efektywności poszczególnych partnerów dzięki integracji i kontrolowaniu działania. Opisując teorie gier jako przejaw koopetycji należy zauważyć, że najskuteczniejszym rozwiązaniem dla firm jest unikanie konkurencji. Rozwiązania takie często mogą wydawać się nie do zrealizowania, ale warto czasami zaryzykować i podjąć się współpracy.

Przedsiębiorstwa stosując strategię „wygrany-wygrany” kreują przed sobą nowe możliwości rozwoju. Przedsiębiorstwa wybierając koopetytorów, kierują się przede wszystkim czynnikami takimi jak: wielkość organizacji, innowacyjność, pozycja rynkowa. Analizowane spółki najchętniej wchodziły we współpracę z podobnymi co do siebie przedsiębiorstwami. Małe przedsiębiorstwa preferują podjęcie współpracy z większymi organizacjami, żeby móc się od nich uczyć.

Koopetycja jest zjawiskiem, które bez wątpienia wpływa na rozwój przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa współpracują, by stawać się coraz bardziej

innowacyjne i by dostosowywać swoje produkty czy też usługi do ciągle rosnących wymagań klientów. Należy jednak pamiętać, że kooperacja jest zjawiskiem dość nowym, więc należy poszerzać badania nad nią by współpraca między przedsiębiorstwami mogła sprawnie przebiegać. Kadry kierownicze w przedsiębiorstwach powinny jak najczęściej wdrażać współpracę, gdyż to ona jest ich przyszłością.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adamkiewicz-Drwiłło H., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010.
2. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw: czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
3. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:psJcuSjGSBEJ:yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-fe19c75f-7ccc-4540-ac4b-691087bf622f/c/15\\_11.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:psJcuSjGSBEJ:yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-fe19c75f-7ccc-4540-ac4b-691087bf622f/c/15_11.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl), (15.01.2019r.).
4. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:psJcuSjGSBEJ:yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-fe19c75f-7ccc-4540-ac4b-691087bf622f/c/15\\_11.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:psJcuSjGSBEJ:yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-fe19c75f-7ccc-4540-ac4b-691087bf622f/c/15_11.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl), (25.01.2019r.).
5. <http://www.uwm.edu.pl/egazeta/koopetycja-wspolczesna-forma-wspolpracy> (15.01.2019r.)
6. Jabłoński A. (red.), *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012.
7. Kreft J., *Koopetycjano medialna: między odbiorcą-twórcą a organizacją*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013.
8. Romaniuk K., *Spoleczne uwarunkowania koopetycji przedsiębiorstw*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2013, s. 52.
9. Romanowska M., Cygler J. (red.), *Granice zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.
10. Rosłanowska-Plichcińska K., Jarosiński M., *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa 1993.
11. Stańczyk-Hugiet E., *Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych*, PTE, Łódź 2012.
12. Sudolska A., *Ukierunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011.
13. Sulejowicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.

## **SPIS TABEL**

Tabela 1. Definicje kooperacji.....	8
Tabela 2. Typologia kooperacji według intensywności relacji.....	14
Tabela 3. Typy kooperacji ze względu na poziom zobowiązań w zakresie tworzenia rynku oraz rozwoju technologii .....	15
Tabela 4. Zasięg geograficzny i czas trwania relacji kooperacyjnych ze względu na wielkość, obszar działania i fazę rozwoju przedsiębiorstw (w %) .....	19
Tabela 5. Cechy kooperatorów ze względu na wielkość, obszar działania i fazę rozwoju firm (w %).....	20
Tabela 6. Preferencje co do wyboru kooperatorów ze względu na pozycję technologiczną i rynkową w zależności od wielkości, obszaru działania i fazy rozwoju przedsiębiorstw (w %) .....	21
Tabela 7. Dylemat więźnia .....	24
Tabela 8. Obszary współpracy i konkurencji firmy Drewlux. których firmy zarówno konkurują jak i współpracują.....	36

## **SPIS RYSUNKÓW**

Rysunek 1. Formy realizowanej współpracy podejmowane przez przedsiębiorstwa .....	11
Rysunek 2. Wydatki badanych przedsiębiorstw w ramach kooperacji .....	12
Rysunek 3. Typy kooperacji ze względu na siłę przewagi danej relacji w ramach współpracy .....	13
Rysunek 4. Powiązania kooperacyjne firmy Drewlux z konkurentami .....	35
Rysunek 5. Powiązania kooperacyjne firmy Meliorex .....	37
Rysunek 6. Powiązania kooperacyjne firmy Jurex .....	38