Dariusz Nowak*

RELACJE KOOPERENCYJNE W UKŁADACH BIZNESOWYCH. STUDIUM PRZYPADKU

1. WPROWADZENIE

Obserwując zachowanie i postępowanie przedsiębiorstw można stwierdzić, że w ostatnich latach następuje dynamiczna zmiana w relacjach i stosunkach zachodzących między współpracującymi podmiotami. Dotychczasowe strategie nakierowane na walkę z konkurentami z jednej strony lub na współpracę z drugiej nie przynosiły pożądanych efektów w postaci wzrostu pozycji konkurencyjnej uczestników układu. Współczesna gospodarka wymaga bowiem większego zaangażowania, bardziej nowoczesnego i dynamicznego podejścia, które z jednej strony promuje wspólne, zespołowe działanie z drugiej natomiast inspirującą walki, której zadaniem jest pobudzanie i intensyfikowanie działań prorozwojowych i innowacyjnych. Jednocześnie dowodzi się, że najbardziej złożoną i skomplikowaną relacją pomiędzy konkurentami, przynoszącą najwięcej korzyści jest układ określany w literaturze mianem kooperencji¹. Pod pojęciem tym kryje się sytuacja w biznesie, w której niezależne, autonomiczne i suwerenne podmioty współpracują i koordynują swoją działalność z działalnością innych jednostek w celu uzyskania określonych, korzystnych i wzajemnych rezultatów oraz jednocześnie konkurują z tymi jednostkami na zasadach ogólnie przyjętych w danym środowisku. Zineldin wskazuje, że podstawą relacji kooperacyjnych jest założenie o dążeniu wszystkich funkcjonalnych obszarów decyzyjnych przedsiębiorstwa do ustanowienia partnerskich, wzajemnie profitujących się relacji z innymi aktorami rynku działającymi w określonym środowisku,

* Dr hab., prof. nadzw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa.

¹ W niniejszym opracowaniu używać się będzie pojęcia kooperencja, które powstało z połączenia dwóch słów: kooperacji i konkurencji, w języku angielskim pojęcie *coopetition* powstało z połączenia słów *cooperation* and *competition*.

z uwzględnieniem konkurencji². Konkurencja ta wyzwala siły, które pozwalają poprawić produktywność, zredukować koszty, zoptymalizować wykorzystanie zdolności produkcyjnych, zwiększyć wydajność pracy itp. Można zatem zaznaczyć, że konkurencja w tym wypadku przyjmuje charakter pozytywny, jest swoistą inspiracją wpływającą na rozwój, postęp i ekspansję. Z przytoczonej definicji wynika również, że czysto konkurencyjne i czysto kooperacyjne relacje nie występują lub występują bardzo rzadko, przy czym poprzez czyste relacje kooperacyjne należy rozumieć totalną współpracę, która w wyniku pozytywnej synergii wzmacnia i buduje nową wartość, a poprzez czyste relacje konkurencyjne należy rozumieć radykalną, wyniszczającą i destrukcyjną rywalizację.

Biorąc powyższe pod uwagę bardzo interesującym problemem jest analiza relacji kooperacyjnych zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w Polsce, działającymi w niestabilnym i niepewnym otoczeniu oraz określenie typu relacji, które mają w tych układach charakter dominujący. Metodą badawczą wybraną do charakterystyki zachodzących zależności było studium przypadku przy wykorzystaniu wywiadu i obserwacji uczestniczącej. Podmiotem badań jest średniej wielkości przedsiębiorstwo działające w branży zaopatrzenia materiałowo-technicznego, która charakteryzuje się wysokim stopniem oligopolu. Na rynku tego rodzaju działalność prowadzi co najwyżej kilkanaście liczących się podmiotów, którzy obsługują tysiące różnej wielkości firm, które chcąc utrzymać swój potencjał produkcyjny w odpowiedniej kondycji muszą nabywać różnego rodzaju części zamienne, środki konserwujące, narzędzia czy usługi profesjonalne.

2. ISTOTA I ZNACZENIE KOOPERENCJI

Mimo, że zjawisko kooperencji jest szeroko dyskutowane zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, dotychczas nie wypracowano wspólnej i jednolitej koncepcji opisującej zachowanie organizacji w tego typu relacji. Fenomen ten jest bowiem w gestii zainteresowań wielu dyscyplin naukowych, takich jak socjologia, antropologia, psychologia, nauki polityczne i społeczne, zachowania organizacyjne, teoria organizacji czy zarządzanie strategiczne. Szczególnego znaczenia nabiera jednak na gruncie nauk ekonomicznych, podkreśla się bowiem, że we współczesnym silnie konkurencyjnym świecie odgrywa bardzo ważną rolę, jako czynnik poprawiający efektywność działania oraz jako kluczowy instrument budowy pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i wchodzenia na nowe rynki. Należy również podkreślić, że kooperencja często jest traktowana

² M. Zineldin, *Towards an ecological collaborative relationship management*, „European Journal of Marketing” 1998, vol. 32, no. 11/12, s. 1138–1164.

przez przedsiębiorstwa jako rodzaj wielowymiarowej strategii i idei, które pozwalają uzyskać, a przede wszystkim utrzymać przewagę konkurencyjną³.

Idea kooperencji została rozpropagowana przez A. Brandenburgera i B. Nalebuffa, którzy w książce pt. *Co-opetition* z 1996 r. zaznaczyli, że (...) *kooperencja funkcjonuje, kiedy konkurencja i kooperacja jednocześnie pojawiają się w trakcie rozwoju procesu relacji pomiędzy dwoma aktorami rynku*⁴. Relacje jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami stanowią specyficzną mieszankę kooperacji, rozumianej jako wspólna praca i realizacja celów, opartą na zaufaniu, zaangażowaniu i podziale wiedzy z konkurencją utożsamianą z rywalizacją, współzawodnictwem i walką negocjacyjną⁵. Podkreśla się, że jest to sytuacja, w której (...) *dwóch rywali jednocześnie konkuruje i współpracuje ze sobą*⁶. W relacjach kooperacyjnych konkurenci stają się dla siebie zarówno rywalami, jak i partnerami. Istota tak rozumianej relacji sprowadza się do tworzenia wartości przez dwóch lub większą ilość partnerów poprzez wzajemne działania komplementarne. Do kooperencji dążą zazwyczaj podmioty gospodarcze, które mają silną pozycję w sektorze, lecz nie posiadają zasobów strategicznych, będących w dyspozycji konkurenta. Budowa takich relacji jest zatem oparta na partnerstwie z jednej strony i dominacji z drugiej⁷.

Wskazuje się, że dwie organizacje, które kooperują w jednych obszarach i konkurują w innych mogą w rezultacie osiągnąć konsensus, którą określa się jako sytuację, w której obydwie podmioty uzyskują korzyści (sytuacja *win-win*). Korzyścią strategii jednoczesnego konkurowania i kooperacji jest podział wewnętrznych zasobów i rynku z konkurującymi organizacjami. Kooperencja tworzy wartość poprzez współpracę pomiędzy konkurującymi organizacjami, sprowadzając indywidualne oczekiwania do wspólnych celów i wzajemną pomoc w tworzeniu okazji rynkowych poprzez usunięcie zewnętrznych przeszkód i neutralizację zagrożeń⁸. Współzależność oznacza realizację tej samej wizji, strategii, zawieranie sojuszy, negocjowanie warunków wzajemnych zależności, a także nawiązywanie ścisłych relacji na różnych poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa⁹.

³ M. Levy, C. Loebbecke, P. Powell, *SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information system*, „European Journal of Information System” 2003, no. 12, s. 3.

⁴ A. M. Brandenburger, B. J. Nalebuff, *Co-opetition*, Doubleday Currency, New York 1996, s. 36.

⁵ M. Ciesielski, *Relacje między dostawcami i odbiorcami*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 7, s. 4.

⁶ M. Bengtsson, M. Kock, „Coopetition” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 14, no. 29, s. 412.

⁷ Zob. M. Ciesielski, S. Zimniewicz, *Partnerstwo i dominacja*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 4, s. 25.

⁸ Kwai-Sang Chin, Boris L. Chan, Ping Kit Lam, *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems” 2008, vol. 108, no. 4, s. 437.

⁹ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 141.

Biorąc pod uwagę kooperację zależność jest ustalona w formalnej umowie, kształtującej stosunki pomiędzy partnerami lub w zaufaniu będącym wynikiem wcześniejszych interakcji. W konkurencji zależność jest wynikiem siły, pozycji przetargowej, kluczowych kompetencji lub roli jaką odgrywa dany partner w utworzonej sieci. Rywalizacja przejawia się w negocjacjach, w walce o własne korzyści i interesy, których nie da się pogodzić z interesami grupy i jest związana z brakiem mechanizmów, które mogłyby łagodzić pojawiający się oportunizm, podczas gdy kooperacja jest wspólnym wysiłkiem w realizacji zbieżnych celów. Walka może dotyczyć zarówno elementów wejścia, takich jak zaopatrzenie, dostawcy, technologie wytwarzania, informacja i wiedza, zasoby ludzkie, czy swoiste uwarunkowania prowadzenia działalności, jak i elementów wyjścia, które dotyczą zrealizowanych zamówień, kontraktów i podziału rynku¹⁰.

Niektórzy badacze zajmujący się kooperencją definiują ją jako (...) *system podmiotów we wzajemnej interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów*. Definicja ta pozwala na odróżnienie istoty kooperencji od konkurencji i współpracy. Zdaniem Dagnino i innych można uwypuklić trzy zasadnicze elementy kooperencji¹¹:

- współzależność jest zarówno źródłem tworzenia wartości, jak i miejscem podziału tej wartości,
- współzależność oparta jest na grze o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna przynieść uczestnikom korzyści, nie zawsze symetrycznie,
- współzależność w grze o sumie dodatniej i zmiennej jest oparta na częściowej zbieżności interesów.

Zdaniem M. Zineldina nawiązanie, utrzymanie i rozwój układu kooperacyjnego jest związany z siedmioma warunkami wstępnymi, które determinują powodzenie i przyszły sukces¹². Zalicza do nich:

- skłonność do angażowania się w interaktywną relację wymiany dwóch lub większej ilości aktorów rynkowych,
- posiadanie pewnej wartości przez każdy podmiot, która jest pożądana przez inną organizację,
- skłonność każdej organizacji do rezygnacji „z czegoś wartościowego” w zamian za „coś wartościowe” należące do innego podmiotu, innymi słowy relacja jest oparta na wzajemnym wynagradzaniu się,
- akceptację lub odrzucanie warunków wymiany przez każdy podmiot samodzielnie,
- wymianę informacji, komunikację i działanie w interakcji,

¹⁰ Y. Luo, *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of Word Business” 2007, no. 42, s. 130.

¹¹ G. B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakoń, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 3.

¹² M. Zineldin, *Co-opetition the organization of the future*, „Marketing Intelligence & Planning” 2004, vol. 22, no. 6/7, s. 780.

- uznawanie etycznych wartości i określonych norm przez każdy podmiot; niezależność, zobowiązania i adaptacja są decydującym czynnikiem tworzenia, rozwoju i wzmacniania pozytywnych długofalowych relacji,
- zachowanie równowagi przez podmioty pomiędzy wszystkimi „za i przeciw” utworzonej relacji.

Warunkiem jednoczesnego występowania kooperacji i konkurencji jest wieloaspektowa współpraca dotycząca różnorodnych spraw, obszarów i projektów, z których niektóre zawierają elementy rywalizacji inne natomiast elementy współdziałania¹³. Zdaniem W. Tsai najprostszą formą kooperencji jest podział wiedzy z rywalem, który odnosi się do wspólnego jej wykorzystania w celu realizacji zamierzonych celów¹⁴. J. Cygler wskazuje na paradoksalny aspekt takiego układu, w którym rywalizujące podmioty muszą obdarzyć się wzajemnym zaufaniem, angażować się we współpracę a także dzielić informacją, doświadczeniem i ryzykiem¹⁵.

3. TYPY RELACJI KOOPERENCYJNYCH

Uważa się, że strategia kooperencji jest wielopłaszczyznową i wieloaspektową koncepcją, która przybiera postać różnych form o wyraźnej strukturze, ustalonych procesach i sformowanych wzorcach¹⁶, które zależne są od stopnia i poziomu współpracy oraz stopnia i poziomu rywalizacji. Z jednej strony, można rozpatrywać układ, w którym występuje jedynie kooperacja, rywalizacja natomiast przyjmuje wartość zerową, z drugiej strony można rozpatrywać relację opartą wyłącznie na konkurowaniu, z jednoczesnym brakiem współpracy. Po między dwoma skrajnymi relacjami można rozpatrywać trzy typy powiązań o różnym zakresie konkurencji i kooperacji¹⁷.

Inna typologia relacji kooperencyjnych również prezentowana jest przez Bengtsson i Kock, które analizują ją w kontekście struktury zależności. Uważają, że dwie firmy kooperujące i konkurujące na tym samym poziomie są zaangażowane w „odwzajemnioną kooperację”, natomiast w wypadku, gdy inni akto-

¹³ Y. L u o, *A coopetition perspective of global....*, op. cit., s. 131.

¹⁴ W. T s a i, *Social Structure of „Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13, s. 180.

¹⁵ Zob. J. C y g l e r, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 15.

¹⁶ G. B. D a g n i n o, G. P a d u l a, *Coopetition strategy: A new kind of inter-firm dynamics for value creation*, Paper presented at the Second EURAM Annual Conference, Stockholm, 2002, May 9–11, [za:] E. B o n e l, E. R o c c o, *Coopeting to survive; Surviving to coopetition*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 71.

¹⁷ M. B e n g t s s o n, M. K o c k, *„Coopetition” in Business Networks....*, op. cit., s. 416.

rzy rynku determinują kooperację i konkurencję między dwoma podmiotami mamy do czynienia z „multipolarystyczną kooperencją”¹⁸.

Rys. 1. Typy relacji kooperacyjnych pomiędzy rywalami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bengtsson, S. Kock, „*Coopetition*” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „*Industrial Marketing Management*” 2000, vol. 14, no. 29, s. 416.

J. Luo natomiast badając istotę kooperencji uważa, że kooperacja odzwierciedla elementy współdziałania i wzajemnego przystosowywania się podmiotów, polega na poszukiwaniu wspólnych idei, związków, obszarów działania, dąży do osiągnięcia pożądaných przez obydwie strony rezultatów i efektów, a także realizacji założonych celów we współzależnym działaniu. Konkurencja natomiast odzwierciedla elementy negocjacji, wykorzystywanie siły przetargowej a także kontroli i odnosi się zasadniczo do konfliktu, dążąc do realizacji indywidualnych celów kosztem innych uczestników układu. Kooperencja stanowi ekonomiczną niezależność, w której rywalizacja i kooperacja naturalnie się przeplatają¹⁹. W oparciu o dwie przeciwstawne zmienne: kooperację i konkurencję oraz ich poziom buduje macierz postępowania przedsiębiorstwa wchodzącego na konkurencyjne rynki. W jej ramach w zależności od posiadanych zasobów, wyznaczonych celów i posiadanej siły przetargowej można przyjąć jedną z czterech postaw strategicznego zachowania: rywala (konkurenta), integratora, oponenta, partnera²⁰.

Przedsiębiorstwo, które przyjmuje postawę oponenta dąży do niskiego poziomu kooperacji i niskiego poziomu konkurencji²¹. Współzależność między oponentem i lokalnymi dostawcami jest niewielka, przedsiębiorstwo nie angażu-

¹⁸ M. Bengtsson, S. Kock, *Tension in Co-opetition*, Paper presented at the Academy of Marketing Science Annual Conference Washington, DC, 2003, May 28–31, [za:] K. Walley, *Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research*, „*International Studies of Management & Organization*” 2007, vol. 37, no. 2, s. 15.

¹⁹ Y. Luo, *A coopetition perspective of MNC-host government relations*, „*Journal of International Management*” 2004, no. 10, s. 436.

²⁰ *Ibidem*, s. 437.

²¹ *Ibidem*, s. 438.

je się bowiem w budowę pozytywnych relacji, co oznacza, że nie dba o wzajemne stosunki, interesy i cele. Do podstawowych narzędzi wykorzystywanych w walce konkurencyjnej należy z jednej strony podporządkowanie i uległość z drugiej natomiast przebiegłość i podstęp. Podporządkowanie wyraża się w świadomej ustepliwości i działaniu zgodnym z zasadami i regułami wyznaczonymi odgórnie, przebiegłość i podstęp natomiast zapobiegają wykorzystywaniu presji, manipulacji i zewnętrznej interwencji²².

Rys. 2. Typologia kooperencji

Źródło: Y. Luo, *A coopetition perspective of MNC-host government relations*, „Journal of International Management” 2004, no. 10, s. 437.

Przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się wysoką skłonnością do konkurowania i niską do współpracy przyjmuje postawę rywala, lub twardego negocjatora²³. Realizując ekspansję rywalizuje z innymi uczestnikami rynku o lokalne zasoby, które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej danego regionu. Negocjacje przybierają najczęściej charakter twardy, nieustępliwy a nawet konfliktowy. Do podstawowych narzędzi wykorzystywanych w walce należą negocjacje oraz prowokacja. Dowodzi się, że środowisko jest zazwyczaj otwarte na negocjacje i dąży do wzajemnych ustępstw, prowokacja natomiast stanowi taktyczny manewr i próbę oddziaływania na regulacje zewnętrzne.

²² Zob. C. Oliver, *Strategic response to institutional processes*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, s. 145–179.

²³ Y. Luo, *A coopetition perspective of MNC-host...*, *op. cit.*, s. 438.

Kolejny wzorzec określa się jako partner lub sojusznik i charakteryzuje się dużą skłonnością do współpracy i małą do konkurowania²⁴. W miarę wzrostu współzależności następuje dyfuzja innowacji, która jest podstawą rozwoju lokalnej gospodarki. Partner tworząc różnego rodzaju relacje dąży do uzyskania efektu synergii, czego konsekwencją jest niski poziom konkurencji. Pomiedzy uczestnikami utworzonego związku istnieje silna współzależność i wzajemne zaangażowanie, dzięki czemu rozwija się partnerstwo, które może przybrać postać aliansu lub koalicji. Podstawowe reakcje podmiotów zawierają się w procesach przystosowawczych, synchronizacyjnych i adaptacyjnych do wzajemnych wymagań, standardów, praktyk, potrzeb i warunków. Przyczynia się to do neutralizacji możliwych konfliktów i rozwoju zgodnej współpracy opartej na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i wspólnej realizacji celów.

Ostatnim typem zachowania, które może przyjąć przedsiębiorstwo jest postawa integratora, którego relacje z konkurentami charakteryzują się wysokim stopniem wzajemnej zależności, zarówno w zakresie wysokiej konkurencji, jak i wysokiej współpracy²⁵. Do głównych narzędzi walki wykorzystywanych przez integratora należy kompromis i perswazja. Kompromis wyraża się w umiejętnym zrównoważeniu kolizyjnych interesów pomiędzy władzą a przedsiębiorstwem. Perswazja natomiast posiada silniejszy wyraz niż kompromis i polega na umiejętnym przekonywaniu do własnych racji. Wykorzystując to narzędzie integrator dąży do kształtowania polityki władzy i zasad postępowania, którym przedsiębiorstwo musi się podporządkować.

4. CHARAKTERYSTYKA PODMIOTU BADAWCZEGO

Próba identyfikowania i badania rodzaju relacji kooperenencyjnych zachodzących pomiędzy określonymi podmiotami napotyka w praktyce znacznych trudności, u podstaw których leży ich złożona natura, nowatorskie ujęcie a także brak szerszych opracowań o charakterze praktyczno-empirycznym. Zasadne zatem staje się badanie wąskiego fragmentu rzeczywistości gospodarczej, w którym można analizie poddać konkretny i precyzyjnie określony przypadek.

Wychodząc z powyższych uwarunkowań jako podmiot badawczy wybrano przedsiębiorstwo działające na rynku zaopatrzenia materiałowo-technicznego w zakresie produkcji i dystrybucji łożysk tocznych, pasów i kół napędowych, techniki liniowej, taśm transportowych oraz urządzeń montażowych i diagnostycznych. Należy podkreślić, że rynek ten charakteryzuje się bogatą siecią powiązań, zdywersyfikowanym portfelem produktów, profesjonalizmem działania i przede wszystkim szerokim spektrum relacji zachodzących między kooperującymi podmiotami. Wykazuje tendencje oligopolistyczne, główną rolę odgrywa

²⁴ *Ibidem*, s. 439.

²⁵ *Ibidem*, s. 440.

bowiem kilku dużych graczy, którzy zdominowali rynek. Podstawowym atutem głównych aktorów tego rynku jest dostęp do bazy zaopatrzenia, która charakteryzuje się wysoką barierą wejścia związaną z koniecznością angażowania znacznych środków finansowych. Istotną cechą charakterystyczną rynku, na którym działa omawiany podmiot jest również bardzo wysoka wartość transakcji oraz korzystanie z kredytu kupieckiego. Wartość ta może stać się główną barierą rozwoju oraz problemów firm, zwłaszcza w przypadku, gdy kontrahent nie reguluje swoich zobowiązań w ustalonym terminie.

Podmiot wybrany do analizy zapoczątkował swoją działalność w roku 1992, skupiając się na obrocie materiałowym pozyskiwanym z przedsiębiorstw państwowych (tzw. upłynnienia). Domena działalności związana była z jednej strony z doświadczeniem właściciela, z drugiej z dostrzeżoną niszą, dotychczasowe przedsiębiorstwa państwowe nie potrafiły bowiem zaspokoić dynamicznie rosnącego popytu. Istotnym atutem analizowanego podmiotu była opracowana strategia o charakterze otwartym, w której zmieniano istotne elementy w odpowiedzi na sygnały płynące z otoczenia. Konsekwentnie jednak realizowano politykę jakości, profesjonalizmu działania oraz dywersyfikacji i budowy stanów magazynowych. Przedsiębiorstwo szybko zostało zauważone przez światowych producentów i już w połowie lat 90. nawiązało szereg kontaktów handlowych z wytwórcami części zamiennych.

W chwili obecnej omawiane przedsiębiorstwo zajmuje się świadczeniem usług produkcyjnych i hurtowym zaopatrzeniem przemysłu w części zamienne oraz części wyposażenia pierwotnego (OEM – *oryginal equipment manufacture*²⁶). Podstawowy asortyment obejmuje łożyska, zarówno toczne, jak i liniowe (technika liniowa), pasy i koła napędowe, taśmy transportowe, węże hydrauliczne, łańcuchy i koła łańcuchowe, narzędzia, uszczelniacze, kleje i smary techniczne, motoreduktory, elektronarzędzia, a także części przynależne typu urządzenia diagnostyczne, montażowe i demontażowe. Celem zapewnienia najwyższego poziomu realizowanych dostaw i świadczonych usług analizowany podmiot posiada autoryzowane przedstawicielstwo czołowych producentów części zamiennych zarówno krajowych, jak i zagranicznych. W ofercie znajdują się produkty takich producentów jak: TIMKEN, INA, FAG, ASKUBAL, SNR-NTN, FERSA, BECO, MCGILL, OPTIBELT, GOODYEAR, HIWIN, INA, REXROTH, TSUBAKI, STAHLWILLE, AC-MOTOREN, LENZE. W większości są to firmy o zasięgu globalnym doskonale znane na rynku zaopatrzeniowo-materiałowym. Dużym atutem firmy, jest również szeroki zakres usług produkcyjnych w zakresie kompleksowego zaopatrzenia przemysłu, doradztwa technicznego i technologicznego, usług doboru i dopasowania części, składu i magazynowania, w tym zapasów strategicznych, usług serwisowych,

²⁶ Zob. R. W. H a s s, *Industrial Marketing Management*, Third Edition, PWS Kent Publishing Company, Boston Massachusetts, A. Division of Wadsworth, Inc 1986, s. 10.

gwarancyjnych i pogwarancyjnych, treningów i szkoleń, transportu, utrzymania ruchu, diagnostyki, montażu i demontażu, a także doradztwa.

Dostawy i usługi realizowane są przy wykorzystaniu rozbudowanej sieci sprzedaży, firma posiada w Polsce 11 oddziałów, których siedziby zlokalizowane są głównie w dużych ośrodkach przemysłowych (Gdańsk, Gdynia, Kielce, Kraków, Legnica, Lublin, Olsztyn, Sosnowiec, Szczecin, Warszawa, Wrocław). Wraz z rozwojem sieci sprzedaży kształtowano strukturę zatrudniania, do której w firmie przywiązuje się bardzo duże znaczenie. Aktualnie spółka zatrudnia prawie 100 osób o bardzo wysokich kwalifikacjach, które podnoszone są na różnego rodzaju studiach, szkoleniach, warsztatach i treningach zarówno w kraju, jak i zagranicą.

5. RELACJE KOOPERENCYJNE Z DOSTAWCAMI I ODBIORCAMI – WYNIK BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Analizowany podmiot posiada bardzo rozbudowaną sieć dostawców i odbiorców, z którymi łączy go różnego rodzaju relacje, począwszy od współpracy i współdziałania a kończąc na radykalnej walce. W bazie danych identyfikuje się ponad 100 firm dostarczających produkty, półprodukty czy elementy, które z jednej strony podlegają dalszej odsprzedaży, z drugiej natomiast stanowią część składową produkowanych wyrobów oraz około 14 tys. nabywców. Baza ta ma jednak charakter otwarty i podlega dynamicznym zmianom, co oznacza, że istnieją duże trudności z precyzyjnym oszacowaniem liczby kontrahentów. Należy podkreślić, że w dotychczasowej działalności przedsiębiorstwo nie prowadziło szczegółowych analiz dotyczących poziomu, zakresu i rodzaju relacji z kontrahentami. Głównym czynnikiem klasyfikującym kooperantów (i innych kontrahentów) do jednej z trzech grup strategicznych (zarówno czynnych, jak i biernych) była wartość zakupu (zarówno przedsiębiorstwa od dostawców, jak i nabywców od przedsiębiorstwa).

Prowadząc badania dotyczące relacji zachodzących między badanym podmiotem a jego dostawcami i odbiorcami wykorzystano metodę obserwacji uczestniczącej oraz ukierunkowanego wywiadu z prezesem zarządu. Celem badania było określenie rodzaju relacji kooperacyjnych zachodzących między przedsiębiorstwem a jego kontrahentami przy wykorzystaniu macierzy Y. Luo oraz określenie determinant, które wpływają na te relacje. W ramach prowadzonych obserwacji wyróżniono: konkurentów, oponentów, integratorów oraz partnerów.

Do grupy przedsiębiorstw, z którymi analizowany podmiot w dużym zakresie konkuruje i w małym kooperuje zaliczono te przedsiębiorstwa, które pełnią rolę zarówno nabywcy, jak i dostawcy. Grupę tą stanowi zaledwie kilkanaście firm, jednak o dużym potencjale, znanej marce i znacznej sile przetargowej.

Przedsiębiorstwa te zajmują się pokrewną lub taką samą działalnością jak analizowany podmiot i stanowią główne zagrożenie w walce o klienta, zwłaszcza w przypadku przetargów, rokowań i negocjacji. Transakcje zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami są wynikiem małej dostępności niektórych pozycji asortymentowych, specjalizacją przedsiębiorstw w zakresie określonego produktu oraz, w niektórych przypadkach czasu trwania cykli produkcyjnych. Chcąc kompleksowo obsłużyć kontrahenta zarówno analizowany podmiot, jak i konkurenci muszą korzystać z wzajemnych usług, które się uzupełniają i przenikają. Wzajemny poziom cen kształtowany jest na poziomie hurtowym lub detalicznym. Wynika on z dostępności danego produktu u innych konkurentów, wielkości zapasu magazynowego, kosztu zakupu oraz identyfikacji ostatecznego nabywcy (jeżeli jest to możliwe). Należy jednak podkreślić, że w niektórych przypadkach przedsiębiorstwa nie są zainteresowane wzajemnymi świadczeniami, zwłaszcza w walce konfrontacyjnej o konkretnego klienta. Mimo że stosunki z konkurentami określa się jako niepoprawne i nieprzyjazne stosunkowo rzadko badany podmiot spotyka się z nietycznym zachowaniem głównych rywali. Zdaniem analizowanego podmiotu ugruntowana pozycja rynkowa wymaga określonego standardu zachowania, który wyklucza niemoralne i nieuczciwe postępowanie. Mimo że przedsiębiorstwa te stanowią głównych konkurentów względnie często następuje wymiana informacji dotycząca zachowania i postępowania kontrahentów, zwłaszcza tych, których kondycja ekonomiczna nie pozwala regulować w terminie zobowiązań. Można podkreślić, że w branży istnieje swoista solidarność i współodpowiedzialność, dzięki której eliminuje się z rynku tych odbiorców, którzy nie zamierzają lub nie płacą za nabyte produkty i usługi. Postępowanie takie stanowi formę obrony i jest odpowiedzią na długie i niejasne procedury sądownicze związane z postępowaniem układowym i upadłościowym.

Drugą grupę, określaną jako oponentów lub detalistów stanowią głównie odbiorcy o niewielkiej sile przetargowej, którzy nabywają oferowany asortyment w organicznym zakresie zarówno pod względem wartościowym, jak i ilościowym. Należy jednak podkreślić, że przedsiębiorstwa te stanowią najliczniejszą grupę odbiorców (ponad 80% wszystkich kontrahentów), na której badany podmiot realizuje najwyższą marżę. W grupie tej znajdują się małe sklepy detaliczne, drobni rzemieślnicy, małe firmy wytwórcze, naprawcze oraz usługowe. W procesie współpracy firmy te dążą do uzyskania jak najkorzystniejszych warunków, zwłaszcza w zakresie polityki finansowej i cenowej. Nierzadko uciekają się do postępowania nieetycznego lub nieuczciwego, którego celem jest uzyskanie (wymuszenie) satysfakcjonującego poziomu cen. Formą obrony przed postępem i nieczystymi procedurami jest ścisłe przestrzeganie przez analizowany podmiot procedur, które uzależniają warunki współpracy, w tym wysokość rabatu i długość kredytu kupieckiego od skali obrotu, zarówno w układzie jednostkowym, jak i w zakresie całego asortymentu. Istotnym elementem warunkującym wzajemne stosunki są również doświadczenia wynikające z wcześniejszej

współpracy oraz okres jej trwania. Relacje zachodzące między badanym podmiotem a tą grupą kontrahentów można określić jako cykliczne, w których rola dostawcy sprowadza się do przedstawienia zróżnicowanego produktu, tworzenia preferencji i lojalności nabywcy. Należy jednak zaznaczyć, że relacje te charakteryzują się luźnymi powiązaniami kooperacyjnymi i brakiem ścisłej i bezpośredniej współpracy. Takie relacje uniemożliwiają perspektywiczny rozwój, w którym dwie niezależne jednostki realizują wspólne, będące wynikiem kompromisu cele.

Zgodnie z macierzą Y. Luo kolejną grupę kontrahentów stanowią firmy, z którymi badany podmiot w wysokim stopniu kooperuje, a w małym konkuruje. Układ taki określa się mianem partnerstwa i polega na wzajemnej, ścisłej współzależności partnerów. Do grupy tej sklasyfikowano dostawców, z którymi podpisano umowę o ramowej współpracy. Należy do niej kilkunastu globalnych producentów normalistów przemysłowych (łożyska, pasy, śruby, węże, smary, łańcuchy, uszczelki itp.), z którymi badany podmiot współpracuje od kilkunastu lat. W umowach zawarto formalne aspekty dotyczące wzajemnych stosunków, a w szczególności określono:

- ilość, strukturę, rodzaj nabywanego asortymentu (oparte na tak zwanych zamówieniach rocznych),
- poziom cen oraz rabatów wynikający z wielkości zakupu,
- terminy płatności oraz wysokość odsetek wynikających z nieterminowego regulowania zobowiązań,
- rodzaj transportu, zabezpieczenie produktów w transporcie oraz określenie płatnika (w zależności od wartości dostawy płatnikiem może być dostawca lub odbiorca),
- sposób i warunki dokonywania reklamacji,
- inne, typu oddziaływanie siły wyższej, sposób i miejsce rozstrzygania sporów, prawo rządzące kontraktem, rodzaj dokumentacji i certyfikowania wyrobów itp.

Należy jednak podkreślić, że mimo iż w formalnych warunkach umowy zastrzeżono wiele konsekwencji z nienależytego wykonania kontraktu, badany podmiot stosunkowo rzadko doświadcza negatywnych skutków swojego nieprofesjonalnego działania. Jedynym mankamentem są blokady dostaw wynikające z nieterminowego regulowania zobowiązań, chociaż i w tym zakresie partnerzy charakteryzują się wysoką elastycznością. Strategiczni dostawcy świadczą natomiast szereg nieodpłatnych usług profesjonalnych, począwszy od różnego rodzaju szkoleń, treningów i staży, a kończąc na doradztwie technicznym dla klientów analizowanego podmiotu. Zdaniem firmy zasadniczą zaletą tego rodzaju relacji jest wysoka elastyczność, wskazuje bowiem, że dowolnie może kształtować zakres i zasięg współpracy, może go modyfikować oraz w przypadku braku zgodności rozwiązać.

Ostatnią grupę kontrahentów stanowią przedsiębiorstwa, z którymi badany podmiot w wysokim stopniu zarówno konkuruje, jak i kooperuje. Do grupy tej zaliczono przedsiębiorstwa o dużej sile przetargowej, realizujące transakcje znacznej wartości, specjalistyczne i opiniotwórcze, które wyznaczają trendy i kierunki współczesnego rozwoju. Sklasyfikowano w niej wybrane przedsiębiorstwa przemysłu samochodowego, papierniczego i poligraficznego, maszynowego, przetwórczego i spożywczego oraz budownictwo. Duża siła przetargowa tej grupy przedsiębiorstw pozwala „wymuszać” odpowiedni poziom cen, długość okresu finansowania kredytem kupieckim, a także inne warunki współpracy. Istotnym narzędziem walki konkurencyjnej są negocjacje, które często mają charakter burzliwy i długotrwały. Chcąc utrzymać relację badany podmiot niejednokrotnie musi dążyć do kompromisu, zgadzając się na pogorszenie rentowności sprzedaży. Współpraca najczęściej przybiera charakter długofalowy, w którym dominują stosunki antagonistyczne, polegające na konfrontacji nabywcy z dostawcą w walce skupionej na niskiej cenie. Należy zaznaczyć, że w tego typu długoterminowych relacjach ceny dostarczanych wyrobów i świadczonych usług są wynikiem procesu negocjacji opartego na wzajemnej niesymetrycznej zależności, nie są natomiast określone przez siły rynkowe, jakość, warunki dostaw, warunki techniczne itp. Zdaniem analizowanego podmiotu korzyści współpracy z tą grupą kontrahentów przybierają dwójaki charakter. Pierwsza związana jest ze znaczną wartością zakupu, pewnością i małym ryzykiem współpracy oraz jej stabilizacją (współpraca oparta jest na tzw. normatywach produkcyjnych, wskazujących strukturę asortymentową, zapotrzebowanie rozłożone w czasie oraz terminy dostaw), druga natomiast związana jest z możliwością wykorzystania wizerunku i renomy kontrahenta w poszukiwaniu nowych rynków zbytu. Należy jednak wskazać, że współpraca oparta na kompromisie i perswazji dotyczy dwóch niezależnych podmiotów, które wyrażają wolę współdziałania, z układu tego mogą się wycofać, jeżeli z jakichkolwiek przyczyn warunki czy status nie będą spełniały ich oczekiwań.

6. ZAKOŃCZENIE

Analizując istotę i naturę relacji kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami można stwierdzić, że w zależności od stosunków jakie łączą dwa podmioty relacje te mogą przyjmować różny charakter, zakres, formę, siłę wzajemnego oddziaływania, czas trwania itp. Z jednej strony będą to stosunki w wysokim stopniu neutralne, dyktowane przez specyficzne warunki i wytyczne każdego z podmiotów, z drugiej charakteryzować się będą wysoką współzależnością będącą wypadkową siły przetargowej, względnej siły nabywczej, kosztu kapitału, kosztów operacyjnych, skłonności negocjacyjnej i umiejętności zarządzania każdego podmiotu. Każdy typ relacji wymaga również innych narzędzi i instru-

mentów, które prawidłowo wykorzystane pozwolą zmaksymalizować korzyści płynące ze współpracy. Należy również podkreślić, że wraz z przechodzeniem na wyższy poziom współpracy kooperacyjnej, typu partnerstwo czy integracja, rośnie współzależność pomiędzy partnerami, rozwijają się takie cechy jak zaufanie, zaangażowanie, bezpieczeństwo działania a także współodpowiedzialność za decyzje partnera. Możliwość wypracowania długoterminowych relacji w warunkach niepewności i ryzyka w istotny sposób bowiem przyczyniają się do poprawy pozycji rynkowej uczestników, wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw i ich perspektywiczny rozwój.

BIBLIOGRAFIA

- Bengtsson M., Kock M., „*Coopetition*” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 14, no. 29.
- Bengtsson M., Kock S., *Tension in Co-opetition*, Paper presented at the Academy of Marketing Science Annual Conference Washington, DC, 2003, May 28–31, [za:] K. Walley, *Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2.
- Brandenburger A. M., Nalebuff B. J., *Co-opetition*, Doubleday Currency, New York 1996.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Chin Kwai-Sang, Chan Boris L., Lam Ping Kit, *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems” 2008, vol. 108, no. 4.
- Ciesielski M., *Relacje między dostawcami i odbiorcami*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2004, nr 7.
- Ciesielski M., Zimniewicz S., *Partnerstwo i dominacja*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2005, nr 4.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Dagnino G. B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
- Dagnino G. B., Padula G., *Coopetition strategy: A new kind of inter-firm dynamics for value creation*, Paper presented at the Second EURAM Annual Conference, Stockholm, 2002, May 9–11, [za:] E. Bonel, E. Rocco, *Coopeting to survive; Surviving to coopetition*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2.
- Hass R. W., *Industrial Marketing Management*, Third Edition, PWS Kent Publishing Company, Boston Massachusetts, A Division of Wadsworth, Inc 1986.
- Levy M., Loebbecke C., Powell P., *SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information system*, „European Journal of Information System” 2003, no. 12.
- Luo Y., *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business” 2007, no. 42.
- Luo Y., *A coopetition perspective of MNC-host government relations*, „Journal of International Management” 2004, no. 10.
- Oliver C., *Strategic response to institutional processes*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16.

- Tsai W., *Social Structure of „Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sparing*, „Organization Science” 2002, vol. 13.
- Zineldin M., *Co-opetition the organization of the future*, „Marketing Intelligence & Planning” 2004, vol. 22, no. 6/7.
- Zineldin M., *Towards an ecological collaborative relationship management*, „European Journal of Marketing” 1998, vol. 32, no. 11/12.

Dariusz Nowak

COOPETITION RELATIONS IN BUSINESS SYSTEM – CASE STUDY

In recent years nature of the relations between enterprises moves in the direction of simultaneous cooperation and competition. It is indicated that only such an arrangement will ensure the maximization of the benefits flowing from the joint realization of objectives. Cooperation contributes to the development of partnerships and care about each other position, the competition is a pro-growth force striving to innovation, introducing new methods of production, new products, entering new markets and expansion. It should be noted, however, that the coopetition relations are not uniform and monolithic set, within them, depending on the accepted criteria there can be identified different types of dependencies. This paper presents the main coopetition relations existing on the market on the basis of the company operating on material and technical market.

Key words: coopetition, cooperation, competition, network, relations.