

Celina SOLEK-BOROWSKA¹

OD KOOPERENCJI DO MODELU 3C – UJĘCIE TEORETYCZNE

Konkurencja jest definiowana jako sytuacja, w której kilku aktorów na danym obszarze walczy o ograniczone zasoby i/lub oferuje podobne produkty bądź usługi, które zaspokajają potrzeby tego samego klienta. Z kolei współpraca jest definiowana jako relacja, w której osoby indywidualne, grupy, organizacje współdziałają przez dzielenie się uzupełniającymi się zdolnościami i zasobami w celu odniesienia wspólnych korzyści. Można powiedzieć, że w każdej relacji funkcjonują zarówno elementy konkurowania, jak i współpracy, ale jeden lub drugi element w niektórych wypadkach może mieć charakter ukryty. Jeśli oba elementy współpracy i konkurowania są widoczne, wówczas taką relację nazywa się kooperencją. Kooperencja analizuje symultaniczność strumieni konkurowania i współpracy pomiędzy organizacjami. To relacja między konkurentami, w której rywalizujące strony muszą mieć do siebie zaufanie, angażować się we współpracę, dzielić się informacjami, doświadczeniem oraz ryzykiem współdziałania. Kooperencja stanowi więc pogodzenie dwóch sprzecznych koncepcji, jest analizowana w zarządzaniu i marketingu oraz w sektorze edukacji wyższej. Artykuł prezentuje teoretyczne podstawy modelu 3C, stanowiącego rozszerzenie modelu kooperencji 2C. Model 2C jest modelem uproszczonym, który nie uwzględnia wszystkich interakcji zachodzących między organizacjami w skomplikowanej rzeczywistości gospodarczej. Artykuł wzbogaca istniejący w dotychczasowej literaturze przedmiotu model 2C o trzeci element – komplementarność. Model 3C przedstawiono na przykładzie Food Court w Szwecji oraz Globalnego Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej CEMS.

Słowa kluczowe: kooperencja, konkurowanie, współpraca, komplementarność, model 3C

1. WPROWADZENIE

Kooperencja jest zjawiskiem, które pozwala zrozumieć współpracę między rywalizującymi osobami, firmami, organizacjami i sieciami. W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarowania zjawisko to jest związane z aliansami strategicznymi, niemniej jednak jest ono obecne w zarządzaniu oraz w marketingu. Celem artykułu jest rozszerzenie modelu 2C do modelu 3C, który kompleksowo opisuje procesy zachodzące w turbulentnym otoczeniu. Niniejsza praca przyczynia się do wzbogacenia teorii kooperencji o trzeci wymiar – wzajemnego uzupełniania się.

2. ISTOTA I POJĘCIE KOOPERENCJI

Pojęcie kooperencji (*co-opetition*) pierwszy raz zostało zaprezentowane w 1989 r., a jego twórcą był Ray Noorda, prezes i współzałożyciel firmy Novell Inc.². Kooperencja jest stosunkowo nowym obszarem badawczym w literaturze z zakresu zarządzania oraz

¹ Dr Celina Solek-Borowska, Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, mail: csolek@sgh.waw.pl

² B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape Of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996, s. 271.

marketingu. Kooperencja nie zyskała miano paradygmatu, tak jak współpraca i konkurowanie³.

Według Marii Bengtsson, Susanny Hinttu i Sorena Kocka kooperencja, obok koegzystencji, kooperacji i konkurencji, uznawana jest za jeden z podstawowych typów relacji między konkurentami. Złożoność relacji kooperacyjnych wynika z jednoczesnego ścierania się dwóch przeciwstawnych strumieni relacji: konkurencji i kooperacji – jako że dwie niezależne strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści i nie przestają być konkurentami⁴. Relacje te obejmują zróżnicowane poziomy zarządzania i mogą przybrać rozmaite formy organizacyjne w zależności od potrzeb i warunków funkcjonowania kooperencji. Wachlarz rozwiązań jest więc bardzo szeroki: od prostych i klarownych do niezwykle złożonych, wielostronnych, angażujących nawet kilkudziesięciu konkurentów⁵.

Konkurencja jest definiowana jako sytuacja, w której kilku aktorów na danym obszarze walczy o ograniczone zasoby i/lub oferuje podobne produkty bądź usługi, które zaspokajają potrzeby tego samego klienta⁶. Z kolei współpraca jest definiowana jako relacja, w której osoby indywidualne, grupy, organizacje współdziałają poprzez dzielenie się uzupełniającymi się zdolnościami i zasobami w celu odniesienia wspólnych korzyści⁷. Claudia Canagello i inni⁸ argumentują, że ludzkie istoty zazwyczaj bardziej współpracują ze sobą, niż jest to oczekiwane w sensie maksymalizacji czystych, egoistycznych funkcji użyteczności. Może być coś w naturze ludzkiej, co przybliży do wzajemnej współpracy. Przez większość życia ludzie są zdobywcami – którzy chcą zdobywać wspólnie, a nie samodzielnie. Dlatego argumentują oni, że rozsądne jest stwierdzenie, że ludzkość rozwinęła instynkt w kierunku współpracy lub przynajmniej genetyczną skłonność do uczenia się zachowań opartych na współpracy. Współpraca z sukcesem jest oparta na zaufaniu, zaangażowaniu oraz dobrowolnym i wzajemnym porozumieniu, może być ona wyrażona w dokumencie formalnym albo nieformalnym⁹. Generalnie podmioty współpracują ze sobą, aby osiągnąć wspólny cel, jak również po to, aby uczyć się czy dzielić wiedzą ekspercką lub organizacyjną. Kooperencja często jest również określana jako agresywna strategia „sypiania z wrogiem”¹⁰.

³ G. Padula, G.B. Danino, *Untangling the rise of co-competition: the intrusion of competition in a cooperative game structure*, „International Studies of Management and Organization”, 37/2 (2007), s. 32–52; M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent, *Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review: An international Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness” 20/2 (2010), s. 194–214.

⁴ A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Hanlon, *Competition, Cooperation, And The Search For Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy Of Management Review” 22/1 (1997), s. 110–141.

⁵ J. Cygler, *Kooperencja Przedsiębiorstw, Czynniki Sektorowe I Korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 7.

⁶ S. D. Hunt, *Economic Growth: Should Policy Focus On Investment Or Dynamic Competition?*, „European Business Review” 19/4 (2007), s. 274–214.

⁷ D.R. Gnyawali, J. He, R. Madhavan, *Impact Of Co-Opetition On Firm Competitive Behaviour: An Empirical Examination*, „Journal Of Management” 32/4 (2006), s. 507–530, s. 507–530.

⁸ C. Canagallo, G. Ortona, S. Ottone, F.I. Ponzano, F. Scacciati, *Competition Versus Co-Operation: Some Experimental Evidence*, „Journal Of Socio-Economics” 2008, s.18–30.

⁹ R. Miles, C. Snow, G. Miles, *The Future Organisation*, „Long Range Planning” 2000/33, s. 300–321.

¹⁰ B. Quint, *Coopetition: sleeping with the enemy*, „Information Technology”, 1997, No. 14, s.7.

Kooperencja to relacje między konkurentami, w których występują związki o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym¹¹. Zależności między stronami są dwojakie: formalne lub oparte na zaufaniu (część kooperacyjna) oraz oparte na pozycji rynkowej i/lub w strukturze powiązań sieciowych (część konkurencyjna). Powstaje zatem sytuacja paradoksalna, w której rywalizujące strony muszą mieć do siebie zaufanie, angażować się we współpracę, dzielić się informacją, doświadczeniem oraz ryzykiem współdziałania¹². Kooperencja dotyczy relacji bezpośrednich konkurentów, którzy często oferują podobne grupy produktów lub których oferta adresowana jest do tych samych odbiorców pod względem charakterystyki popytowej oraz kryterium geograficznego¹³.

Zaufanie, różnorodność relacji i transfer wiedzy według Sary Thorgren i innych autorów są traktowane jako wyróżniające się kamienie węgielne w dobrze prosperujących sieciach¹⁴.

Najpełniej definicję kooperencji przytacza Joanna Cygler, traktując **kooperencję jako układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są do realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym**¹⁵. Dlatego relację kooperencji można zapisać w następującej postaci:

$$R = f(C_1, C_2) \quad (1)$$

gdzie:

R – relacja kooperencji

C_1 – współpraca (*cooperation*)

C_2 – konkurowanie (*competing*)

Można powiedzieć, że w każdej relacji funkcjonują zarówno elementy konkurowania, jak i współpracy, ale jeden lub drugi element w niektórych wypadkach może mieć charakter ukryty. Jeśli oba elementy współpracy i konkurowania są widoczne, wówczas taką relację nazywa się kooperencją. Strony zaangażowane w kooperencję są zaangażowane w relację, która z jednej strony jest relacją wroga z tytułu sprzecznych interesów, a z drugiej strony jest przyjazna z powodu wspólnych interesów.

Przykładem kooperencji jest szwedzki przemysł browarny, gdzie organizacje konkurują między sobą, dystrybuując piwo do hurtowników, natomiast współpracują przy zwrocie butelek¹⁶. Tak więc funkcjonują dwa ważne elementy w kooperencji: dzielenie się wiedzą i połączenie wspólnych kompetencji.

John R. Harbison i Peter Pekar podkreślają, że większość porozumień kooperencji funkcjonuje między konkurentami¹⁷. Yadong Luo pokazuje, w jaki sposób międzynaro-

¹¹ M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition In Business Networks – Cooperate And Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000/29, s. 411–426.

¹² J. Cygler, *op. cit.*, s. 20–21.

¹³ M. Bengtsson, S. Kock, *op. cit.*, s. 411–426.

¹⁴ S. Thorgren, J. Wincent, D. Ortqvist, *A Cause-Effect Study Of Inter-Firm Networking And Corporate Entrepreneurship: Initial Evidence Of Self-Enforcing Spirals*, „Journal Of Developmental Entrepreneurship” 14/4 (2009), s. 355–373.

¹⁵ J. Cygler, *op. cit.*, s. 25.

¹⁶ M. Bengtsson, S. Kock, *op. cit.*, s. 419.

¹⁷ J.R. Harbison, P. Pekar, *Smart Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

dowe firmy angażują się w kompleksowe i symultaniczne relacje konkurencyjno-kooperacyjne¹⁸. Na przykład Ericsson, Nokia i Motorola współpracują ze sobą, aby udoskonalić infrastrukturę chińskiego przemysłu telekomunikacyjnego, negocjują z rządem, aby zdobyć większy udział w rynku, równocześnie razem budując sieci telekomunikacyjne. W tym samym czasie firmy te ostro rywalizują ze sobą, aby zdobyć jak najwyższe zyski. Podczas gdy kooperacja jest wzmocniona przez wspólność rynku i asymetrię zasobów pomiędzy konkurentami, ta sama wspólność rynku przyczynia się do konkurencji, gdy asymetria zasobów przyczynia się do współpracy.

Jednocześnie występowania konkurencji i kooperacji nierozzerwalnie związana jest z kryterium czasowym. Kooperacja występuje wtedy, kiedy oba strumienie relacji występują jednocześnie, a nie w układzie sekwencyjnym. Co ważne, konkurencja nie jest postrzegana jako bariera do nawiązania współpracy. Poprzez takie przesunięcie współpracy pomiędzy konkurującymi podmiotami może być postrzegana jako korzystna dla konkurencyjności tych podmiotów, gdyż w tym samym czasie mogą powstać nowe możliwości w ramach tego typu relacji. Relacje współpracy i konkurowania mogą funkcjonować z różnym natężeniem, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Różne typy relacji kooperacyjnych pomiędzy konkurentami

| | |
|---------------------------|---|
| Współpraca > konkurowanie | Relacja zdominowana przez współpracę. Relacje kooperacyjne składają się w większym stopniu ze współpracy niż konkurowania |
| Współpraca = konkurowanie | Równe relacje; konkurowanie i współpraca funkcjonują na równi |
| Współpraca < konkurowanie | Relacja oparta na konkurowaniu. Relacje kooperacyjne składają się w większym stopniu z konkurowania niż współpracy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bengtsson, S. Kock, M. Bengtsson, S. Kock, „*Coopetition*” in *business networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „*Industrial Marketing Management*” 2000/29, s. 416.

Procesy globalizacji oraz ciągłe zróżnicowanie technologiczne produktów zmuszają nie tylko duże firmy, ale również małe i średnie do ustanowienia relacji kooperacyjnych¹⁹. Badania pokazują również, że małe i średnie firmy angażują się w relacje kooperacyjne o wiele chętniej, ponieważ są one bardziej elastyczne, mniej sformalizowane przez struktury, procedury i politykę²⁰. Co więcej, kooperacja wśród małych firm daje większe szanse na przetrwanie i rozwój na wysoce konkurencyjnym rynku, na którym dominują duże firmy.

3. KOOPERENCJA W BIZNESIE

Kooperacja jest analizowana w zarządzaniu i marketingu. Ostatnie badania wykazały funkcjonowanie relacji kooperacyjnych w takich przemysłach jak: *e-commerce*, technologie, turystyka, przemysł samochodowy, rynek detaliczny, lotniczy, usług finansowych,

¹⁸ Y. Luo, *A Coopetition Perspective Of Global Competition*, „*Journal Of World Business*” 42/2 (2007), s. 129–144.

¹⁹ P. Coy, *Sleeping With The Enemy*, „*Business Week*” 2006, s. 96–97.

²⁰ D.R. Gnyawali, B.J. Park, *Co-Opetition And Technological Innovation In Small And Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model*, „*Journal Of Small Business Management*” 47/3 (2009), s. 308–330.

farmaceutyczny, petrochemiczny oraz edukacji wyższej. Studia prowadzone nad zjawiskiem kooperencji, szczególnie mocno podkreślają istnienie tego zjawiska w przemyśle wysokich technologii, liczni badacze zauważyli występowanie tego typu relacji w takich korporacjach, jak Microsoft, Dell, IBM, SAP, Sony, Samsung, Yahoo, Apple, podkreślając, że wszystkie te podmioty traktowały kooperencję jako strategię, aby osiągnąć zyski i zmaksymalizować zasoby w długim horyzoncie czasowym²¹. Kooperencja występuje w międzynarodowych korporacjach, generując wartość w takich obszarach, jak badania i rozwój, szkolenia, produkcja.

Niewielka liczba badaczy skoncentrowała swoje wysiłki w kierunku określenia relacji kooperacyjnych wśród małych firm, które w mniejszym stopniu tworzą wartość poprzez kapitałochłonne sposoby²². Małe firmy cechują się korzyściami, takimi jak dynamizm przedsiębiorczy, elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się warunki²³. Wykorzystanie kooperencji w małych firmach we fragmentarycznych przemyśle może być w mniejszym stopniu celowe i strategiczne oraz może wynikać z braku zasobów, niedoskonałej wiedzy i społecznie skomplikowanych charakterystyk i relacji. Jak zauważyła Shelby French, była menedżerka marketingu w winiarni NAPA²⁴, wykorzystanie mediów społecznościowych było odważną i nowoczesną taktyką marketingową, a winiarnie tylko czekały na odzew i wzajemnie sobie pomagały, poprzez rekomendowanie siebie nawzajem na portalach społecznościowych. Generalnie nie występuje sytuacja, kiedy smakosz wina konsumuje tylko jeden gatunek wina z jednego źródła²⁵. Co więcej, wytrawni smakosze wybierają określone wino w zależności od pory dnia, rodzaju dania. Inne gatunki wina serwuje się do ryb, drobiu, inne zaś do wołowiny.

4. TRZECI WYMIAR – WZAJEMNE UZUPEŁNIANIE

W dotychczasowych badaniach analizowano zjawisko kooperencji, biorąc pod uwagę strumienie współpracy i konkurowania. Jednakże rzeczywistość gospodarcza jest o wiele bardziej złożona, niezbędne okazuje się stworzenie modelu 3C, w którym oprócz konkurowania i współpracy występuje trzeci element – wzajemne uzupełnianie się. Wzajemne uzupełnianie obejmuje działania dotyczące wzajemnego uzupełniania się oferty produkcyjnej czy bieżącej działalności operacyjnej.

Praktyka gospodarowania wskazuje na dwa przeciwstawne elementy w relacji kooperacji, natomiast element trzeci (uzupełnienie – *complimentarity*) jest spoiwem łączącym dwie przeciwstawne koncepcje. Dlatego model 3C można przedstawić następująco:

²¹ K. Walley, *Coopetition: An introduction to the subject and an Agenda for Research*, „International Studies of Management and Organizations” 37/2 (2007), s. 11–31.

²² D.R. Gnyawali, B.J. Park, *op. cit.*, s. 308–330.

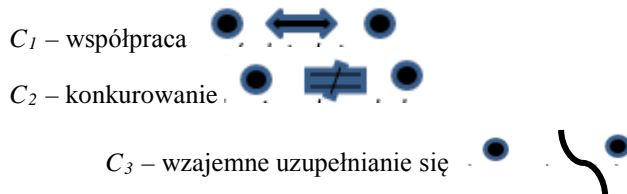
²³ F. J. H. M. Verhees, M. T. G. Meulenbergh, *Market orientation, Innovativeness, product Innovation, and Performance in Small Firms*, „Journal of Small Business Management” 42/2 (2004), s. 134–154.

²⁴ <http://napavalley.com/wineries/> (dostęp: 15.06.2014).

²⁵ B. McCray, *Coopetition in the Angels Camp Farmers Market. Small Biz Survival: The Rural and Small Town Business Resource*, www.smallbizsurvival.com/2011/08/coopetition-at-angels-camp-farmers.html (dostęp: 15.06.2014).

$$3C = f(C_1, C_2, C_3) \quad (2)$$

gdzie:



Trzeci element powoduje, że w takiej sytuacji wkracza się w przestrzeń trójwymiarową. W modelu 3C będą funkcjonowały strumienie współpracy, konkurowania i wzajemnego uzupełniania się o różnym natężeniu, co przedstawiono tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane typy relacji w modelu 3C

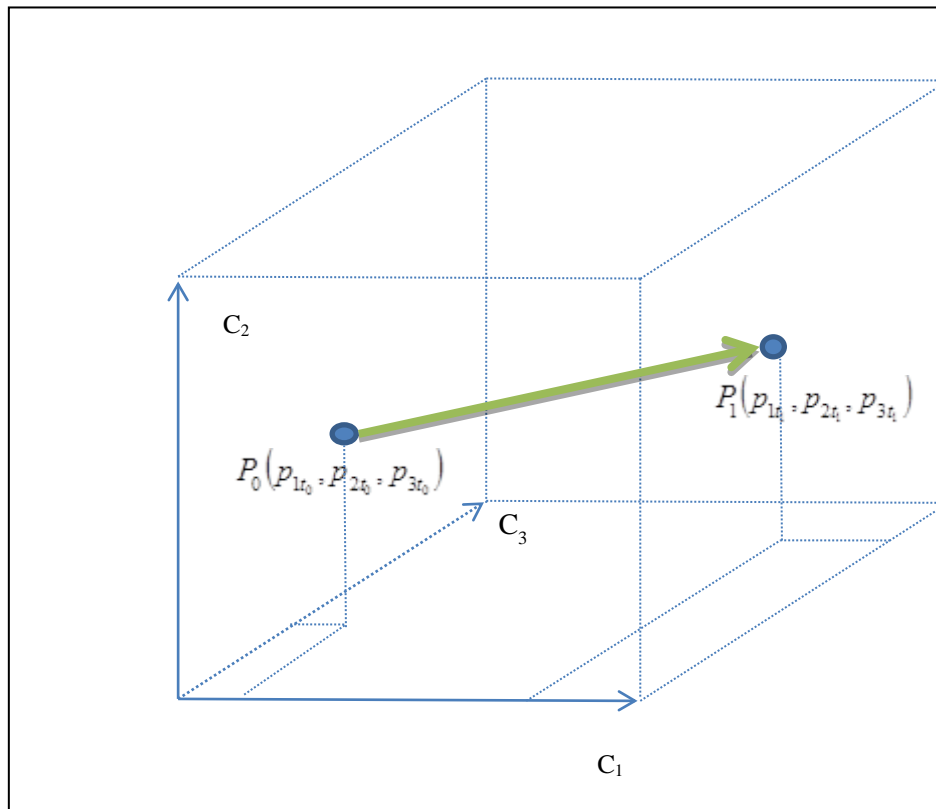
| Typy relacji | Związek |
|--|--|
| Współpraca > konkurowanie > uzupełnianie się | Relacja zdominowana przez współpracę |
| Współpraca < konkurowanie < uzupełnianie się | Relacja zdominowana przez uzupełnianie się |
| Współpraca = konkurowanie = uzupełnianie się | Równe relacje |

Źródło: opracowanie własne

Warto podkreślić, że na tej podstawie można spróbować stworzyć mapę wszystkich branż, sektorów w gospodarce, operując w przestrzeni trójwymiarowej. Jeśli na osiach współrzędnych oznaczy się jako C_1 współpracę, jako C_2 konkurowanie, a C_3 – wzajemne uzupełnianie się, wtedy współrzędne dowolnego punktu $P(p_1, p_2, p_3)$ oznaczają branżę, której współpraca jest równa p_1 , konkurowanie – p_2 , a uzupełnianie się – p_3 . Ponieważ relacje współpracy, konkurowania oraz uzupełniania się mogą się zmieniać w czasie, można wprowadzić wektor zmiany danej branży w czasie Δt . Jeśli w chwili t_0 dana branża miała współrzędne $P_0(p_{1t_0}, p_{2t_0}, p_{3t_0})$, a w chwili $t_1 = t_0 + \Delta t$ współrzędne $P_1(p_{1t_1}, p_{2t_1}, p_{3t_1})$, wtedy dryfem relacji w branży w przedziale Δt jest wektor o współrzędnych: $\Delta(p_{1t_1} - p_{1t_0}, p_{2t_1} - p_{2t_0}, p_{3t_1} - p_{3t_0})$. Zmiana relacji w branży może nastąpić pod wpływem czynników zewnętrznych (niezależnych od podmiotów uczestniczących w tego typu relacjach), jak również czynników wewnętrznych wynikających z elementów, na które podmioty mają wpływ. Długość wektora jest oznaką siły zmiany branży w przedziale Δt , a zwrot wektora uwidacznia kierunek tej zmiany. Wprowadzenie znormalizowanych skal pomiaru: współpracy, konkurowanie i uzupełniania pozwoli porównywać siłę (długość wektora) i kierunek zmiany (zwrot wektora) między różnymi branżami.

W poszczególnych przedziałach czasu można oszacować długoterminowe zmiany relacji w branży.

Rys. 1. Ilustracja modelu 3C w przestrzeni trójwymiarowej



Źródło: opracowanie własne

Kooperencja zakłada wzajemne konkurowanie i współpracę, natomiast często może występować sytuacja, kiedy podmioty wzajemnie uzupełniają swoją ofertę i wspólnie oferują kompleksowy produkt, usługę dla klienta. Przykładem może być wcześniej omawiane stowarzyszenie producentów wina w Stanach Zjednoczonych – winiarnie konkurują, aby przyciągnąć do siebie potencjalnych klientów, współpracują, rekomendując siebie nawzajem, chociażby na portalach społecznościowych, zwłaszcza klikając na poszczególne winiarnie „Lubię to” (*I like it*). Jednocześnie istnieje trzeci wymiar wzajemnego uzupełniania się, ponieważ każda winiarnia oferuje inny rodzaj wina. Produkcja różnych rodzajów win powoduje, że klient ma szeroki zakres win do wyboru. Aby lepiej zaprezentować model 3C, przedstawiono go na dwóch przykładach: restauracji w galerii handlowej w Szwecji oraz stowarzyszenia edukacji menedżerskiej CEMS.

Przykład 1: Restauracje w galerii handlowej w Gävle w Szwecji

Food Court jest miejscem w galerii z kilkoma restauracjami i wspólnym miejscem do zjedzenia posiłków. Food Court składa się głównie z restauracji, które oferują dania kuchni azjatyckiej, afrykańskiej, Bliskiego Wschodu, Ameryki Łacińskiej i Ameryki Północnej – to 15 restauracji, które wspólnie dzielą stosunkowo niewielką przestrzeń jadalną. Restauracje w galerii są określane jako wynajmujący. Właściciel galerii dostarcza przestrzeń handlową. Wynajmujący (restauracje) współpracują wzajemnie ze sobą, dzieląc się wspólnymi zasobami. Wśród restauracji został wybrany przewodniczący, który występuje jako lider, zbiera informację zwrotną, dzieli się informacjami, zbiera comiesięczne opłaty na utrzymanie wspólnych pomieszczeń: miejsca do spożywania posiłków i reprezentuje restauracje w negocjacjach z właścicielem galerii handlowej.

Food Court składa się z licznych miejsc sprzedaży/restauracji. Dania są zamawiane w poszczególnych restauracjach, a następnie każdy klient spożywa posiłek na wspólnej jadalni. Właściciele restauracji dzielą się wspólnymi zasobami i przyciągają klienta do jednego miejsca. Koncentrują oni wszystkie swoje wysiłki na swojej kluczowej kompetencji – przygotowaniu posiłków i obsłudze klientów. Dzielą się wiedzą dotyczącą prowadzenia biznesu oraz bieżących trendów w nawykach klientów i ich preferencjach. Kluczowym czynnikiem sukcesu, który przyczynia się do sprawnego funkcjonowania Food Court, jest wysoki poziom zaufania, zaangażowania i lojalności wśród właścicieli restauracji. Podpisali oni prawnie obowiązujący dokument, że każdy z nich oferuje inny rodzaj dań, aby uniknąć „kanibalizacji produktu”, czyli sytuacji, że restauracje oferują ten sam rodzaj dań. Innymi słowy, dania i wybory są zróżnicowane, oferując znaczną różnorodność opcji. Dlatego jest tam jedna restauracja sushi, jedna chińska, restauracja Subway, jeden fast food, jedna turecka restauracja itp. Ta strategia oczywiście łagodzi „drapieżną” konkurencję i powoduje wzrost różnorodności jedzenia.

Restauracje konkurują, wzajemnie współpracując ze sobą i wzajemnie uzupełniając swoją ofertę. Restauracje udoskonalają swoją konkurencyjność poprzez powszechnie stosowane praktyki biznesowe, takie jak: unikatowa kolorystyka tac do przenoszenia dań, dekoracja miejsca do przygotowania posiłków, prezentacji dań, projektowania menu, aby przyciągnąć uwagę klienta, udoskonalanie jakości żywności, obsługi klienta i pomoc klientowi w wyborze właściwego menu, a wszystko po to, aby zachęcić klienta do kupna dania z konkretnej restauracji.

Tabela 3. Obszary współpracy, konkurowania i uzupełniania się w Food Court

| Rodzaj relacji | Konkurowanie | Współpraca | Wzajemne uzupełnianie się |
|-------------------|--|---|---|
| Podjęte działania | Przyciągnięcie klienta do konkretnej restauracji | Wspólna przestrzeń jadalna, dbanie o jej wygląd | Oferowanie różnych typów dań i w ten sposób oferowanie kompleksowej oferty dla klienta, który może wybrać danie, na jakie ma ochotę |

Źródło: opracowanie własne.

Przykład 2: CEMS – Globalny Alians Edukacji Menedżerskiej

CEMS jest globalnym aliansem wiodących szkół biznesu, międzynarodowych firm oraz organizacji pozarządowych, które wspólnie oferują program magisterski z zakresu: International Business (Międzynarodowy Biznes). Od swojego europejskiego załączka czterech europejskich Uniwersytetów alians urósł do rangi organizacji globalnej skupiającej 29 uniwersytetów.

Program *Master in International Management* (MIM) jest flagowym programem CEMS-u. To jednoroczny program zbudowany na analitycznych umiejętnościach, zaawansowanej wiedzy, którą wcześniej studenci zdobyli podczas trzy- lub czteroletniej edukacji uniwersyteckiej. To program będący pomostem między teorią a praktyką. Na program składają się – oprócz zaawansowanych wykładów menedżerskich (realizowanych przez poszczególne uczelnie oraz jako wspólnie opracowywane zajęcia przez wykładowców i praktyków z różnych krajów) – seminarium blokowe (tygodniowe intensywne zajęcia w grupie międzynarodowej), seminaria rozwoju umiejętności menedżerskich (*skill seminars*), projekty biznesowe (*business projects*) realizowane w firmach oraz 10-tygodniowa praktyka za granicą. Ponadto każdy student musi zaliczyć semestr studiów w jednej z uczelni członkowskich i zdać wymagające egzaminy z dwóch języków obcych. Program MIM oferuje wyzwanie, aby nabyte umiejętności studenci wykorzystali już na studiach, dyskutując o codziennych scenariuszach życia biznesowego ze specjalistami z międzynarodowych firm i pracownikami akademickimi reprezentującymi różne dyscypliny.

Każda uczelnia z sieci konkuruje o potencjalnego studenta, aby to właśnie drugi semestr wybrał w konkretnej uczelni. Taka konkurencja zmusza każdy uniwersytet z sieci do opracowania nowych, atrakcyjnych produktów (przedmiotów), które są wspólnie prowadzone przez wykładowców akademickich i partnerów biznesowych. Takie działania sprzyjają integracji środowiska akademickiego i biznesowego.

Poprzez współpracę nad programami nauczania, wizyty studyjne czy okresowe przeglądy oceny jakości kształcenia (*peer-review*) uczelnia ma dostęp do nowych kompetencji, ciągłego ulepszania, wzmocnienia swojej reputacji i udziału w rankingu organizowanym przez dziennik „Financial Times”. Ranking „Financial Times” to prestiżowy ranking najlepszych uczelni biznesowych w Europie. Wartością dodaną przynależności do CEMS są: dostęp do najlepszych praktyk, bliska współpraca z najlepszymi uczelniami na świecie, unikatowy, „szyty na miarę” program magisterski. Obszar współpracy obejmuje również dzielenie się wiedzą poprzez grupy wydziałowe (*interfaculty groups*), gdzie spotykają się wykładowcy z uczelni należących do CEMS, dzieląc się swoimi pomysłami oraz najlepszymi praktykami.

Seminaria blokowe czy seminaria rozwoju umiejętności menedżerskich są tak skonstruowane, aby oddać potencjał specjalizacji danej uczelni oraz partnerów korporacyjnych, z którymi współpracuje konkretna uczelnia. Studenci zdobywają wiedzę teoretyczną i praktyczną, mają możliwość uczelnią i odbycia praktyki w dowolnym kraju, co predestynuje ich do karier międzynarodowych.

Obszarem uzupełniania się jest kompleksowa oferta wszystkich uczelni, wzbogacona o wiedzę z konkretnego kraju, które prezentują najszerszy zakres programów z zakresu zarządzania, przygotowując absolwentów do pracy w międzynarodowym środowisku. Warto podkreślić, że sam pojedynczy uniwersytet nie jest w stanie zaoferować tak kompleksowej oferty, jak czynią to wszystkie uniwersytety skupione w sieci CEMS.

Tabela 4. Obszary współpracy, konkurowania i uzupełniania się w CEMS

| Obszary współpracy | Obszary konkurowania | Obszary wzajemnego uzupełniania się |
|--|---|--|
| Opracowanie programów nauczania, wizyty studyjne, okresowe przeglądy oceny jakości kształcenia | Przyciągnięcie na drugi semestr studenta do uczelni, zdobycie jak najwyższej pozycji w rankingu „Financial Times” | Każda uczelnia opracowuje swój unikatowy program nauczania w postaci seminariów blokowych czy seminariów rozwoju umiejętności menedżerskich, który podkreśla specjalizację uczelni oraz wiedzę z regionu, w którym jest zlokalizowana uczelnia |

Źródło: opracowanie własne

5. PODSUMOWANIE

Te dwa przykłady pokazują, że model 3C obejmuje zarówno ekonomiczne, jak i pozatekoniczne zmienne, które odzwierciedlają międzyorganizacyjną niezależność. Implikacją rozważań jest stwierdzenie, że organizacje mogą współpracować ze sobą, rywalizując, w tym czasie również współpracują, mając na względzie wspólny interes, i jednocześnie wzajemnie uzupełniają swoją ofertę, gdyż każdy z podmiotów oferuje produkt, usługę, które są komplementarne. Model 3C pokazuje, że taka relacja tworząca wartość poprzez współpracę pomiędzy konkurującymi podmiotami oferującymi komplementarne produkty, działania łączy poszczególne interesy stron w jeden wspólny, pomagając w ten sposób stworzyć przewagę konkurencyjną.

Model 3C ma potencjał stać się nowym kierunkiem myślenia o dynamice pomiędzy organizacjami, tworzy nowy wymiar niezależności między podmiotami. Teoria i praktyka modelu 3C oferuje wiele fundamentalnych wyzwań. Zamierzeniem tego artykułu było stworzenie podwaliny dla nowego paradygmatu myślenia, dostarczenie wglądu we współczesne realia współpracy, konkurowania i komplementarności. Ten artykuł jest pionierskim artykułem wprowadzającym zagadnienie modelu 3C, który stanowi rozszerzenie modelu kooperencji 2C, dlatego nie jest możliwe omówienie wszelkich aspektów modelu 3C.

LITERATURA

- [1] Albert S., *E-commerce Revitalizes Coopetition*, „ComputerWorld” 33/15 (1999), s. 36.
- [2] Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J., *Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review: An international Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness” 20/2 (2010).
- [3] Bengtsson M., Kock S., *Coopetition In Business Networks – Cooperate And Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000/29.
- [4] Canegallo C., Ortona G., Ottone S., Ponzano F., Scacciati F., *Competition Versus Co-Operation: Some Experimental Evidence*, „Journal Of Socio-Economics” 2008.
- [5] Coy P., *Sleeping With The Enemy*, „Business Week” 2006.

- [6] Cygler J., *Kooperencja Przedsiębiorstw, Czynniki Sektorowe i Korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- [7] Gnyawali D.R., He J., Madhavan R., *Impact Of Co-Opetition On Firm Competitive Behaviour: An Empirical Examination*, „Journal Of Management” 32/4 (2006), s. 507–530.
- [8] Gnyawali D.R., Park B.-J., *Co-Opetition And Technological Innovation In Small And Medium-Sized Enterprises; A Multilevel Conceptual Model*, „Journal Of Small Business Management” 47/3 (2009).
- [9] Gomes-Casseres B., *The Alliance Revolution. The New Shape Of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996.
- [10] Harbison J.R., Pekar P., *Smart Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco 1998.
- [11] Hamel G., Doz I.L., Prahalad C.K., *Collaborate With Your Competitor And Win*, „Harvard Business Review” 1989, s. 133–139.
- [12] Hunt S.D., *Economic Growth: Should Policy Focus On Investment Or Dynamic Competition?*, „European Business Review” 19/4 (2007).
- [13] Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., *Competition, Cooperation, And The Search For Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy Of Management Review” 22/1 (1997).
- [14] Levy M., Loebbecke C., Powell P., *Sme's, Co-Opetition And Knowledge Sharing: The Role Of Information Systems*, „European Journal Of Marketing” 32/11–12 (1998).
- [15] Luo Y., *A Coopetition Perspective Of Global Competition*, „Journal Of World Business” 42/2 (2007).
- [16] McCray B., *Coopetition in the Angels Camp Farmers Market. Small Biz Survival: The Rural and Small Town Business Resource*. www.smallbizsurvival.com/2011/08/coopetition-at-angels-camp-farmers.html (dostęp: 15.06.2014).
- [17] Miles R., Snow C., Miles G., *The Future Organisation*, „Long Range Planning” 2000/33.
- [18] Padula G., Danino G.B., *Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure*, „International Studies of Management and Organization” 37/2 (2007).
- [19] Quint B., *Coopetition: sleeping with the enemy*, „Information Technology”, 1997, No. 14
- [20] Thorgren S., Wincent J., Tqvist D., *A Cause-Effect Study Of Inter-Firm Networking And Corporate Entrepreneurship: Initial Evidence Of Self-Enforcing Spirals*, „Journal Of Developmental Entrepreneurship” 14/4 (2009).
- [21] Verhees F.J.H., Meulenbergh M.T.G., *Market orientation, Innovativeness, product Innovation, and Performance in Small Firms*, „Journal of Small Business Management” 42/2 (2004).

FROM COOPETITION TO 3C MODEL – THEORETICAL ASPECT

Competition is defined as a situation in which several actors in the area fight for limited resources and/or offer similar products or services that meet the needs of the customer. The cooperation is defined as a relationship in which individuals, groups, organizations, work together by sharing complementary skills and resources in order to achieve the joint benefits. Organizations do not always engage either in competing or cooperating relationships but these two relationships can mutually coexist. Coopetition analyzes simultaneity of competition and competing relations between organizations. This relationship is between competitors who are rivals, inclines that both parties have to trust each other, engage in collaboration, to share information, experiences and interact in risk taking endeavour. Coopetition therefore reconciles two contradictory approaches, is analyzed in management, marketing and higher education sector. The article presents theoretical aspect of 3C model, constituting extension of coopetition model 2C. Model 2C is a simplified model that does not take into account all interactions between organizations in a complex economic reality. The article enriches the existing model considering the third element – complementarity. 3C

model has been presented on the example of Food Court in Sweden and Global Alliance of Management Education – CEMS.

Keywords: competition, cooperation, coopetition, model 3C

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.24

Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2014

Przyjęto do druku: czerwiec 2014