

Piotr BERNAT

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Nysa

piotr.bernat@pwsz.nysa.pl

## KSZTAŁTOWANIE PRZESTRZENI ORGANIZACYJNEJ W STRATEGII HORYZONTALNEJ KOOPETYCJI

**Streszczenie.** Koopetycja, a więc jednoczesna kooperacja i konkurencja, ma przynieść przewagę dzięki wzrostowi efektywności. Osiągnięcie korzyści przez wdrożenie strategii koopetycji wymaga kształtowania przestrzeni organizacyjnej. Istotne jest zatem ustalenie powiązań, relacji i zachodzących interakcji, związane z zagadnieniem współpracy. Stąd wskazano na użyteczność zarządzania indykatywno-degresywnego w kontekście procesu tworzenia i zawłaszczania wartości, jako mechanizmu konfliktogennego, a niezbędnego dla uzyskania przewagi

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, strategia, koopetycja, przestrzeń organizacyjna

## CREATING ORGANIZATIONAL SPACE IN THE STRATEGY OF HORIZONTAL COOPETITION

**Abstract.** Coopetition, being equally cooperation and competition, is to edge due to increased effectiveness. To benefit from implementing the strategy coopetition requires creating an organizational space. It is crucial then to determine connections, relationships and interactions taking place, related to the issue of cooperation. Therefore the applicability of indicative-degressive management has been pointed in the context of generation and taking over value, as a conflict-prone mechanism, being indispensable to ensure advantage

**Keywords:** management, strategy, coopetition, space organization

### 1. Dylematy koopetycji

Dyskusja dotycząca koopetycji jako strategii obejmuje zarówno zagadnienia konkurencji jak i kooperacji, dających przewagę dzięki możliwości godzenia tych przeciwności, zapewniając w ten sposób wzrost efektywności. Znajduje to swoje odzwierciedlenie zarówno

w trudnościach definicyjnych [1, 6], jak i dyskusji towarzyszącej tej problematyce [9, 12, 22]. W podejściu klasycznym zakładano, że to konkurencja jest siłą sprawczą regulacji rynkowych i rozwoju. Jednak ograniczoność zasobów utrudnia, a niekiedy wręcz uniemożliwia samodzielną realizację. Wówczas konieczna jest nowa przestrzeń organizacyjna, a ta może być kształtowana w ramach strategii kooperacji, umożliwiającej kooperację z konkurencją. A przecież „nie sam fakt konkutowania ze współdziałającymi, ani też współdziałania z konkurentami wyróżnia kooperację, ale łączne rozpatrywanie procesów: a) tworzenia wartości, który wymaga komplementarnych zasobów i kompetencji oraz spójnych strategii podmiotów odrębnych pod względem organizacyjno-prawnym, b) zawłaszczania wartości, który powinien uwzględniać początkowy wkład stron, a także dynamikę relacji zachodzących pomiędzy nimi, tak by w wyznaczonej perspektywie długoterminowej zapewnić możliwość osiągnięcia wartości wyższej niż mógłby osiągnąć samodzielnie przynajmniej jeden z uczestników.”<sup>1</sup> Zatem pojęcie kooperacji może być definiowane jako współzależność.<sup>2</sup>

Kooperacja wymaga więc, oprócz deklaracji partnerów (interesariuszy), przynajmniej częściowej zgodności i lub uzupełniania się potrzeb i możliwości i wynikających z nich celów przyjętych do realizacji. To skutkuje koniecznością opracowania, przyjęcia, wdrożenia i realizacji długoterminowej strategii uwzględniającej obszary współpracy międzyorganizacyjnej przy zachowaniu elastyczności przestrzeni organizacyjnej<sup>3</sup>, a w tym pomocnym narzędziem będzie zarządzanie indykatywno-degresywne, gdyż podejście to umożliwia jednoczesne wskazanie pełnej palety możliwości, jak i swobodny wybór tak koncepcji współpracy, jak i zakresu wspólnie podejmowanych działań.

Zewnętrzne przyczyny kooperacji to procesy globalizacji czyli poszerzania obszaru, jak i zakresu oddziaływań, co ma być dodatkowym atutem pozwalającym na uzyskanie przewagi. Wewnętrzne to chęć poprawy pozycji konkurencyjnej przez uatrakcyjnienie oferty i uzyskanie zwiększenia oddziaływania. Powstaje wówczas struktura sieci współzależności charakteryzująca się zarówno powiązaniem horyzontalnymi, jak i wertykalnymi, a będąca, w istocie, ich kombinacją, stąd celem pracy było określenie przestrzeni organizacyjnej, dla której wymiarami mogą być adresaci, uczestnicy i aktywności podstawowe oraz dodatkowe w dostępnych/oferowanych standardach, umożliwiającej realizację strategii kooperacji. Ze standardem nierozzerwalnie związane są koszty wynikające z zasobów i ich dostępności, stąd zagadnienie to obejmuje zdolności organizacyjne, jak i finansowe. Bez względu czy dotyczy to sfery gospodarczej czy publicznej, zawsze zamierzeniem kooperacji jest podniesienie atrakcyjności przez zwiększenie potencjału możliwości pozostających do dyspozycji.

---

<sup>1</sup> W. Czakon Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości,

<http://www.wojciechczakon.com/pub/kooperacja-splot-tworzenia-i-zawlaszczania-wartosci.pdf>

<sup>2</sup> B. Boćko Przegląd definicji i analiza krytyczna pojęć: kooperacja oraz kooperacja, Naukowy Portal Internetowy – [www.zarzadzanie.net.pl](http://www.zarzadzanie.net.pl)

<sup>3</sup> P. Bernat, Strategia współpracy gmin w formie partnerstwa umożliwiającego rozwój, *Finanse Komunalne* nr 9, Wydawnictwo Wolters Kluwer, 2016 str.17.

W sferze publicznej gminy, poszukują rozwiązań zwiększających możliwości oddziaływania i zacieśniania relacji w bieżącej współpracy podejmując różne formy kooperacji ukierunkowanej. Mogą to być partnerstwa publiczno: a) publiczne<sup>4</sup>, b) społeczne<sup>5</sup>, c) prywatne<sup>6</sup>, pozwalające na podniesienie efektywności i zapewnienie finansowania. Stąd potrzebna jest świadomość, wręcz konieczności, współpracy pomimo występujących rozbieżności, a nawet sprzeczności czy konfliktu tej współpracy z celami własnymi.

Otwartą pozostaje zaś kwestia opracowania zagadnienia kooperacji, jako osobnego czy wręcz „osobliwego” rozwiązania w zakresie zarządzania czy włączenia tej koncepcji jako rozszerzającej dotychczasowe możliwości pozostające do dyspozycji. W artykule „Strategie kooperacji...” autorzy bronią tezy, że kooperacja nie jest ani rozwinięciem teorii konkurencji, ani teorii współdziałania<sup>7</sup>. Tym bardziej kooperacja interpretowana jako część wspólna kooperacji i konkurencji ciągle czeka na uporządkowanie tak teoretyczne (definicyjne), jak i praktyczne dające jasne wytyczne czy wręcz procedury postępowania. Zagadnienie to znacznie lepiej rozpoznano i opisano w odniesieniu do przedsiębiorstw [10, 11, 17, 23]. W przypadku gmin dochodzi dodatkowo specyfika ich funkcjonowania [3,4].

## 2. Strategia zarządzania

Podstawowym dylematem w zarządzaniu strategicznym jest próba odpowiedzi na pytanie czy należy realizować własne cele samodzielnie traktując konkurencję jako zagrożenie, czy mając świadomość ograniczoności, znajdującej potwierdzenie w teorii zasobowej, brać pod uwagę, a więc dopuszczać, a w konsekwencji realizować wspólne przedsięwzięcia z konkurencją. Dylemat ten odnosi się zarówno do sfery gospodarczej, jak i publicznej, dotycząc zarówno podmiotów nastawionych na zysk, jak i non-profit.

W projektowaniu przyszłości niezwykle istotne jest uwzględnienie złożoności i nieprzewidywalności oraz zmienności i niejasności zachodzących procesów. „W tych okolicznościach decyzje strategiczne nie mogą być wynikiem rozwiązywania zadań optymalizacyjnych, ale winny być postrzegane jako przypadkowe pozycjonowanie w dostępnej przestrzeni możliwych rozwiązań strategicznych.”<sup>8</sup> A jednak strategia jest formą porządkownia dochodzenia do stanu przyszłego i to pomimo, że: a) istnieje wiele możliwych stanów przyszłych, b) zmiany w złożonych systemach zachodzą bardzo dynamicznie i w

---

<sup>4</sup> Partnerstwo gmin: [http://nowaradaradkow.pl/wp-content/uploads/2014/08/2014\\_06\\_30\\_STRATEGIA.pdf](http://nowaradaradkow.pl/wp-content/uploads/2014/08/2014_06_30_STRATEGIA.pdf)

<sup>5</sup> Lokalna Grupa Działania (LGD) <http://ksiestwo.nysa.pl/dokumenty-igd/>.

<sup>6</sup> Mariani, M.M., Kylänen, M. The relevance of public-private partnerships in co-opetition: empirical evidence from the tourism sector. *International Journal of Business Environment*, 6 (1), 2014 p. 106-125.

<sup>7</sup> G.B.Dagnino, F.Le Roy, S.Yami, W.Czakon, Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, „Przegląd Organizacji”, nr 6, 2008, str. 3-7.

<sup>8</sup> Banaszyk P., Podstawowe dylematy strategiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w: *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie*, nr 116, 2012, str. 18-24.

nieoczekiwanych kierunkach, c) wzajemne relacje przekładają się na różnorodność, co jest podstawą zmiany i kreatywności, d) zmiana, rozwój i innowacje wynikają z różnorodności w skali mikro, nawet jeśli ostatecznie są globalne; a nacisk na normalizację, efektywność, poszukiwanie powtarzalności i kontrolę nie sprzyjają temu, e) złożoność czaso-przestrzenna przekłada się na quasi-stabilność każdego rozwiązania, a interakcje powodują, że rozwiązania z fazy wstępnej, stają się głównymi.<sup>9</sup> Brak możliwości przewidywania przyszłości nie może jednak prowadzić do chaosu czy bezradności. Tym bardziej należy opracowywać jasne reguły postępowania oparte na dostępnych informacjach. Stąd potrzeba tworzenia strategii rozwoju i kooperacji, uwzględniających różne scenariusze i zapewniających możliwości realizacyjne.

Świadoma współpraca w ramach strategii kooperacji wymaga rozpoznania posiadanych zasobów i wskazania tych o dużym potencjale wzrostowym, a następnie zamieniania ich, w toku dyskusji z podmiotami, na strategię działania. [3] Z pomocą realizacji tak przyjętych założeń przychodzi zarządzanie indykatywno-degresywne [5], pozwalające na kształtowanie przestrzeni organizacyjnej umożliwiającej współpracę pomimo konfliktu interesów.

Dlaczego podmioty decydują się na kooperację? Przesłankami przemawiającymi za takim rozwiązaniem mogą być korzyści wynikające z kooperacji, wśród których można wymienić: a) przewagę kosztową dzięki koordynacji czynności, b) dostęp do innowacji, c) efekt skali. Te same korzyści, które dotyczą przedsiębiorstw, można odnieść do gmin. Aktualna sytuacja gmin [4] dodatkowo przemawia za poszukiwaniem przez nie rozwiązań w tym obszarze.

Podjęcie współpracy w ramach strategii kooperacji może wynikać z wewnętrznej oceny, jak w przypadku zawiązywania partnerstw lub może być konsekwencją obowiązujących rozwiązań formalno-prawnych, jak w przypadku LGD<sup>10</sup>. LGD łączy osoby prawne i fizyczne z trzech sektorów: społecznego, gospodarczego i publicznego. W tym przypadku uczestnicy (inwensariusze) porozumiewając się z partnerem wiodącym (LGD) włączają się w zapewne możliwości realizacyjnych, w tym środków finansowych (tworzenie wartości), aby następnie możliwe było konkurowanie o wykorzystanie dostępnych za jego pośrednictwem środków (zawłaszczanie wartości). Przykłady te obrazujące różne formy realizacji kooperacji, a wymagające współpracy od potencjalnych i rzeczywistych konkurentów wskazują na przyczyny poszukiwania rozwiązań umożliwiających uzyskanie przewagi. Jednak rzeczywista gama możliwości, wzajemnych zależności i oddziaływań, pozostawia ciągle aktualnym i trudnym w odpowiedzi pytanie o przesłanki podejmowania i sposoby realizacji współpracy w ramach strategii kooperacji, która może obejmować wiele obszarów lub koncertować się wokół jednego, wybranego zagadnienia.

Przyjęcie strategii wymaga przeprowadzenia szeregu uporządkowanych czynności, ale też rozważenia za i przeciw wchodzenia/nie wchodzenia w strategię kooperacji, a mianowicie

---

<sup>9</sup> J. Boulton, P. Allen, Complexity Perspective, [in:] Jenkins M., Abrosini V., Collier N., (eds.): Advanced strategic management. A multi-perspective approach, Palgrave-Macmillan, New York 2007, p.215-216

<sup>10</sup> Autor jest członkiem założycielem i pierwszym prezesem LGD NKJiG podmiotu powołanego do życia w ramach programu PROW na lata 2007-2013 oś IV Leader kontynuującego działalność w aktualnej perspektywie

określenia i oceny: a) mechanizmów budowania współpracy w strategii koopetycji, b) korzyści i kosztów uzasadniających decyzję, c) zdolności partnerów (interesariuszy) do utworzenia i utrzymania porozumienia (powiązania), d) przyczyn i konsekwencji przystąpienia do sieci współpracy (relacje), e) reputacji partnerów i postrzegania sieci przez otoczenie oraz stymulowania koopetycji (interakcje), co ma zapewnić pozycjonowanie.

### 3. Oddziaływania wzajemne

Koopetycja to w ujęciu strukturalnym sieć jaką tworzą uczestnicy oraz relacje i oddziaływania jakie zachodzą zarówno między nimi, jak i otoczeniem. Sieć ma swoją strukturę, gdyż posiada węzły i relacje, ale posiada też swoją specyfikę przekładającą się na problemy sprawnego zarządzania współpracą (relacją). Tu ciekawego spojrzenia, dobrze oddającego problem oddziaływania podmiot-otoczenie, dostarcza autorka [20] pytając o możliwość dopasowywania działalności jako odpowiedzi na oddziaływania zewnętrzne wymuszające interakcje dla zapewnienia utrzymania relacji wynikających ze współzależności sieciowych.

Podejście planowe wynika z samego celu funkcjonowania, co znajduje odzwierciedlenie w przepisach prawa, a które w efekcie realizacji (braku realizacji) przechodzi w ewolucyjne. W takim przypadku znana jest struktura organizacyjna, cele i środki potrzebne do realizacji oraz zasady pomiaru i kontroli wyników [4]. Problemem -zaletą, a jednocześnie wadą- może być wówczas stabilna i uporządkowana struktura skutkująca inercją w interakcjach, przekładającą się na niedopasowanie do zmian zachodzących w otoczeniu. Podobnie podejście ewolucyjne wymaga czasu na dopasowanie, a w konsekwencji zmianę będącą wynikiem procesu uczenia się. To może być niewystarczająca podstawa, zapewniająca jedynie trwanie, czyli stagnację zamiast rozwoju. Zasadne zatem jest pytanie o skuteczną strategię najlepiej przystającą do specyfiki podmiotu i zarysowujących się trendów.

Odpowiedzią na te spostrzeżenia będzie połączenie podejścia zasobowego z pozycyjnym. W podejściu zasobowym analizuje się sytuację wewnętrzną. Zakładając, że zasoby charakteryzują się ograniczonością trzeba poszukiwać efektywnego ich wykorzystania. Sytuacja wewnętrzna nie determinuje jednak zewnętrznego sukcesu końcowego. Dla jego osiągnięcia konieczne jest odniesienie posiadanych zasobów do potrzeb otoczenia. Wówczas podstawą dla decyzji o charakterze strategicznym jest analiza otoczenia, która pozwoli ocenić realizowalność wskazanych podczas diagnozy stanu atrakcyjności [5]. To z kolei wymaga analizy otoczenia i pozycjonowania względem tego otoczenia, a wnioskiem wynikającym z tych działań jest zapewnienie wzmocnienia relacyjnego, a to może być osiągnięte działaniami: a) indywidualnymi, b) prowadzonymi z innymi podmiotami w ramach koopetycji.

Potwierdzeniem realizowalności drugiego podejścia będzie możliwość współpracy na zasadach partnerstwa.

Kolejnym, wartym rozważań, zagadnieniem jest połączenie zarządzania strategicznego z bieżącą działalnością operacyjną taktykami osiągnięcia wyznaczonego celu. Analizie podlega wówczas czynnik zmiany, który jest pochodną rozwoju (np. społecznego czy gospodarczego), gdzie wyznacznikiem zależności będzie stopień uwikłania w sieci relacji, co można uznać za strategię koopetycyjną interpretowaną jako konieczność kooperacji, będącej konsekwencją uwikłania wynikającego z wzajemnych powiązań i relacji przekształcających przestrzeń organizacyjną w zakresie współpracy dzięki zachodzącym interakcjom.

W konsekwencji układ relacji podmiotów pozostających w sieci międzyorganizacyjnej pozwala uczestnikom zarówno na realizację strategii, jak i osiągnięcie -dzięki podejmowanym działaniom- wyników z większą efektywnością. Zatem możliwość zwiększenia efektywności oddziaływania na otoczenie wynika ze zwiększonej dostępności zasobów (tak materialnych jak i niematerialnych) i możliwości ich wykorzystania<sup>11</sup>. Można zatem twierdzić, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej trwale wiąże się z ujęciem zasobowym, ale zasobem w tym przypadku jest także sieć lub jej uczestnik [20], co oznacza, że same relacje w sieci także mogą być źródłem przewagi, czyli, że konieczne byłoby określenie tzw. zasobów relacyjnych [8] z podziałem na zasoby wewnętrzne i zewnętrzne. W konsekwencji zdolność do utrzymania relacji [16] to zdolność dostosowywania przestrzeni organizacyjnej do zmian, ale też zdolność kształtowania sieci, czyli zdolność do interakcji (czynnej i biernej). Jednak w takim rozwiązaniu należy uwzględnić nie tylko efekt czerpania korzyści z pozostawania w układzie sieciowym, ale i możliwość występowania (nawet trwałych) konfliktów będących konsekwencją procesów tworzenia i zawłaszczania wartości.

Elastyczność działania i umiejętność dopasowywania uzyskiwana dzięki relacjom międzyorganizacyjnym powoduje, że mogą one być traktowane jako źródło przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Stąd szczególnie ważne pytanie o granice organizacji i sposoby „wyróżniania się podmiotu”, czy w konsekwencji, kolejne dotyczące perspektywy rozróżniania granicy organizacji, tzn., czy wyznaczanie granic ma odbywać się w „perspektywie: efektywności, władzy, kompetencji czy tożsamości”<sup>12</sup> i czy jest to wystarczająca perspektywa, zwłaszcza w kontekście rozmywania granic [18] czy wychodzenia poza rzeczywiste granice organizacyjne wyznaczone ramami formalno-prawnymi. I czy w związku z tym granice organizacji pozostają w ścisłej korelacji z zasobami, które mogą lub będą przydatne, co wiąże strategię koopetycji z podejściem pozycyjno-zasobowym, zwłaszcza w kontekście zarządzania indykatywno-degresywnego umożliwiającego kształtowanie przestrzeni organizacyjnej dla niezbędnej współpracy.

---

<sup>11</sup> a których pojedynczo podmiot nie posiada lub oddziaływanie pojedynczego podmiotu jest pomijalnie małe lub atrakcyjność proponowanego rozwiązania jest niewystarczająca.

<sup>12</sup> F. M. Santos, K. M. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*. “*Organization Science*”, vol.16, no 5, 2005, p. 494.

#### 4. Przestrzeń organizacyjna

Niezależnie od przyczyn chęci współpracy podmiotów konkurujących ze sobą bardzo ważne jest budowanie zaufania. Jak pokazują badania proces budowania zaufania może mieć różnorodny przebieg, a opisy mechanizmów tego procesu uwzględniają różne poziomy analiz i wspólnych przedsięwzięć [11]. „Na potrzeby praktyki można konstruować horyzont zaufania od najbardziej konkretnych realizacji interpersonalnych do najbardziej abstrakcyjnych, typu organizacje czy instytucje państw”.<sup>13</sup> Potrzebne jest zatem zaufanie dla zapewnienia wykonalności wspólnie podejmowanych działań, ale trudno o nie w konkurencyjnym środowisku i to pozostaje podstawową kwestią do rozstrzygnięcia, w zakresie kształtowania przestrzeni organizacyjnej, przez uczestników tworzących sieć relacji.

Wiele czynników warunkuje skuteczną współpracę podmiotów konkurujących. Ale jeśli jednym z podstawowych jest zaufanie, to kooperacja rozważana powinna być w kontekście relacji zachodzących między podmiotami. Relacje te można analizować dwuwymiarowo lub przyjmując trzy wymiary budować przestrzeń zależności wg przyjętych kryteriów. Dwuwymiarowe oddziaływanie może być rozpatrywane w kontekście: a) stopnia dominacji (podmiot dominujący), stopnia swobody (niezależności). Takie dwuwymiarowe podejście pozwala na wyznaczenie pola potencjalnych rozwiązań, co prowadzi do zaleceń co do obszarów, form i kierunków możliwej współpracy, przekładając się w ten sposób na kształtowanie przestrzeni organizacyjnej. Przyjęcie trzeciego wymiaru pozwoli na jej kształtowanie przy uwzględnieniu oddziaływań zewnętrznych, przy czym analiza może objąć wówczas: a) liczbę ludności, obszar oddziaływania, rodzaj, liczbę aktywności itp., b) koszty wymienionych aktywności i c) korzyści z podjętej, w ramach kooperacji, kooperacji.

Tu pojawia się kolejna, istotna z punktu widzenia potencjalnych korzyści, kwestia, a mianowicie wdrożenie i realizacja przyjętej strategii. Na problem wdrażania i realizacji wskazuje autor artykułu<sup>14</sup> wymieniając tam przyczyny tego stanu rzeczy.

Problemy związane z wdrażaniem strategii -współpracy w kooperacji- mogą wynikać, nie tyle z różnic o charakterze metodologicznym, ile ze sposobu wymiany informacji i działań oraz sprzężeń zwrotnych (interakcje) budujących (wzmacniających/osłabiających) powiązania i relacje. Zatem przyjęte rozwiązania i praktyka wdrażania mogą być głównymi czynnikami ułatwiającymi lub utrudniającymi współdziałanie w realizacji, a nie jak się powszechnie przypuszcza wielkość budżetu. Decydujący będzie tu zestaw czynników organizacyjnych a nie finansowych. Należy też w przyjmowanych rozwiązaniach organizacyjnych uwzględnić oprócz praktyki funkcjonowania podmiotu i wyznaczników instytucjonalnych zindywidualizowanie osobowe -wiązane ze stylem zarządzania instytucją i sposobami

---

<sup>13</sup> L. Jabłowska, Style komunikacyjne w budowaniu zaufania w organizacji, Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie, nr 116, 2012, s. 73.

<sup>14</sup> P. Wołczek, Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego, Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie, nr 116, 2012 s. 208-210.

komunikacji- przekładające się na praktykę zarządzania, przez kreowanie zdolności do tworzenia przestrzeni organizacyjnej umożliwiającej kontynuację kooperacji.

Do oceny potrzeb i możliwości realizacji strategii kooperacji można zastosować także podejście biznesowe. Model biznesowy odwołuje się do sześciu głównych elementów [14], stąd na tej podstawie w odniesieniu do problemu współpracy, w ramach strategii kooperacji, należy określić: 1. Definicję współpracy-czego dotyczy, jej cel i zakres 2. Zasoby pozostające do dyspozycji (analiza stanu) 3. Potencjały rozwojowe (atrakcyjności) na podstawie przyjętych kryteriów ocen 4. Narzędzia do wizualizacji zamierzeń i występujących (braku) korelacji (macierz atutów, SWOT, badania ankietowe) 5. Kierunki, wytyczne i działania umożliwiające realizację współpracy po wdrożeniu strategii kooperacji 6. Kryteria ocen wykonalności i opłacalności (analiza porównawcza); co jest zbieżne z podejściem indykatywno-degresywnym, a znajdując potwierdzenie definicyjne -gdyż „...zdecydowana większość definicji koncentruje się na czterech zasadniczych elementach. Należą do nich: wybory strategiczne, tworzenie wartości, przechwytywanie wartości oraz sieć wartości”<sup>15</sup>- umożliwia odzwierciedlenie w pracach dotyczących przygotowania strategii kooperacji propozycji realizacji poszukiwania i rozwiązywania wspólnych problemów na bazie rozpoznanych zasobów, czyli przez odniesienie potrzeb do możliwości.

Kooperacja zapewnia zatem poszerzanie obszaru oddziaływań, jak i intensyfikację tych oddziaływań. Odpowiedzią na problem uzyskania przewagi, rozwoju i efektywności jest zarządzanie indykatywno-degresywne, gdyż pozwala zarówno na określenie potrzeb, jak i możliwości kooperacji przy świadomości występowania w wielu płaszczyznach konfliktów wynikających z konkurencji. Kształtowana w ten sposób przestrzeń organizacyjna umożliwia elastyczność realizacyjną i uniwersalność stosowania dzięki kompensowaniu oddziaływań.

## 5. Podsumowanie

Kooperacja to jednoczesna kooperacja i konkurencja, która ma przynieść przewagę dzięki wzrostowi efektywności. Nie jest to możliwe bez dostępności zasobów tak materialnych, jak i niematerialnych. Osiągnięcie korzyści przez wdrożenie strategii kooperacji wymaga kształtowania przestrzeni organizacyjnej. Istotne jest zatem ustalenie powiązań, relacji i zachodzących interakcji, gdyż same powiązania sieciowe są także źródłem przewagi. Strategię kooperacji należy rozpatrywać w kontekście procesów tworzenia i zawłaszczania wartości, jako mechanizmu konfliktogennego, ale zapewniającego konkurowanie o jak największy udział. Stąd propozycja zarządzania indykatywno-degresywnego łączącego w ujęciu sieciowym podejście zasobowe z pozycyjnym. Pozwala to na kooperację horyzontalną

---

<sup>15</sup> I. Konieczna, Rozwój koncepcji biznesowych, Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie, nr 116, 2012, s. 111.



wzmacniającą atuty traktowane jako atrakcyjności wpływające na możliwość uzyskania przewagi.

Strategia porządkuje sposób postępowania zwłaszcza w kontekście możliwych stanów przyszłych, zachodzących zmian i wynikających z tego konsekwencji. Dodatkowo w odniesieniu do strategii kooperacji należy uwzględnić zdolność utrzymania powiązań oraz rozważyć relacje i interakcje, tak wewnątrz, jak i z otoczeniem, wymuszające zmiany w przestrzeni organizacyjnej. W przypadku kooperacji elastyczność dostosowywania się do otoczenia może być utrudniona ze względu na występujące powiązania. Relacje między podmiotami zwiększają siłę oddziaływania na otoczenie dzięki wspólnym zasobom i uzyskiwanej w ten sposób pozycji, co wymaga określenia zasobów relacyjnych. Dlatego istotna jest, nie tylko zdolność utrzymywania relacji przekładająca się zmiany w przestrzeni organizacyjnej, ale też zdolność kształtowania sieci, jako elementu tej przestrzeni, będącego odpowiedzią na interakcje. Kluczowe mogą się wówczas okazać interakcje, które w rozpatrywanych oddziaływaniach wzajemnych są wyznacznikiem zmiany, gdyż konsekwencją może być nie tyle przekształcanie przestrzeni organizacyjnej umożliwiającej realizację przyjętej strategii, co konflikt związany z procesem tworzenia i zawłaszczania wartości.

Dwuwymiarowe podejście do kształtowania przestrzeni organizacyjnej pozwala na uporządkowanie zbioru pozostających do dyspozycji możliwości, co stanowi punkt wyjścia do identyfikacji obszarów, form i kierunków współpracy. Uwzględnienie kolejnego wymiaru pozwala na wyznaczenie taktyk osiągania wyznaczonego celu strategicznego, dzięki odniesieniu do otoczenia i uwzględnieniu zachodzących oddziaływań wzajemnych. Zatem po określeniu przedmiotu, celu i zakresu kooperacji, rozpoznaniu zasobów i wyznaczeniu potencjałów rozwojowych możliwe staje się wskazanie i wypracowanie kierunków, wytycznych i działań pozwalających przy użyciu kryteriów wykonalności i opłacalności na ocenę potencjalnych korzyści. Przy czym końcowym efektem, w odniesieniu do rzeczywistych konsekwencji realizacji strategii kooperacji, ma być uzyskanie przewagi.

Tak zewnętrzne, jak i wewnętrzne przyczyny kooperacji ciągle się nasilają, stanowiąc impuls do poszukiwania rozwiązań dających przewagę. To wymaga oceny posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych i wyjściowej pozycji konkurencyjnej, a w konsekwencji przyjęcie strategii obejmującej stan początkowy i wzajemne oddziaływania. Stąd propozycja zastosowania zarządzania indykatywno-degresywnego do poszukiwania przestrzeni organizacyjnej kooperacji przekładającej się na wzrost efektywności, przy jednoczesnej konieczności uwzględnienia występowania procesów tworzenia, a w konsekwencji zawłaszczania wartości w trakcie realizacji.

Kooperacja z racji odmiennych założeń nie może być traktowana jako rozszerzenie teorii konkurencji czy teorii współdziałania. Jest ona odpowiedzią na problem efektywności umożliwiającej osiągnięcie przewagi przy ograniczonej dostępności zasobów. Koniecznym wydaje się wówczas rozpatrywanie efektów kooperacji w kontekście procesów tworzenia i

zawłaszczania wartości, gdyż zwiększenie atrakcyjności ma przynieść uczestnikowi wymierne korzyści. Koopetycja ma zapewnić dostępność wartości uczestnikom, a następnie jej maksymalizację, ale też możliwość konkurowania o jak największy udział, kiedy zostanie już wytworzona. Można zatem twierdzić, że tworzenie i zawłaszczanie wartości to podstawowy mechanizm koopetycji pozostający w bezpośrednim związku z przewagą konkurencyjną, rozwojem i efektywnością jednocześnie wpływający na kształtowanie przestrzeni organizacyjnej.

## Bibliografia

1. Adamik A., Konkurencyjność jako metafora gry – próba uproszczonego spojrzenia na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie*, nr 116, 2012, str. 7-17.
2. Banaszyk P., Podstawowe dylematy strategiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, *Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie*, nr 116, 2012, str. 18-24.
3. Bernat P., Strategia współpracy gmin w formie partnerstwa umożliwiającego rozwój, *Finanse Komunalne* nr 9, Wydawnictwo Wolters Kluwer, 2016, str.12-23.
4. Bernat P., Tendencje i kierunki zarządzania gminą w świetle aktualnych wyzwań rozwojowych na podstawie analizy stanu samorządów, [w:] Woźniak R., Zaborowski T. (red.): *Spoleczne Bezpieczeństwo*, Poznań, 2016, str. 184-195.
5. Bernat P., Kulas Z.: Model współpracy jednostek samorządu terytorialnego w formie partnerstwa na bazie strategii umożliwiającej rozwój w ujęciu indykatywno-degresywnym, [w:] Trzecieliński S., Zaborowski T. (red.): *Licentia poetica zarządzania*, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania PAN Poznań, Gorzów Wlkp., 2014, str. 16-32.
6. Boćko B., Przegląd definicji i analiza krytyczna pojęć: koopetycja oraz kooperencja, *Naukowy Portal Internetowy – www.zarządzanie.net.pl*, str. 1-7.
7. Boulton J., Allen P., Complexity Perspective, [in:] Jenkins M., Abrosini V., Collier N., (eds.): *Advanced strategic management. A multi-perspective approach*, Palgrave-Macmillan, New York 2007, p. 215-216.
8. Castaldo S., *Trust in market relationships*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2007
9. Czakon W. Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości, <http://www.wojciechczakon.com/pub/koopetycja-splot-tworzenia-i-zawlaszczania-wartosci.pdf>, str.1-9.
10. Czakon, W. Power Asymmetries, Flexibility and the Propensity to Coopete: an Empirical Investigation of SMEs' Relationships with Franchisors. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8 (1) 2009, p. 44-60.

11. Czernek K., Czakon W., Trust-building processes in tourist cooptition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52 (1), 2016, p. 380-394  
[https://www.researchgate.net/publication/303408804\\_The\\_role\\_of\\_trust-building\\_mechanisms\\_in\\_entering\\_into\\_network\\_coopetition\\_The\\_case\\_of\\_tourism\\_networks\\_in\\_Poland](https://www.researchgate.net/publication/303408804_The_role_of_trust-building_mechanisms_in_entering_into_network_coopetition_The_case_of_tourism_networks_in_Poland)
12. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, „Przegląd Organizacji”, nr 6, 2008, str. 3-7.
13. Jabłonowska L., Style komunikacyjne w budowaniu zaufania w organizacji, *Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie*, nr 116, 2012, s. 70-80.
14. Konieczna I., Rozwój koncepcji biznesowych, *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*, *Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie*, nr 116, 2012, s. 105-117.
15. Mariani M.M., Kylänen M., The relevance of public–private partnerships in coopetition: empirical evidence from the tourism sector. *International Journal of Business Environment*, 6 (1), 2014 p. 106-125.
16. Mitręga, M. Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, 2010 s. 237.
17. Mucha-Kuś K., Sołtysik M., Koopetycja w procesie inwestycyjnym na przykładzie projektu budowy elektrowni jądrowej w Polsce, s. 483-494, <http://docplayer.pl/2712500-Koopetycja-w-procesie-inwestycyjnym.html>.
18. Perechuda K., Sobińska M. (red.): Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą, Centrum Doradztwa i Informacji „Difin”, Warszawa 2008, s. 36.
19. Santos F.M., Eisenhardt K.M., Organizational Boundaries and Theories of Organization. “*Organization Science*”, Vol.16, No. 5, 2005, p. 491-508.
20. Stańczyk-Hugiet E., Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?, *Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie*, nr 116, 2012, s. 163-173.
21. Wołczek P., Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego, *Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie*, nr 116, 2012 s. 205-216
22. Zakrzewska-Bielawska A., Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech, *Zarządzanie i Finanse* vol. 11 no. 4, 2013 s. 419-431.
23. Zakrzewska-Bielawska A., Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań koopetycyjnych w praktyce firm high-tech, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 363, Wrocław 2014, s. 75-86.