

**Dorota Jelonek**

Politechnika Częstochowska

---

## **KOOPETYCJA PRZEDSIĘBIORSTW INFORMATYCZNYCH**

---

**Streszczenie:** Koopetycja jest to sytuacja, w której przedsiębiorstwa jednocześnie konkurują i kooperują ze sobą. Połączenie tych dwóch, postrzeganych jako przeciwstawne, postaw i podjęcie współpracy w zakresie kilku aktywności z jednoczesnym konkurowaniem na innych polach może być jednym ze sposobów na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw. Celem artykułu jest próba wykazania następującej tezy: koopetycja przedsiębiorstw w ramach jednej branży pozytywnie wpływa na umocnienie ich pozycji na rynku oraz jest korzystna dla klientów tych firm. W artykule wykorzystano przykład koopetycji dwóch dużych przedsiębiorstw branży informatycznej: Google i Apple.

**Słowa kluczowe:** koopetycja, konkurencja, współpraca, Google, Apple.

### **1. Wstęp**

Turbulentnie zmienne otoczenie przedsiębiorstw, niepewna przyszłość i coraz trudniejsze warunki konkurowania na rynku powodują, że przedsiębiorstwa nie tylko doskonalią umiejętności przekształcania się, dostosowania się, bycia elastycznym, ale przede wszystkim poszukują nowych strategii i sposobów funkcjonowania na rynku. Jedną z takich propozycji jest strategia koopetycji, czasem określanej także jako kooperencja (zob. m.in. [Cygler 2009]). Istota koopetycji tkwi w umiejętnościach podjęcia wyzwania funkcjonowania w sytuacji jednoczesnej konkurencji i współpracy między partnerami biznesowymi. Koncepcja koopetycji pojawiła się jako praktyka biznesowa w latach 90. ubiegłego wieku w firmie komputerowej Novell, założonej przez Raymonda Noorda. Została następnie spopularyzowana przez A. Brandenburgera i B. Nalebuffa w książce *Co-opetition* [Brandenburger, Nalebuff 1996].

Koopetycja to jednoczesna konkurencja i kooperacja między partnerami biznesowymi, przy założeniu, że dochodzi do powtarzalnych interakcji [Zerbini, Castalado 2007, s. 941-954].

Często w literaturze przedmiotu pojawia się pytanie: Czy jest to nowa koncepcja? Za odpowiedzią „nie” przemawia fakt, że aliansy zawierane między przedsiębiorstwami, które ze sobą konkurują, nie są nowością. Natomiast odpowiedź na „tak” można uzasadnić następującymi argumentami: trudno jest nam myśleć jednocześnie w kategoriach konkurencji i współdziałania oraz trudno jest działać jednocześnie w sposób konkurencyjny i kooperacyjny.

Poparcie tezy, że teoria koopetycji nie jest ani rozwinięciem teorii konkurencji, ani teorii współpracy i wymaga odrębnego podejścia teoretycznego i metodologicznego, można znaleźć np. w pracach W. Czakona [Czakon 2009, s. 11–14] oraz G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami i W. Czakona [Dagnino i in. 2008, s. 3–7].

## 2. Pojęcie koopetycji

Poszukiwanie nowych strategii często przedstawiane jest jako dylemat wyboru: konkurencji (*competition*) lub podjęcie współpracy (*cooperation*). Konkurencja polega na współzawodnictwie pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć konkurencyjną przewagę na rynkowej i w efekcie tego lepsze wyniki finansowe. Firmy konkurują o klientów, rywalizują z dostawcami tych samych produktów lub usług lub dostawcami ich substytutów, rywalizują o czynniki wytwórcze – zasoby kapitału rzeczowego, finansowego, intelektualnego, technologię itp. Współczesna teoria konkurencji proponuje wachlarz strategii konkurencji (zagadnienie to szerzej omówiono w [Krupski i in. 2009]).

Prowadzone są także badania nad współpracą przedsiębiorstw, nad różnymi typami aliansów strategicznych oraz nad organizacjami sieciowymi. Celem zawieranych aliansów jest połączenie współpracy i konkurencji w pewnej grupie przedsiębiorstw, które oferują produkty częściowo komplementarne. Umowy między konkurentami, zawierane na zasadach partnerstwa, ułatwiają np. wejście firm na nowe rynki, ale z drugiej strony zakończeniem aliansu może być przejęcie firmy przez partnera.

W tym kontekście warto rozważyć model koopetycji (*co-opetition*), ale nie traktować go jako nowej formy konkurencji, bo wówczas koopetycja wpisuje się w paradygmat konkurencyjny i współdziałanie staje się elementem zbioru działań konkurencyjnych. Nie powinna być także rozważana tylko jako współdziałanie, bo wówczas koopetycja staje się jego szczególnym przypadkiem i naturalnym polem badań są koncepcje zaufania czy oportunistu. Współpraca, która występuje w koopetycji, jest traktowana jako jedno z „działań konkurencyjnych”, natomiast konkurencja w koopetycji postrzegana jest jako gra, która nie musi oznaczać eliminacji i może przynosić większe zyski wszystkim uczestnikom. Zatem koopetycja jest współzależnością organizacji o następujących cechach:

- współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest jednocześnie źródłem tworzenia wartości i miejscem podziału tej wartości,

- współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest oparta na grze o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna przynieść uczestnikom wzajemne korzyści, choć niekoniecznie równe,
- w grze o sumie dodatniej i zmiennej współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest oparta na częściowej zbieżności interesów.

W kontekście tworzenia i zawłaszczania wartości kooperację można zdefiniować jako strategię wspólnego tworzenia wartości, konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej [Dagnino i in. 2009].

Partnerzy, podejmując decyzję o działaniach w ramach kooperacji, liczą, że uzyskane korzyści będą większe, że wystąpi efekt synergii, niż korzyści, które mogłyby osiągnąć, podejmując tylko działania w zakresie konkurowania lub podejmując działania skierowane tylko na współpracę z innymi przedsiębiorstwami. Wynik z kooperacji jest to efekt synergii wyniku współpracy i wyniku konkurowania. Wynik z konkurowania jest to stosunek wartości zawłaszczanej przez partnera do wartości przez niego dodanej, natomiast wynik ze współpracy jest to stosunek wartości dodanej przez partnera do całkowitej wartości stworzonej przez sieć [Abdallah, Wadhwa 2009].

Przedsiębiorstwa, wybierając strategię kooperacji, powinny mieć orientację, gdzie poszukiwać korzyści z tak przyjętej koncepcji działania. Przy czym identyfikacja wszystkich korzyści, jakie mogą uzyskać firmy, jest praktycznie niemożliwa. Ponadto każde przedsiębiorstwo może być zainteresowane uzyskaniem innych, z jego perspektywy najważniejszych korzyści.

Koncepcję kooperacji wyróżnia nie tylko jednoczesne posiadanie cech współdziałania i cech konkurowania, które przekładają się na konkurowanie ze współdziałającymi oraz na współdziałanie z konkurentami, ale najważniejszym wyróżnikiem jest jednoczesne rozpatrywanie procesów [Czakon 2009, s. 13]:

- tworzenia wartości, który wymaga łączenia komplementarnych zasobów i kompetencji oraz spójnych strategii co najmniej dwóch odrębnych pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów,
- zawłaszczania wartości, który powinien uwzględnić początkowy wkład stron, a także późniejszą dynamikę relacji zachodzących pomiędzy nimi, po to, aby w ramach wyznaczonych długoterminową perspektywą przynajmniej jednej ze stron zachować możliwość osiągnięcia wartości dla każdego z uczestników współdziałania wyższej, niż mogłyby osiągnąć samodzielnie.

W. Czakon podsumowuje, że kooperacja skupia się na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami [Czakon 2009, s. 13].

### 3. Charakterystyka firm Google i Apple

Firma Google przestała już być kojarzona tylko z internetową wyszukiwarką, z Facebookiem, mediami społecznościowymi i hegemonem rynku mediów. Jest to firma, która konsekwentnie od momentu założenia w 1998 r. buduje swoją rynkową pozycję, wkraczając w nowe obszary działalności biznesowej. W sierpniu 2011 Google ogłosił przejęcie znanego producenta telefonów komórkowych – Motorolli i prawdopodobne wejście na rynek telekomunikacyjny z ofertą sprzętową. Pozycja Google na rynku telekomunikacyjnym jest silna dzięki oprogramowaniu, gdzie sukcesem okazał się system operacyjny Android instalowany w dotykowych telefonach. Google kupił system Android w 2005 roku, gdy modele dotykowych telefonów jeszcze nie były dostępne w ofercie rynku. W 2007 firma Apple wprowadziła na rynek iPhonea, który zapoczątkował też erę telefonów dotykowych. Dziś system Android zainstalowany jest w ponad 150 mln telefonów na całym świecie, co daje mu ponad 50% udział w rynku i pierwszą pozycję przed iOSem należącym do Apple.

Plany firmy dotyczą połączenia mediów z podłączonymi do Internetu smartfonami, dzięki którym klienci mogą:

- kupować aplikacje,
- grać w gry,
- znaleźć w pobliżu restaurację – temu celowi służyło przejęcie przez Google spółki Zagat, zajmującej się wydawaniem przewodników po restauracjach i klubach,
- wyszukiwać i rezerwować bilety lotnicze, co zapewniło przejęcie firmy ITA zajmującej się wyszukiwaniem i rezerwacją biletów lotniczych,
- dokonywać zakupów czy przelewać pieniądze – Google postanowił wejść na rynek internetowych płatności i testuje usługę Google Wallet (elektroniczny portfel), który pozwoli właścicielom telefonów płacić za towary i usługi, a także przelewać pieniądze.

Pozycję firmy na rynku reklamy powinno umocnić uruchomienie serwisu społecznościowego Google Plus, na który w ciągu dwóch miesięcy zarejestrowało się 25 mln użytkowników. Trudno dziś przesądzać o jego przyszłości, jeżeli wiemy, że Facebook ma zarejestrowanych 700 mln użytkowników. Jednak ekspansja Google w coraz to nowe obszary branży informatycznej, technologii komunikacyjnych, rynku multimedialnego, a przede wszystkim technologii internetowych, pokazuje ogromny potencjał firmy i możliwości realizacji wizjonerskich strategii.

Amerykańska korporacja Apple Inc. powstała w 1976 roku. Zajmuje się projektowaniem i produkcją elektroniki użytkowej, oprogramowania i komputerów osobistych. Najbardziej znane produkty spółki to m.in.:

- komputer Mac, wprowadzony do sprzedaży w 1984 roku,
- iPod – przenośny odtwarzacz multimedialny wprowadzony na rynek w 2002 roku,

- iPhone – telefon komórkowy wprowadzony na rynek w 2007 roku,
- iPad – tablet wprowadzony do sprzedaży w 2010 roku.

Oprogramowanie Apple obejmuje system operacyjny Mac OS X, przeglądarkę multimedialną iTunes, pakiet oprogramowania multimedialnego i kreatywności iLife, pakiet oprogramowania biurowego iWork, profesjonalny pakiet fotografii Aperture, pakiet profesjonalnych rozwiązań wideo FinalCut Studio oraz zestaw narzędzi audio Logic Studio [[http://pl.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.](http://pl.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.)]. W roku 2007 Apple wprowadziło do sprzedaży Apple TV przystawkę do telewizora umożliwiającą transmitowanie prosto do niego multimedialnych treści z iTunes, z dowolnego komputera użytkownika.

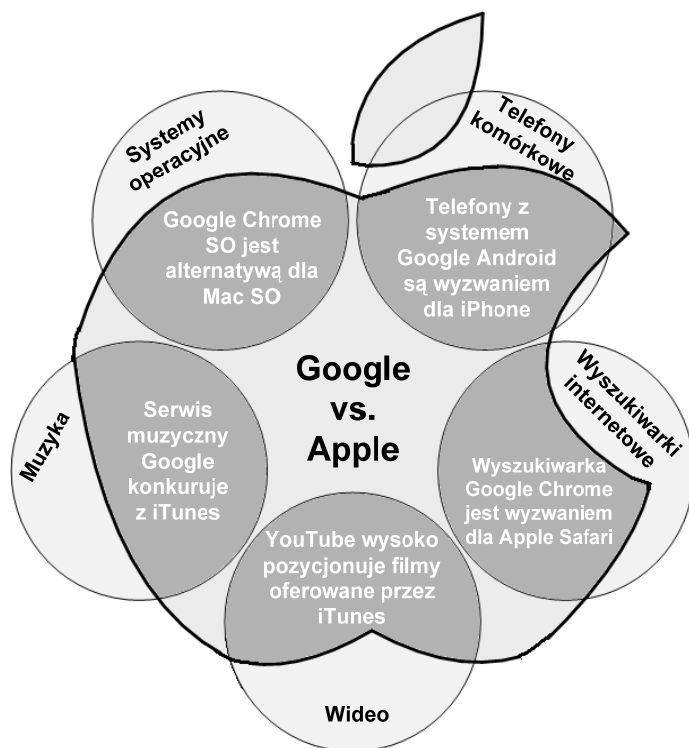
Apple jest firmą o ugruntowanej pozycji na rynku. Magazyn „Fortune” w rankingach z 2008, 2009 i 2010 roku ogłosił Apple jedną z najbardziej popularnych firm zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i na świecie.

O konkurowaniu obu firm w różnych obszarach rynku informatycznego pisze się bardzo dużo. Mniej informacji dotyczy ich współpracy w wybranych segmentach rynku lub przy konkretnych projektach. O takiej efektywnej współpracy mówił np. w trakcie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 2011 roku Eric Schmidt (ówczesny dyrektor generalny Google). Pytany o stosunki pomiędzy Apple a Google podkreślił, że konkurencja między oboma koncernami jest równie ważna jak współpraca. „[...] Współpraca wygląda znakomicie jeśli chodzi o takie segmenty jak usługi internetowe. Apple jest ważnym partnerem dla YouTube, a użytkownicy urządzeń z iOS-em i Mac OS X korzystają z nawigacji Google Maps oraz samej wyszukiwarki” [Chrobot 2011].

#### 4. Przykład kooperacji Google i Apple

Obie firmy, Google i Apple, to uznani potentaci w szeroko rozumianej branży informatycznej. Jest to bardzo zróżnicowany, dynamicznie się zmieniający i pełen nowości rynek, w którym na potrzeby poniższej analizy wyróżniono kilka obszarów. Podane przykłady będą obejmować: obszar systemów operacyjnych, telefonów komórkowych, wyszukiwarek internetowych, wideo i muzyki. Na rysunku 1 przedstawiono przykłady działań podejmowanych w wyróżnionych pięciu obszarach, w których analizowane firmy realizowały założenia strategii kooperacji.

Pierwszy to obszar systemów operacyjnych. Komputery Macintosh produkowane przez firmę Apple do tej pory mogły pracować tylko z systemem operacyjnym Mac OS X. Obecnie dzięki podjętej współpracy użytkownicy komputerów Macintosh mogą także instalować system operacyjny Google Chrome OS. Oczywiście, w skali całego rynku systemów operacyjnych firmy nadal ze sobą konkurują i każda niezależnie rozwija swoje rozwiązania systemu Google Chrome OS oraz Mac OS X.



Rys. 1. Koopetycja Google i Apple

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Vascellaro, Kane 2009].

W obszarze usług mobilnych firma Google oferuje system Android, który jest wykorzystywany w multimedialnych telefonach komórkowych. Dzięki współpracy firm obecnie możliwa jest także instalacja systemu Android w iPhone firmy Apple. Klienci korzystający z systemu Android mają dostęp do aplikacji tworzonych przez programistów z całego świata, niczym nieustępujących oprogramowaniu dostępnemu w iPhone.

W skali całego rynku urządzeń i usług mobilnych każda z firm niezależnie prowadzi działania nad rozwojem swojej oferty i pozyskaniem klientów.

W obszarze przeglądarek internetowych firma Apple oferowała użytkownikom komputerów Macintosh tylko przeglądarkę Safari. Obecnie, od maja 2010 roku, użytkownicy komputerów Macintosh z systemem Mac OS X mogą także instalować i korzystać z przeglądarki internetowej Google Chrome.

W obszarze wideo dzięki porozumieniom o współpracy obu firm serwis YouTube, którego właścicielem jest Google, pozycjonuje na pierwszych miejscach ofertę filmów sklepu internetowego iTunes, który należy do Apple, co oczywiście powiększa grono potencjalnych klientów tego sklepu.

Na rynku muzycznym Apple uruchomił pierwszy sklep z aplikacjami, wyznaczając kierunek rozwoju rynku. Oferta serwisu iTunes obejmuje setki tysięcy aplikacji i jest największą ofertą plików muzycznych. Posiadacze iPhone'ów i iPadów mogą korzystać z internetowego sklepu AppStore (za darmo lub za opłatą). Google stworzył serwis Android Market, dziś równie popularny jak AppStore. W tym obszarze firmy Google i Apple nie podjęły współpracy i każda z nich realizuje i rozwija takie projekty i podejmuje takie działania, których celem jest konkurowanie.

## 5. Zakończenie

Podsumowując, analiza wyników finansowych obu firm, wzrost ich pozycji na rynku firm branży informatycznej potwierdzają, że decyzja o przyjęciu strategii kooperacji i konsekwentna realizacja tej strategii przynosi obu firmom wymierne korzyści. Przychód Apple zwiększa się średnio o 60,7% rocznie, przychód Google o 37,1%, natomiast – dla porównania – przychód Microsoftu zwiększa się średnio tylko o 8,3% rocznie [Chrobot 2011].

Jednym z efektów podjętej kooperacji jest zdecydowany wzrost innowacyjności obu firm. Magazyn „Forbes” opublikował listę stu najbardziej innowacyjnych firm na świecie. Najbardziej innowacyjny okazał się Salesforce (amerykański dostawca usług i aplikacji związanych z przetwarzaniem danych w chmurze obliczeniowej). Natomiast już piąte i siódme miejsca zajęły odpowiednio korporacje: Apple i Google. W tym rankingu firma Microsoft znalazła się dopiero na 86 miejscu, mimo że jest trzecia pod względem wartości rynkowej wśród wszystkich obecnych na liście (cyt. za [Napierała 2011]).

Analiza przedstawionych efektów współpracy pozwala na stwierdzenie, że kooperacja przynosi także ogromne korzyści klientom obu firm, poszerzając ich możliwości wyboru czy to w zakresie systemów operacyjnych, wyszukiwarek internetowych, czy aplikacji, z których chcą korzystać.

Podsumowując, model kooperacji może być dobrą propozycją dla wielu przedsiębiorstw, które w czasach kryzysu gospodarczego poszukują nowych, efektywnych rozwiązań.

## Literatura

- Abdallah F., Wadhwa A. [2009], *Collaborating with your rivals: Identifying sources of cooperative performance*, Summer Conference 2009 on CBS – Copenhagen Business School, <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=5627&cf=32>.
- Dagnino B.G., Le Roy F., Yami S., Czakon W. [2008], *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 3–7.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. [1996], *Co-opetition*, Currency, New York.

- Chrobot M. [2011], *Którego konkurenta Google obawia się najbardziej?*, <http://www.komputerswiat.pl/nowosci/internet/2011/04/ktozego-konkurenta-google-obawia-sie-najbardziej.aspx>, źródło: for tune.cnn.com (10.09.2011).
- Cygler J. [2009], *Kooperencja przedsiębiorstw czynniki sektorowe i korporacyjne*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Czakon W. [2009], *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 11–14. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.](http://pl.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.) (15.09.2011).
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. [2009], *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Mucha-Kuś K. [2010], *Strategia koopetycji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 9–12.
- Napierała E. [2011], *Microsoft jest mniej innowacyjny od Google i Apple*, <http://pclub.pl/news46730.html> (20.09.2011).
- Stańczyk-Hugiet E. [2011], *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 8–12.
- Vascellaro J.E., Kane Y.I. [2009], *Apple, Google Rivalry Heats Up*, “The Wall Street Journal”, December 10.
- Walley K. [2007], *Coopetition. An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, International Studies of Management & Organization, vol. 37, no. 2, Summer, s. 11–31.
- Zerbini F., Castalado S. [2007], *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplet relationship between buyers and sellers*, “Industrial Marketing Management”, vol. 36, no. 7, s. 941–954.

## COOPETITION OF IT ENTERPRISES

**Summary:** Coopetition is the situation in which enterprises at the same time compete and cooperate with each other. The connection of these two, perceived as opposed attitudes and taking collaboration within the range of several activities with simultaneous competing on other fields can be one of the ways for survival and development of enterprises. The aim of the article is an attempt to prove the following thesis: the coopetition of enterprises within the framework of one business line positively influences its consolidation on the market and is profitable for the customers of these companies. The article uses the example of coopetition of two big enterprises of IT branch: Google and Apple.

**Keywords:** co-opetition, competition, cooperation, Google, Apple.