

**Jan Kreft, Krzysztof Leja**

# **Koopetycja w trzech odsłonach**

**Gdańsk 2020**

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO  
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

*Dariusz Mikielewicz*

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH

*Michał Szydłowski*

RECENZENCI

*Grzegorz Baran*

*Rafał Maciąg*

REDAKCJA JĘZYKOWA

*Agnieszka Frankiewicz*

PROJEKT OKŁADKI

*Kaja Kreft*

SKŁAD

*Wioleta Lipska-Kamińska*

Wydano za zgodą  
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem  
<https://www.sklep.pg.edu.pl>

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiegokolwiek formie  
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020

ISBN 978-83-7348-817-5

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

---

Wydanie I. Ark. wyd. 11,2, ark. druku 9,5, 229/1110

---

Druk i oprawa: Volumina.pl Daniel Krzanowski  
ul. Księcia Witolda 7-9, 71-063 Szczecin, tel. 91 812 09 08

# Spis treści

Wstęp .....	5
ODSŁONA PIERWSZA. Koncepcja koopetycji w zarządzaniu .....	9
1.1. Wprowadzenie .....	9
1.2. Formy koopetycji .....	17
1.3. Koopetycja jako miecz obosieczny .....	20
1.4. Czynniki wpływające na podjęcie koopetycji oraz jej cele .....	23
1.5. Dostęp do wiedzy .....	27
1.6. Czynniki rozwoju i powodzenia koopetycji .....	28
1.7. Koopetycja a problem elastyczności kultur organizacyjnych .....	32
1.8. Rola zaufania w koopetycji .....	36
1.9. Koopetycja a pycha liderów .....	41
1.9.1. Źródła pychy .....	43
1.9.2. Pycha a zarządzanie .....	45
1.9.3. Ciemne i jasne strony pychy liderów .....	49
1.10. Inne cechy osobowości a koopetycja .....	51
1.11. Sugestie dalszych badań .....	53
ODSŁONA DRUGA. Koopetycja w mediach .....	55
2.1. Wprowadzenie .....	55
2.2. Koopetycja w mediach .....	59
2.2.1. Koopetycja receptą na wyzwania strategiczne .....	61
2.2.2. Koopetycja a konwergencja mediów .....	63
2.2.3. Opór, etos i prestiż a koopetycja .....	66
2.2.4. Koopetycja a ewolucja łańcucha wartości w mediach .....	69
2.2.5. Czynniki koopetycji w internecie .....	72
2.2.6. Platformy destrukcyjne .....	73
2.2.7. Koopetycja a agregacja .....	77
2.3. Studium przypadku koopetycji: Google News .....	79
2.3.1. Asymetria relacji .....	80
2.4. Studium przypadku koopetycji: Netflix .....	83
2.4.1. Agregator producentem .....	85

2.4.2. Koopetycja Netflix–Disney .....	91
2.4.3. Perspektywy strategiczne .....	92
2.5. Podsumowanie .....	94
ODSŁONA TRZECIA. Koopetycja w polskich uczelniach .....	97
3.1. Wprowadzenie .....	97
3.2. Kilka danych statystycznych dotyczących polskiego szkolnictwa wyższego ...	104
3.3. Aktywność publikacyjna – pozycja Polski w Unii Europejskiej .....	105
3.4. Współpraca krajowa i międzynarodowa polskich uczelni – laureatów konkursu IDUB .....	108
3.5. Studium przypadku koopetycji wybranych publicznych uczelni Trójmiasta ....	118
3.5.1. Obraz statystyczny gdańskich publicznych uczelni akademickich .....	118
3.5.2. Z historii gdańskich uczelni .....	119
3.5.3. Efekty aktywności publikacyjnej gdańskich uczelni .....	120
3.5.4. Efekty współpracy publikacyjnej gdańskich uczelni .....	124
3.5.5. Ocena zdolności gdańskich uczelni do koopetycji w opinii rektorów ..	128
3.5.6. Zamiast podsumowania rozdziału .....	137
Rekomendacje i konkluzje .....	139
Bibliografia .....	141

# Wstęp

W niedzielę 28 czerwca 1914 roku arcyksiążę Ferdynand, następca tronu Austro-Węgier, przybył pociągiem do Sarajewa. Powód jego wizyty był powszechnie znany – zakończenie manewrów wojskowe oraz... uczczenie rocznicy ślubu arcyksiążęcej pary.

Gdy kolumna aut wyruszyła sprzed dworca kolejowego, arcyksiążę poprosił o złożenie płóciennego dachu w swoim automobilu Gräf & Stift, rocznik 1910, z potężnym pięciolitrowym silnikiem o oszałamiającej mocy 32 KM. Czasy były niespokojne, ale raczej nikomu nie przyszło do głowy, by tej umiejętnie zarządzanej i zaplanowanej wyprawie położył kres jakiś poważniejszy incydent. Służby ochronne cechowały się profesjonalizmem, a sam mało lubiany arcyksiążę, był postacią nietuzinkową, podobnie jak jego małżonka, która choć – jak zaznaczali niechętni jej członkowie cesarskiego dworu – była „tylko hrabiną”, to wiernie trwała u boku męża, który wybierając ją za żonę podążył za głosem serca łamiąc wszelkie protokoły i konwenanse.

Kiedy pierwszy zamachowiec z organizacji Młoda Bośnia rzucił w kierunku samochodu arcyksięcia ręczny granat, ten odbił się od dachu i eksplodował nieopodal, raniąc grupkę osób. Nic dziwnego, że w tych okolicznościach postanowiono zmienić dalszy program wizyty i trasę przejazdu.

Na skrzyżowaniu jednej z głównych arterii miasta z ulicą Franciszka Józefa auto następcy tronu, trzecie w kawalkadzie, skręciło w prawo, po czym srodze skarcony szofer ostro zahamował i zaczął powoli cofać samochód. Wówczas doszło do niewiarygodnego zbiegu okoliczności. Oto bowiem automobil podjechał powoli do miejsca, gdzie stał kompletnie zaskoczony tym (nie)cudownym zrządzeniem losu inny zamachowiec, 20-letni Gavrilo Princip, który z odległości kilku metrów nie mógł nie trafić, mierząc w arcyksięcia z pistoletu. Niezwykłość całej sytuacji polegała nie tylko na manewrze szofera, ale i na tym, że wprawdzie Princip planował zabójstwo następcy tronu, ale w zupełnie innym punkcie miasta i, po bezskutecznym oczekiwaniu, właśnie wracał zrezygnowany do swojej kwatery.

Zamach w Sarajewie był iskrą, która podpaliła Europę i jest zgodnie uznawany za bezpośrednią przyczynę I wojny światowej, która wywołała bezprecedensowy kryzys gospodarczy,

moralny, a także – jako efekt konfliktu zaborców – stanowiła zniszczenie marzeń Polaków – uwięciło ją wszak powstanie II Rzeczypospolitej.

Wizyta arcyksięcia Ferdynanda nie została źle zaplanowana. To prawda, że zarządzanie ochroną nie było bez zarzutu, ale trudno je nazwać chaotycznym czy bałaganiarskim, by posłużyć się uprawnionymi kolokwializmami. Sam zamach stanowił klasyczne dzieło przypadku, a nie owoc misternie zaplanowanej i skrupulatnie przeprowadzonej akcji<sup>1</sup>.

Przytaczamy tę krótką przypowieść nie bez powodu. Przede wszystkim mamy świadomość tego, że zarządzanie odwołuje się bardzo często do sztuki wojny. Obfituje w wojenną retorykę i wojskową terminologię oraz ducha walki, mobilizacji zasobów, a przede wszystkim cechuje się przekonaniem, że wystarczy dokonać stosownych zabiegów i wybrać odpowiednie narzędzia (teorie, modele), aby osiągnąć zamierzony cel.

W tym skrzętnie budowanym modelu racjonalizmów i determinizmów dostrzegamy jednak istotne rysy. Odwołujące się często do strategii wojennej zarządzanie strategiczne, a tym bardziej planowanie strategiczne nie tylko „nie lubią” przypadku, ale z trudem „tolerują” obecność takich czynników, jak na przykład cechy liderów czy wszystkie ułomności spiszowych bohaterów zaludniającego zbiorową wyobraźnię (nie tylko w specjalistów zarządzania). W tradycji nauki o zarządzaniu powstały liczne koncepcje i teorie – od zarządzania ryzykiem po teorię chaosu – ale zazwyczaj przyjmuje się, że wykonanie planu ma zasadniczo przynosić pożądany skutek, a przyjęta strategia – oczekiwane owoce. Wystarczy zatem poznać rynek, zgromadzić odpowiednie zasoby, zdefiniować procesy i przyjąć stosowny plan działania.

Tymczasem generał Carl von Clausewitz, na którego ochoczo powołują się teoretycy i praktycy strategii zarządzania, docenił wszystko to, co jest związane z odpowiednim przygotowaniem i planowaniem, ale sformułował też fundamentalną przestrożę, którą można podsumować następująco: przed kampanią wszystko wygląda jasno i prosto, ale gdy dochodzi do wdrożenia strategii, wszystko się zmienia: psuje się pogoda, pada deszcz i artyleria nie jest w stanie przejść przez rozmokłe drogi, piechota gubi się w lasach, kawaleria jedzie w niewłaściwym kierunku, generał dostaje zawału serca, a w końcu gęsta mgła spowija pole bitwy<sup>2</sup>.

Dlatego, doceniając znaczenie tego mało znanego ostrzeżenia, proponujemy refleksję polegającą na odstąpieniu od percepcji zarządzania z perspektywy deterministycznej oraz – metaforycznie – porzucenie nadziei Pierre’a Simona de Laplace’a pokładanej w Demonie – inteligencji, która potrafi zrozumieć wszystkie siły poruszające naturą.

W niniejszej książce wychodzimy poza paradygmat konfliktu rodem ze strategii wojennych. Skłaniamy się ku elastycznemu podejściu do zarządzania ujmowanego w warstwie teoretycznej w ramy zarządzania humanistycznego, rozumianego nie tylko jako dostrzeganie roli i losu człowieka w organizacji, ale także jako nurt korzystający ze spuścizny wiedzy umożliwiającej osadzenie zjawisk i faktów w szerszym kontekście i patrzenie na wydarzenia

---

<sup>1</sup> Inspiracją przykładu był wykład prof. Normana Daviesa na temat roli przypadku w historii. Copernicus Center for Interdisciplinary Studies, Kraków, 5 kwietnia 2018.

<sup>2</sup> Strachan H. (2009). Carl von Clausewitz. O wojnie. Biografia. Warszawa.

i problemy z szerszej perspektywy, ze zrozumieniem uwarunkowań politycznych, historycznych i etycznych<sup>3</sup>.

Książka ta, poświęcona dynamicznie rozwijającemu kierunkowi badań nad osobliwym zjawiskiem, jakim jest kooperacja, czyli jednoczesne występowanie konkurowania i współpracy, oferuje wyprawę w nieoczywiste rejony zarządzania, w których wiedza ekspercka w ramach nurtu ekonomicznego spotyka się z poglądami humanistycznymi z ich uniwersalizmami ludzkich niedoskonałości, uparcie objawiających się w środowisku nieustępliwie dążącym do kwantyfikacji tego, co wydaje się niepoliczalne, a co ma znakomity wpływ nie tylko na każdy etap zarządzania strategicznego, ale też na jego skutki.

Proponujemy przerzucenie pomostu łączącego wiedzę płynącą z zarządzania interpretowanego w ramach analiz ilościowych i dorobek nauk, w których równoprawne miejsce zajmują humanistyczne „niepoliczalności” i „nieoczywistości”. W istocie więc proponujemy powrót do źródeł zarządzania w nurcie humanistycznym wytyczanym przez Maxa Webera i Eltona Mayo.

W kontekście badań nad kooperacją dostrzegamy, podkreślając ich znaczenie, czynniki zakłócające łańcuch zdarzeń/przypadków, wyróżniając, a wręcz wynosząc na pierwszy plan wolną wolę człowieka w zarządzaniu.

Jako pola swych obserwacji wybraliśmy dwa z pozoru odległe środowiska: szkolnictwo wyższe i media cyfrowe. Nieprzypadkowo – oba bowiem wymykają się łatwemu narzuceniu ram formalnych i w obu – to ich cecha nadrzędna – fundamentalną rolę pełnią liderzy formalni i nieformalni; to ich cechy i ich wpływ są przedmiotem szczególnego zainteresowania w tej publikacji. Oba środowiska cechują się tym, że podstawowe znaczenie ma w nich to, co przyjęło się określać zarządzaniem wiedzą. Obydwa są ekosystemami prymatu tworzenia wartości niematerialnych w organizacjach i oba cechuje ponadprzeciętny brak determinizmu.

Skupiając się na tych kwestiach, proponujemy określony porządek rozważań.

W odsłonie pierwszej prezentujemy przegląd literatury światowej na temat kooperacji w zarządzaniu strategicznym organizacjami, bez względu na ich status prawny oraz zakres działalności. W monografii przyjmujemy, że kooperacja stanowi strategię wpisującą się w poszukiwanie nowego paradygmatu w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi. Sukces kooperacji w znacznej mierze jest uzależniony od umiejętności budowania relacji pomiędzy organizacjami, które jednocześnie konkurują i współpracują. Podkreślamy zalety i wady kooperacji jako narzędzia współpracy pomiędzy konkurentami. Dostrzegamy znaczenie elastyczności struktur i kultur organizacyjnych dla powodzenia międzyorganizacyjnych więzi kooperacyjnych. Wskazujemy na szczególną rolę liderów w kooperacji, koncentrując się na znaczeniu pychy liderów, którzy podejmują się tworzenia więzi kooperacyjnych.

W odsłonie drugiej odnosimy koncepcję kooperacji do mediów, zastanawiając się nad tym, czy jest to recepta na stające przed nimi wyzwania strategiczne. Pokazujemy ewolucję łańcucha wartości w mediach, a także czynniki kooperacji w internecie. Próbuje także

---

<sup>3</sup> Gagliardi P., Czarniawska B. (2006). A guide for readers. Management education and humanities. London; 14.

znaleźć odpowiedź na pytanie, czy kooperacja sprzyja agregacji mediów. Zwieńczeniem tej odsłony są dwa studia przypadków, których aktorami są Google News i Netflix. Bardzo pomocne jest tu długoletnie doświadczenie aktywności zawodowej w mediach jednego spośród autorów niniejszej książki, gdyż pozwala spojrzeć na kooperację „od kuchni”.

Odsłona trzecia poświęcona jest rozważaniom nad kooperacją w instytucjach akademickich. Składa się ona z trzech części. W pierwszej przedstawiamy uwarunkowania i kontekst kooperacji w uczelniach. Drugą poświęcamy efektom współpracy publikacyjnej uczelni, które zostały docenione w konkursie Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza, organizowanym w 2019 roku przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, na tle pozycji polskich uczelni w Unii Europejskiej. Trzecią część rozdziału odnosimy do trzech największych gdańskich uczelni publicznych, prezentując ich aktywność publikacyjną oraz efekty współpracy naukowej. Rozdział ten kończy ocena zdolności wybranych uczelni do kooperacji w opinii ich liderów – rektorów, z którymi przeprowadzono wywiady.

Ostatnią część monografii stanowią rekomendacje i konkluzje.

## **Podziękowania**

Autorzy dziękują Panu Profesorowi Marcinowi Gruchale – rektorowi Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Panu Profesorowi Jerzemu Gwizdale – rektorowi Uniwersytetu Gdańskiego i śp. Panu Profesorowi Jackowi Namieśnikowi – rektorowi Politechniki Gdańskiej kadencji 2016–2019 za wyrażenie zgody na przeprowadzenie wywiadów w czasie, gdy uczelnie były zaabsorbowane w głównej mierze wdrażaniem zmian wynikających z nowych regulacji ustawowych. Wywiady te pozwoliły lepiej zrozumieć intencje rektorów współpracujących i konkurujących gdańskich uczelni.



## Koncepcja koopetycji w zarządzaniu

### 1.1. Wprowadzenie

Przez lata dogmatem była oczywista substytucyjność współpracy i konkurowania: firma decydowała się albo na konkurowanie, albo na współpracę i każda z tych decyzji oznaczała rezygnację z drugiej orientacji. W efekcie świat rynku dzielił się na wrogów i przyjaciół.

Ponieważ jednak coraz częściej stosowano zróżnicowane formy wymiany, w ramach której w kontaktach z innymi przedsiębiorstwami współpracę łączy się z konkurencją (proces ten i jego czynniki omówiono w dalszej części), Adam M. Branderburger i Barry J. Nalebuff rozwinęli koncepcję „koopetycji”, sugerując nową jakość w teorii zarządzania strategicznego. Ma ona pozwalać na poszukiwanie rozwiązań problemów poprzez wykraczanie poza tradycyjne opozycje i rutynowe rozwiązania konfrontacyjne oraz na odstępowanie od standardowych postaw i związanych z nimi stereotypów.

Koncepcja koopetycji jest w istocie tyleż rewolucyjna, co poręczna. Jej uproszczone zasady wnioskowania ułatwiają zrozumienie skomplikowanych mechanizmów rynkowych i umożliwiają radzenie sobie z niepewnością działań. Dzięki prostym analogiom obecna często w jej opisie metafora gry ułatwia analizowanie skomplikowanych relacji i pozwala na przyjęcie różnych perspektyw (graczy i obserwatora, czyli aliantów, konkurentów i klientów) oraz na szybką analizę wcześniejszych doświadczeń, sugerując ich zbieżność i porównywalność.

Współcześnie koopetycja jest jednym ze strategicznych paradoksów, endemicznych dla biznesu tworzącego nieodłączne napięcia. Nie jest przy tym łatwa w wymiarze praktycznym i wymaga od liderów umiejętności radzenia sobie ze sprzecznościami, a od ich organizacji – przyjęcia złożonych modeli biznesowych.

Kontaminacja obecna w koopetycji jest o tyle nowatorska, że wcześniejsze badania dotyczące strategii zwykle koncentrowały się na horyzontalnych relacjach między konkurującymi ze sobą przedsiębiorstwami i starały się odpowiedzieć na pytanie, w jakich okolicznościach konkurenci skłaniają się do współpracy w celu pozyskania wymaganych zasobów<sup>4</sup>, przy czym chodziło o zasoby każdego z konkurentów oddzielnie. Podstawowym rodzajem

---

<sup>4</sup> Tidström A. (2009). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 7, 506–518.

relacji była zatem **konkurencja**, a współpraca była ewentualnie dopuszczana jako zachowanie strategiczne, wówczas gdy inne zachowania okazywały się nieskuteczne, ewentualnie nieosiągalne, na przykład ze względu na niemożliwy dostęp do pożądanego zasobu<sup>5</sup>.

Nie ważąc się na szczegółowy opis procesu krystalizacji koncepcji kooperacji oraz jej dogłębne i wszechstronne ujęcie, warto wspomnieć, że większość poświęconych jej badań ma charakter koncepcyjny oraz jakościowy. Przed jej powstaniem do wyjaśniania różnic wyników organizacji tradycyjnie wykorzystywane były wspomniane paradygmaty konkurowania i współpracy. Pierwszy został ukształtowany przede wszystkim przez Michela Portera, który rozpowszechnił ideę strategii konkurencyjnych i przewagi konkurencyjnej. Jego analizy dynamiki przemysłu za pomocą modelu pięciu sił miały wyjaśnić podstawy i złożoność konkurencji przemysłowej, natomiast koncepcja łańcucha wartości, który określa sekwencję działań podejmowanych przez firmę, stanowiących podstawę jej przewagi konkurencyjnej, pozwalała między innymi na wskazanie, które są czynnikami kosztotwórczymi i wpływają na względną pozycję kosztową przedsiębiorstwa, a zatem potencjał **przewagi konkurencyjnej**<sup>6</sup>. Ta podstawowa kategoria zarządzania oznacza osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów, jest miarą jego funkcjonowania na rynku – pozwala na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom, a lepszych od tych proponowanych przez konkurencję<sup>7</sup>.

Ponieważ jednak przewaga nie zależy jedynie od kosztów poszczególnych rodzajów działalności, ale jest także uzależniona od związków między działaniami, paradygmat konkurencji nadmiernie przypisywał ponadprzeciętne wyniki przedsiębiorstwa przewadze przemysłu lub przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Prace Olivera E. Williamsona, składające się na teorię kosztów transakcyjnych, wyjaśniły w tym kontekście, w jakim stopniu na efektywność transakcji wpływa charakter relacji pomiędzy organizacjami<sup>8</sup>. Ujmując pokrótce: z punktu widzenia ekonomii instytucjonalnej mechanizmy konkurencji zmniejszają koszty transakcji między stronami, co z kolei zwiększa efektywność gospodarowania lub zwiększa przewagę konkurencyjną w inny sposób

Z jeszcze innej perspektywy wydajność firmy wyjaśnił Jay B. Barney, wiążąc trwałą przewagę konkurencyjną z jej zasobami<sup>9</sup>. W jego opinii różnice w wynikach firm są wynikiem różnic w dostępie do zasobów i przewagę konkurencyjną można osiągnąć poprzez gromadzenie rzadkich, cennych, niezastąpionych i trudnych do naśladowania zasobów. Pośród bardzo wielu rozwinąć tego wątku koncepcję zblizoną do kooperacji zaproponowali Jeffrey

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Porter M.E. (2001). Porter o konkurencji. Warszawa; Porter M.E. (2006). Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników. Gliwice.

<sup>7</sup> Krupski R. (2015). Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 31, 7–16.

<sup>8</sup> Williamson O.E. (1989). Transaction cost economics. Handbook of Industrial Organization, Vol. 1, 135–182.

<sup>9</sup> Barney J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management, Vol. 27, No. 6, 643–650; Krupski R. (2012). Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego. Przegląd Organizacji, nr 4, 3–7.

Pfeffer i Gerald R. Salancik, rozróżniając występujące oddzielnie albo jednocześnie konkurencję i zależność symbiotyczną<sup>10</sup>.

Wcześniejsze i późniejsze odwołania do metafory gry w ramach strategii konkurencji doprowadziły do powstania scenariuszy *win-lose*. Pod koniec lat 80. i 90. ubiegłego wieku stało się natomiast jasne, że sytuacja *win-win* mogłaby zostać osiągnięta, gdyby organizacje przyjęły strategię współpracy. Formułowany wówczas paradygmat kooperacyjny podkreślał wpływ wzajemnych relacji na uzyskiwane efekty, a wyniki współpracy miały być determinowane przede wszystkim przez komplementarne zasoby współpracujących podmiotów, natomiast miejsce strategii uzyskiwania przewagi konkurencyjnej miała zajmować strategia osiągania wspólnych korzyści.

W ramach paradygmatu współzależności świat biznesu widziano jako składający się z relacji budowanych we współpracy strategicznej. Dostrzegano, że przedsiębiorstwa mogą poprawić swoje wyniki poprzez łączenie uzupełniających się zasobów, umiejętności i zdolności. Zamiast szukać przewagi w paradygmacie konkurencji, firmy miały poszukiwać i uzyskiwać korzyści poprzez utrzymywanie pozytywnych współzależności. Wyniki jednej firmy były wówczas pozytywnie powiązane z wynikami innej, a postrzegane korzyści ze współpracy sprzyjały procesowi wymiany społecznej sprzyjającej budowie zaufania.

Okazało się jednak, że taka sytuacja może być daleka od optymalnej dla wszystkich uczestników rynku. Przestrzegano bowiem, że okoliczności korzystne dla współpracujących organizacji mogą oznaczać wysokie bariery wejścia na rynek i wykorzystywanie monopolistycznej (oligopolistycznej) siły kosztem klienta. Może być to zatem – sięgając ponownie po metaforę gry – sytuacja *win-win-lose*, sprzyjająca zarzutom, że koopetycja nie prowadzi do niczego innego niż tylko do „oszukiwania rynku” i jest kolejnym określeniem zmywy antykonkurencyjnej. W związku z tym zarzutem Keith Walley nalegał, aby koopetycja prowadziła do sytuacji, w której zyskują zarówno przedsiębiorstwa, jak i klienci<sup>11</sup>.

Zanim doszło do powstania koncepcji koopetycji, formułowano także inne, zbliżone do niej propozycje, przede wszystkim tzw. sojuszy strategicznych wymagających współpracy w nadziei, że strategiczne więzi kooperacyjne mogą poprawić umiejętności niezbędne dla większej konkurencyjności. Zakładano wówczas również, że ponieważ wiedza i podstawowe kompetencje są asymetrycznie rozdzielone, to strategiczne sojusze z partnerami zewnętrznymi mogą stwarzać możliwość przyjęcia wiedzy i umiejętności spoza organizacji<sup>12</sup>.

Zanim zatem jeszcze ukuto termin „koopetycja”, Gary Hamel, Yves L. Doz i Coimbatore K. Prahalad opracowali teoretyczne podstawy czerpania korzyści ze współpracy przez

<sup>10</sup> Pfeffer J., Salancik G.R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Palo Alto, CA.

<sup>11</sup> Walley K. (2007). Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research. International Studies of Management Organization, Vol. 37, No. 2, 11–31.

<sup>12</sup> Doz Y.L., Hamel G. (2006). Alianse strategiczne: sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Gliwice.

konkurujące firmy<sup>13</sup>. Ich analiza piętnastu strategicznych sojuszy pozwoliła na wykazanie, że współpraca z konkurentami jest dogodnym sposobem na uzyskanie dostępu do nowych technologii i umiejętności, a ponadto umożliwia podział kosztów i ryzyka oraz szybkie poprawienie konkurencyjności przy minimalnym wysiłku.

Już wówczas wiadano jednak, że pomimo oczywistych korzyści firmy angażujące się w tego typu relacje stoją przed wyzwaniem zrównoważenia transferu wiedzy, umiejętności i kompetencji<sup>14</sup>. Muszą zatem dokonywać wyboru, czym się dzielić i z czym się wstrzymać z dzieleniem (by zapobiec niezamierzonemu przekazaniu podstawowych umiejętności lub wiedzy).

Zastrzeżenia te zawierają się w ogólnych zasadach, które uznano za niezbędne do osiągnięcia korzyści z konkurencyjnej współpracy:

- Przedsiębiorstwa nie powinny zapominać, że rywale pozostaną rywalami zamierzającymi działać kosztem innych.
- Harmonia nie jest najważniejszą miarą sukcesu, a pewien poziom konfliktu nie jest zły.
- Współpraca ma swoje granice. Przedsiębiorstwa muszą się bronić przed kompromisem konkurencyjnym.
- Uczenie się od partnerów jest najważniejsze, a konkurencyjna współpraca stanowi sposób na absorpcję umiejętności partnera<sup>15</sup>.

Kolejne badania przynosiły tymczasem nowe wnioski, rozszerzano także ich zakres i zasięg. Współwystępowanie konkurencji i współpracy analizowano zatem w ramach sojuszy. Badano je, w sytuacji gdy głównymi celami były dzielenie się wiedzą i wzajemna nauka. Jak się okazało, optymalne zachowanie jest przynajmniej częściowo określone przez stosunek korzyści prywatnych do korzyści wspólnych<sup>16</sup>.

Prawdopodobnie najbliższe koopetycji były prace teoretyczne dotyczące wpływu jednoczesnej współpracy i konkurencji na wysokość czynszów ekonomicznych przedsiębiorstw i ich długotrwałe działanie. Powstały pod koniec lat 90. ubiegłego wieku synkretyczny model zachowania strategicznego obejmuje ukierunkowanie zarówno na współpracę, jak i na konkurencję i wprowadza „synkretizm zachowania poszukującego czynszu” jako strategię międzypokoleniową, a współpraca oraz orientacja konkurencyjna współistnieją jednocześnie. Zachowanie takie ma poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, ponieważ przyczynia się do wzrostu kompetencji oraz dzielenia się kosztami i ryzykiem<sup>17</sup>.

Model taki obecny jest w trzech perspektywach badawczych tworzących ramy zarządzania strategicznego: (1) teorii zasobowej; (2) teorii gier; (3) perspektywie społeczno-eko-

<sup>13</sup> Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 1, 133–139.

<sup>14</sup> Doz Y.L., Hamel G. (2006), op. cit.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Khanna T., Gulati R., Nohria N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, 193–210.

<sup>17</sup> Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 110–141.

nomicznej<sup>18</sup> i pozwala zrozumieć, jak firmy mogą równocześnie realizować strategię konkurencji i współdziałania<sup>19</sup>.

Synkretyzm, czyli godzenie sprzecznych relacji, obecny w modelu, który zaproponowali Augustine A. Lado, Nancy G. Boyd i Susan C. Hanlon, wypełnia lukę w ramach poznawczych pomiędzy praktyką zarządczą a badaniami naukowymi oraz zapewnia teoretyczną spójność różnorodnych podejść w literaturze zarządzania strategicznego w zakresie konkurencji i współpracy<sup>20</sup>.

Formułując koncepcję kooperacji, Brandenburger i Nalebuff określili ją jako konkurowanie i współpracę między podmiotami w tej samej relacji o charakterze nieincydentalnym. Natomiast pierwszeństwo w użyciu terminu kooperacja, określającego działalność hybrydową, przypisuje się dyrektorowi generalnemu firmy Novell, Raymondowi Noorda – w tym samym czasie (lata 80. ubiegłego wieku) Brandenburger i Nalebuff pracowali nad teorią gier do badania relacji między organizacjami.

Z czasem koncepcja kooperacji zyskała nowe uzupełnienia, zwłaszcza w pracach Marii Bengtsson i Sörena Kocka, którzy zaangażowali się w badania nad współpracą i konkurencją między konkurentami w ramach sieci biznesowych. Ich studia przypadków szwedzkich przedsiębiorstw z różnych branż przyniosły wnioski, że ta sama firma jest często zaangażowana w kilka różnych relacji poziomych i że relacje te podlegają zmianom ze względu na dynamiczne środowisko biznesowe. Kooperacja to ich zdaniem związek zachodzący między firmami współpracującymi w ramach jednej działalności i konkurującymi w ramach innych działalności<sup>21</sup>. Może zatem obejmować dwie i większą liczbę firm (kooperacja wielobiegunowa).

Późniejsze analizy z 2000 roku pozwoliły Bengtsson i Kockowi na ustalenie, że w relacjach kooperacyjnych współpraca i konkurencja są determinowane bliskością klientów<sup>22</sup>. Współpraca jest bardziej prawdopodobna w działaniach z dala od klienta (na przykład badania i rozwój), konkurencja natomiast dotyczy raczej działań w bliskim kontakcie z klientem (na przykład marketing).

<sup>18</sup> Margolis H. (1982). *Selfishness, altruism, rationality: A theory of social choice*. New York.

<sup>19</sup> Sen A. (1985). Goals, commitment, and identity. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 1, 341–355.

<sup>20</sup> Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997), op.cit.

<sup>21</sup> Bengtsson M., Kock S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3, 178–194.

<sup>22</sup> Bengtsson M., Kock S. (2000). Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 5, 411–426.

Kolejne prace teoretyczne prowadzono przede wszystkim w sektorach charakteryzujących się szybkimi zmianami, takimi jak: biotechnologia<sup>23</sup>, IT<sup>24</sup> i ogólnie nowe technologie<sup>25</sup>, zwłaszcza branża technologii informacyjnych<sup>26</sup>, oraz opieka zdrowotna<sup>27</sup> i finanse<sup>28</sup>. Często realizowano je w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw<sup>29</sup>, funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw<sup>30</sup> oraz organizacji globalnych<sup>31</sup>. Rządziej natomiast w tradycyjnych sektorach przemysłu, takich jak energetyka<sup>32</sup> czy na przykład tradycyjny handel detaliczny<sup>33</sup>.

Metaanaliza z 2019 roku, którą opracowali Carlos Devece, D. Enrique Ribeiro-Soriano i Daniel Palacios-Marqués, pozwala stwierdzić, że w publikacjach dotyczących kooperacji ukształtowały się dwa trendy badawcze: pierwszy – obejmujący badania, w których scenariusze kooperacji modelowano i symulowano matematycznie z wykorzystaniem teorii gier, oraz drugi – składający się z badań teoretycznych opisujących dynamikę i napięcia kooperacji w odniesieniu do dowodów z badań poszczególnych przypadków<sup>34</sup>.

Paradoks jednoczesnej współpracy i konkurowania stał się z czasem obecny w licznych **definicjach**, w których ujmowano jego naturę na różnych poziomach organizacyjnych<sup>35</sup>. Nie

<sup>23</sup> Quintana-Garcia C., Benavides-Velasco C.A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, Vol. 24, No. 12, 927–938.

<sup>24</sup> Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, Vol. 9, No. 3, 577–601.

<sup>25</sup> Gnyawali D.R., Park B.J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration between competitors for technological innovation. *Research Policy*, Vol. 40, 650–663.

<sup>26</sup> Thomason S.J., Simendinger E., Kiernan D. (2013). Several determinants of successful cooperation in small business. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, Vol. 26, No. 1, 15–28.

<sup>27</sup> van den Broek J., Boselie P., Paauwe J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on cooperation in healthcare. *European Management Journal*, Vol. 36, No. 1, 135–144.

<sup>28</sup> Brolos A. (2009). Innovative cooperation: the strength of strong ties. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, No. 1, 110–134.

<sup>29</sup> Gurnani H., Erkoç M., Luo Y. (2007). Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition. *European Journal of Operational Research*, Vol. 180, No. 1, 228–248; Fulconis F., Hiesse V., Paché G. (2011). The 3PL provider as catalyst of cooperative strategies: an exploratory study. *Susly Chain Forum: An International Journal*, Vol. 12, No. 2, 58–69.

<sup>30</sup> Morris M.H., Koçak A., Ozer A. (2007). Cooperation as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 18, No. 1, 35–56.

<sup>31</sup> Luo Y. (2007). A cooperation perspective of global competition. *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2, 129–144.

<sup>32</sup> Seran T., Pellegrin-Boucher E., Gurau C. (2016). The management of cooperative tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 31–41; Czakon W., Rogalski M. (2014). Cooperation typology revisited – a behavioural approach. *International Journal of Business Environment*, Vol. 6, No. 1, 28–46.

<sup>33</sup> Kylanen M., Mariani M.M. (2012). Unpacking the temporal dimension of cooperation in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, Vol. 23, No. 1, 61–74.

<sup>34</sup> Devece C., Ribeiro-Soriano D.E., Palacios-Marqués D. (2019). Cooperation as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, Vol. 13, No. 2, 207–226.

<sup>35</sup> Raza-Ullah T., Bengtsson M., Kock S. (2014). The cooperation paradox and tension in cooperation at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 189–198.

oznacza to jednak, że bogactwo interpretacji pozwala na wypracowanie konsensusu co do istoty kooperacji – przeciwnie, w literaturze podkreślany jest brak wspólnej aprobowanej definicji<sup>36</sup>, a liczne luki badawcze oferują wiele nowych pól eksploracji zjawiska<sup>37</sup>. Mają one charakter wielowątkowy i nawet kwestie pozornie dogłębnie zbadane, jak na przykład rola braku zasobów w skłonności do kooperacji, okazują się nie w pełni rozpoznane<sup>38</sup>.

Punktem wyjścia dla idei kooperacji jest dla badaczy **teoria gier**, dostarczająca koncepcyjnej perspektywy uzyskania renty poprzez jednoczesne konkurowanie i współpracę. Z teorii gier wywodzą kooperację pionierzy tej koncepcji, Branderburger i Nalebuff, podobnie jak Giovanna Padula i Giovanni Battista Dagnino, Frédéric Le Roy, Sad'd Yami i Wojciech Czakon<sup>39</sup>, określając tym mianem relację opartą na częściowej zgodności interesów i celów. Gra ma w tym przypadku mieć sumę dodatnią, co czyni ją obustronnie i wielostronnie korzystną, rośnie bowiem siła przetargowa partnerów, lepiej wykorzystywane są też ich zasoby.

Dla Paduli i Dagnino kooperacja jest grą, w której firmy współdziałają, opierając się na częściowo zbieżnych interesach. Jest to diadyczna konstrukcja reprezentująca wzajemne zależności między przedsiębiorstwami<sup>40</sup>.

Zwiększeniu precyzji definicji kooperacji służy niekiedy wykazanie różnicy z aliansem; o ile kooperacja jest rozciągnięta w czasie i ma złożony charakter, przejawiając się w relacjach współpracy i kompetencji, to alians stanowi jednorazowy akt, umowę i dotyczy przede wszystkim współpracy<sup>41</sup>.

Zgodnie przyjmuje się, że kooperacja oznacza współwystępowanie elementów współpracy i konkurencji w jednej i tej samej relacji; różnice w jej definicji dotyczą poglądu na konkurencję i odpowiedzi na pytanie, kim dokładnie są konkurujący. W tym kontekście ścierają się bowiem dwa poglądy<sup>42</sup>:

- „szeroki”, zgodnie z którym kooperacja jest jednoczesną współpracą i konkurencją podmiotów, które obniżają wartość głównych produktów firmy<sup>43</sup>;

<sup>36</sup> Czakon W., Much-Kus K., Rogalski M. (2014). Coopetition research landscape – a systematic literature review 1997–2010. *Journal of Economics and Management*, Vol. 17, 122–150.

<sup>37</sup> Bengtsson M., Kock S. (2014). Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 180–188.

<sup>38</sup> Czakon W. (2013). Kierunki badań nad strategią kooperacji. [W:] Sułkowski Ł. Zarządzanie organizacjami sieciowymi. Łódź; 7–17.

<sup>39</sup> Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W. (2008). Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, nr 6, 3–7.

<sup>40</sup> Padula G., Dagnino G.B. (2007). Untangling the rise of coopetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37, No. 2, 32–52.

<sup>41</sup> Cygler J. (2009). Kooperencja przedsiębiorstw: czynniki sektorowe i korporacyjne. *Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej*, Warszawa; 19–22.

<sup>42</sup> Gast J., Filser M., Gundolf K., Kraus S. (2015). Coopetition research: Towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 24, No. 4, 492–521.

<sup>43</sup> Zineldin M. (2004). Co-opetition: the organization of the future. *Marketing Intelligence Planning*, Vol. 22, No. 6/7, 780–789.

- „wąski”, zgodnie z którym kooperacja to współpraca i konkurencja między bezpośrednimi konkurentami, a tym samym podmiotami działającymi na tym samym rynku, produkującymi ten sam produkt lub usługę<sup>44</sup>.

Kooperacyjną współpracę, która jest konkurencyjna w innej formie (to definicja kooperacji autorstwa Hamela, Doza i Prahalada<sup>45</sup>), przedstawia się jako kombinację pracy z innymi podmiotami, poprzez inne podmioty, mimo innych podmiotów, a także przeciwko innym podmiotom<sup>46</sup>. Obok dotychczasowych konkurentów tzw. trzecim wygranym tej konstrukcji ma być konsument/użytkownik<sup>47</sup>.

Kooperacja jest też różnie interpretowana, gdy przyjmowane są odmienne perspektywy. W **zarządzaniu strategicznym** to jedna ze strategii tworzenia wartości, w sytuacji gdy cele podmiotów są przynajmniej częściowo zbieżne<sup>48</sup>. Rozpięta pomiędzy „czystą konkurencją” a „czystą współpracą” kooperacja jest traktowana jako strategia oddzielna<sup>49</sup>, wyraz elastycznego reagowania na sygnały z zewnątrz oraz wewnątrz organizacji.

Z perspektywy **teorii zasobowej** na decyzje dotyczące kooperacji wpływają zasoby komplementarne. Wymaga to jednak podjęcia decyzji o charakterze fundamentalnym, a mianowicie o rezygnacji (przynajmniej w części dotyczącej współpracy) z osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad partnerem kooperacyjnym w zamian za możliwość czerpania z zasobów komplementarnych, co z kolei ma prowadzić do uzyskania przewagi nad innymi konkurentami. Innymi słowy, wspólne korzyści mają wynikać ze wspólnoty celu i silnych więzi między stronami kooperacji.

Kooperacja jest przy tym czynnikiem selektywnym typów relacji związanych z łańcuchem wartości i sieci wartości oraz zachowań między organizacjami albo wewnątrz organizacji<sup>50</sup>. Podejmowana w jej ramach współpraca dotyczy zwykle działalności badawczej i wspólnej produkcji poszczególnych linii produktów, natomiast konkurencja – wyborów klienta spośród oferowanych towarów i usług.

<sup>44</sup> Loebbecke C., van Fenema P.C., Powell P. (1999). Co-opetition and knowledge transfer. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems, Vol. 30, No. 2, 14–25; von Friedrichs Grängsjö Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. International Journal of Physical Distribution Logistics Management, Vol. 33, No. 5, 427–448.

<sup>45</sup> Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K. (1989), op. cit.

<sup>46</sup> Ritter T., Ford D. (2004). Interactions between suppliers and customers in business markets. [In:] Håkanson H., Harrison D., Waluszewski A. (eds.). Rethinking marketing: Developing a new understanding of markets. Chichester; 110.

<sup>47</sup> Dagnino G.B. (2007). Preface: Coopetition strategy – toward a new kind of inter-firm dynamics? International Studies of Management & Organization, Vol. 37, No. 2, 3–10.

<sup>48</sup> Dagnino G.B., Rocco E. (eds.) (2009). Coopetition strategy: Theory, experiments and cases. Abingdon, UK.

<sup>49</sup> Stańczyk-Hugiet E. (2011). Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja. Przegląd Organizacji, nr 5, 8–11.

<sup>50</sup> Peng T.J.A., Bourne M. (2009). The coexistence of competition and co-operation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. British Journal of Management, Vol. 20, 377–400.



Kooperacja rozumiana jako „trzecia droga”, prowadząca do wzrostu wartości większego, niż wynikałoby to jedynie z konkurowania bądź tylko ze współpracy, pozwala na identyfikację źródeł i kluczowych mechanizmów jej powstawania<sup>51</sup>. Bywa zatem traktowana jako konsekwencja pozyskania kluczowych kompetencji organizacji, które się na nią decydują, co może skłaniać do wniosku, że jest kooperacja nową „kluczową kompetencją”<sup>52</sup>. Obranie tej drogi wymaga jednak klarowności celów oraz wspólnych nakładów, na przykład na nowe przedsięwzięcia. Niezbędne jest przy tym utrzymanie konkurencyjności w obszarach związanych z kluczowymi kompetencjami, a jednocześnie poszukiwanie nowych możliwości w obszarach, w których organizacja nie zajmuje silnych pozycji. Dlatego często stosuje się równocześnie kooperację i agresywną strategię rozwoju.

## 1.2. Formy kooperacji

Jak trafnie zauważają Keith Walley i Paul Cusance, relacje kooperacyjne mogą być klasyfikowane przy użyciu wielu typologii<sup>53</sup>. Sam Walley twierdzi, że u podstaw działalności handlowej leży współpraca, która wykracza daleko poza interakcję między przedsiębiorstwami<sup>54</sup>, należy zatem rozszerzyć koncepcję współpracy na relacje między strategicznymi jednostkami biznesowymi w ramach organizacji, poszczególnymi kierownikami i innymi pracownikami organizacji, a nawet organizacjami i ich klientami. Identyfikując „trzeciego wygranego” w postaci klienta/konsumenta, proponuje rozbudowaną konfigurację *win-win-win* i następujące typy kooperacji<sup>55</sup>:

- dominacja współpracy nad konkurencją;
- równowaga współpracy i konkurowania;
- dominacja konkurencji.

Z kolei Dagnino i Padula skłaniają się ku twierdzeniu, że istnieją dwie podstawowe formy strategii kooperacji: diadyczna i sieciowa. Pierwsza odnosi się do współpracy między dwoma przedsiębiorstwami, a druga – do współpracy między przedsiębiorstwami, obejmującej więcej niż dwie firmy. Obie formy mogą być proste (na tym samym poziomie wartości) lub złożone (wzdłuż kilku poziomów łańcucha wartości)<sup>56</sup>.

<sup>51</sup> Dagnino G.B. (2009). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. [In:] Dagnino G.B., Rocco E. (eds.). Coopetition strategy: Theory, experiments and cases. Abingdon, UK; 45–63.

<sup>52</sup> Lozano A., Sysko-Romańczuk S. (2014). Koncepcja kooperacji jako szczególna forma integracji jednostek gospodarczych – teoria i praktyka. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 928, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja; 301–307.

<sup>53</sup> Walley K., Cusance P. (2010). Coopetition: insights from the agri-food supply chain. Journal on Chain and Network Science, Vol. 10, No. 3, 185–192.

<sup>54</sup> Walley K.E. (2007), op. cit.

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> Dagnino G.B., Padula G. (2002). Coopetition strategic: Towards a new kind of interfirm dynamics. The European Academy of Management. Second annual conference-innovative research in management, Stockholm.

Typy relacji koopetycyjnych można wskazać, kierując się różnymi kryteriami wyboru, stopniem uogólnień i ich złożoności; różne są przy tym powiązania koopetycyjne ze względu na ich złożoność (tab. 1.1).

Tabela 1.1

## Typy koopetycji

Poziom łańcucha wartości	Liczba firm w układzie	
	Dwie firmy	Więcej niż dwie firmy
Jeden	Prosta koopetycja dwustronna	Prosta koopetycja wielostronna
Kilka	Złożona koopetycja dwustronna	Złożona koopetycja wielostronna

Źródło: Dagnino G.B., Padula G. (2002), op. cit; 30.

Złożona wielostronna koopetycja może oznaczać zaangażowanie firm wokół jednej i większej liczby funkcji w łańcuchu wartości. W pierwszym przypadku mogą to być dostawy (na przykład treści medialnych) na rzecz jednej korporacji wykonywane przez wiele firm, spośród których część może należeć do korporacji, a które jednocześnie nie rezygnują z konkurencji. W drugim przypadku – kooperacji wielostronnej – wiele firm jest zaangażowanych wokół kilku funkcji łańcucha wartości. Struktury takie są częścią struktur sieciowych.

Zważywszy na zasoby i pozycję w sieci, miejsce relacji koopetycyjnych określa się w sposób zaprezentowany w tabeli 1.2.

Tabela 1.2

## Koopetycje w sieci

Pozycja	Zasoby własne	Brak (ograniczenie) zasobów własnych
Silna	Konkurencja	Koopetycja
Słaba	Koegzystencja	Współpraca

Źródło: Bengtsson M., Kock S. (2000). Coopetition in business networks..., op. cit.

Koopetycja występuje w tym zestawieniu, gdy firma o silnej pozycji, ale bez niezbędnych zasobów, które są w posiadaniu konkurentów, wybierze współpracę z nimi. W praktyce jednak koopetycję podejmują także firmy o słabej pozycji oraz dopiero wchodzące na rynek, taka forma relacji nie jest bowiem przypisana wyłącznie silnym graczom rynkowym. Nietrafne jest zatem łączenie możliwości koopetycji z pozycją rynkową firmy.

Koegzystencja polega na braku więzi między podmiotami, wzajemnym tolerowaniu swojej obecności na rynku i działalności.

W kontekście rynku medialnego ważny podział kooperacji proponuje Yadong Luo, wyodrębniając<sup>57</sup>:

- kooperację separacyjną (zazwyczaj korporacji z lokalnymi partnerami) – aktywność kilku konkurentów na niewielkiej liczbie rynków;
- kooperację rozproszoną – kilka korporacji współpracuje na rozległych geograficznie rynkach i łańcuchy współpracujących podmiotów mają charakter globalny;
- kooperację geocentryczną – wiele podmiotów koncentruje swoją współpracę na obszarze ograniczonym geograficznie;
- kooperację sieciową – wielu partnerów współpracuje na wielu rynkach.

W kontekście rozwoju sieci ewolucja relacji kooperacyjnych może mieć charakter etapowy – taki wniosek wysnuli Carol Yeh-Yun Lin i Jing Zhang po analizie działania wydawnictwa na Tajwanie w latach 1996–2004, pisząc o zmieniającym się, począwszy od lat 90. ubiegłego wieku, charakterze sieci, które ewoluowały następująco<sup>58</sup>:

1. Sieci zdominowane, rozwijające się wokół firm pełniących funkcje centrum dowodzenia. Firmy satelickie mają takie znaczenie w strukturze, jakie jest ich znaczenie w podejmowaniu strategicznych decyzji.
2. Struktury kooperacyjne będące konsekwencją zmian w sieciach zdominowanych. Mogą przyjąć strukturę „agenta” i „lidera”. W pierwszym przypadku firmy zawierają wielostronne umowy, korzystne dla wszystkich stron (pod przewodnictwem agenta handlowego), które ochronią je przed wyniszczającymi konsekwencjami wojen cenowych. Gdy liderem sieci nie jest agent, tylko firma oferująca te same bądź podobne towary i usługi, wówczas sieć jest opisywana jako „typu lidera”.
3. Pajęczna sieć – model zaobserwowany z końcem lat 90. minionego wieku. Struktura ta charakteryzuje się elastycznym partnerstwem. Członkowie sieci wspierają się w internecie, struktura jest pozbawiona centrum i rozwija się w konsekwencji realizacji strategicznych potrzeb uczestników związanych z elastycznym planowaniem relacji z zewnętrznymi partnerami w odniesieniu do konkretnych projektów. Jest też odpowiedzią na globalną konkurencję.

Ogólnie jednak badania na temat kooperacji w sieci są stosunkowo rzadkie, co należy prawdopodobnie przypisać trudności w prowadzeniu dużych analiz wśród luźno powiązanych podmiotów. Te, które zostały podjęte, wskazują na przykład na to, że zaufanie międzysieciowe (kwestia ta zostanie szerzej omówiona w dalszej części) inspirowane przez silne przywództwo przyczynia się do łagodzenia napięć kooperacyjnych, koordynowania wspólnych działań i utrzymania stabilności w powtarzających się interakcjach w sieci. Co więcej,

<sup>57</sup> Luo Y. (2007), op. cit.

<sup>58</sup> Lin C.Y.Y., Zhang J. (2005). Changing structures of SME networks: Lessons from the publishing industry in Taiwan. Long Range Planning, Vol. 38, No. 2, 145–162.

zaufanie jest ważne na wszystkich etapach ewolucji relacji międzysieciowych, w tym projektowania partnerstwa<sup>59</sup>.

### 1.3. Koopetycja jako miecz obosieczny

Bliższe, wykraczające poza kwestię definicji, spojrzenie na literaturę dotyczącą koopetycji wskazuje, że należy roztropnie zarządzać współpracą, ponieważ może ona być zarówno korzystna, jak i szkodliwa dla firm<sup>60</sup>; z tego względu jest ona niekiedy określana jako „miecz obosieczny”<sup>61</sup>. Z jednej strony może zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa, jego zasoby i wiedzę oraz jej innowacyjność, z drugiej jednak strony musi być zarządzana ostrożnie z uwagi na – przykładowo – potencjalny oportunizm, niezamierzoną dyfuzję wiedzy i wewnętrzne napięcia, które mogą negatywnie wpływać na zaangażowane strony, na wydajność i innowacyjność przedsiębiorstw. W tym kontekście należy zauważyć, że niedostatecznie rozpoznano, w jaki sposób zaufanie przyczynia się do tworzenia wartości w kontekście dystrybucji wiedzy między stronami koopetycji.

**Pozytywne efekty** koopetycji mogą dotyczyć kosztów, ryzyka, korzyści skali i działań badawczo-rozwojowych<sup>62</sup> oraz dostępu do wiedzy i zasobów zewnętrznych. Koopetycja ma sprzyjać zwiększeniu przewagi konkurencyjnej firm<sup>63</sup> w taki sposób, że przedsiębiorstwa mogą opracowywać produkty lub usługi, których nie byłyby w stanie tworzyć samodzielnie lub powstałyby one znacznie później i większym kosztem<sup>64</sup>.

Poprzez relacje koopetycyjne przedsiębiorstwa integrują zasoby komplementarne i tworzą wartości większe, niż gdyby powstawały one osobno. Koopetycja może się ponadto przyczynić do:

- powstania nowego rynku;
- wzrostu efektywności rynku istniejącego;
- lepszego wykorzystania zasobów;
- dywersyfikacji ryzyka;

<sup>59</sup> Mariani M.M. (2016). Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 103–123.

<sup>60</sup> Gast J., Filser M., Gundolf K., Kraus S. (2015), op. cit.

<sup>61</sup> Bouncken R.B., Fredrich V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 16, No. 05.

<sup>62</sup> Gnyawali D.R., Park B.J. (2011), op. cit.; Luo Y. (2007), op. cit.; Osarenkhoe A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – a coopetition strategy. *Journal of Database Marketing Customer Strategy Management*, Vol. 17, No. 3/4, 201–221.

<sup>63</sup> Levy M., Loebbecke C., Powell P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems. *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, No. 1, 3–17; Ritala P. (2012). Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 307–324.

<sup>64</sup> Ganguli S. (2007). Coopetition models in the context of modern business. *The ICAFI Journal of Marketing Management*, Vol. 6, No. 4, 6–16; Li F., Whalley J. (2002). Deconstruction of the telecommunications industry: from value chain to value network. *Telecommunications Policy*, Vol. 26, No. 9/10, 451–483.

- podziału kosztów;
- poprawy własnej pozycji konkurencyjnej;
- przyspieszenia internacjonalizacji firmy;
- optymalizacji zróżnicowania produktowego;
- przyspieszenia pionowej integracji w organizacji;
- utraty możliwości współpracy z innymi ze względu na klauzulę wyłączności<sup>65</sup>;
- osłabienia pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstwa<sup>66</sup>.

Dzięki koopetycji może dochodzić do wykorzystania efektu sieciowego. Gdy bowiem poszerzane są dotychczasowe i powstają nowe rynki, wówczas z koopetycji korzystają nie tylko pojedyncze firmy, ale całe grupy konkurentów. Utworzenie nowej wartości sprawia zatem, że koopetycja może być korzystna dla wszystkich uczestników (choć podział korzyści może być nierówny).

Pomimo tak znaczących i potwierdzonych teoretycznie i praktycznie korzyści badacze dostrzegają również **zagrożenia** związane z koopetycją, postrzegając ją jako ryzykowne rozwiązanie, które może prowadzić do wewnętrznych napięć i konfliktów ról, ponieważ zawiera dwa przeciwstawne elementy: współpracę i konkurencję<sup>67</sup> oraz może spowodować utratę kontroli nad wiedzą<sup>68</sup>, a także ograniczać elastyczność i wolność działania<sup>69</sup>. Dodatkowo koopetycja może ujawniać silne bodźce zachowań oportunistycznych<sup>70</sup>, jeśli chodzi o dzielenie się zasobami i wiedzą, co w zasadniczy sposób utrudnia osiągnięcie korzystnych wyników we współpracy. Organizacje powinny zatem podejmować decyzje dotyczące tego, czym się dzielić, z kim, kiedy i pod jakimi warunkami<sup>71</sup>, w celu zrównoważenia przepływów wiedzy i uniknięcia jej niezamierzonego ubytku czy na przykład imitacji technologii stanowiącej o przewadze konkurencyjnej. Oznacza to, że czynniki pobudzające koopetycję mogą jedno-

<sup>65</sup> Zakrzewska-Bielawska A. (2013). Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przegląd Organizacji*, nr 2, 3–8.

<sup>66</sup> Ibidem.

<sup>67</sup> Dowling M., Roering W., Carlin B., Wisniewski J. (1996). Multifaceted relationships under cooperation. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 5, No. 2, 155–167; Zineldin M. (2004), op. cit.

<sup>68</sup> Akdoğan A.A., Cingöz A. (2012). An empirical study on determining the attitudes of small and medium sized businesses (SMEs) related to cooperation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, 252–258.

<sup>69</sup> Baumard P. (2009): An asymmetric perspective on cooperative strategies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, No. 1, 6–22.

<sup>70</sup> Bouncken R.B., Kraus S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of cooperation. *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 10, 2060–2070; Levy M., Loebbecke C., Powell P. (2003), op. cit.

<sup>71</sup> Cabiddu F., Moreno F., Sebastiano L. (2019). Toxic collaborations: co-destroying value in the B2B context. *Journal of Service Research*, Vol. 22, No. 3, 241–255; Daunt K.L., Harris L.C. (2017). Consumer showrooming: value co-destruction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 38, No. 1, 166–176; Levy M., Loebbecke C., Powell P. (2003), op. cit.

częście stanowią bariery ograniczające jej rozwój<sup>72</sup> i partner kooperacji może wykorzystać uzyskaną wiedzę poza ramami określonymi w zawartej pomiędzy partnerami umowie – o ile kooperacja ma charakter formalny. Czy to w ramach pojedynczej współpracy, czy w ramach sieci dochodzi wówczas do tzw. jazdy na gapę, polegającej na tym, że poszczególne podmioty kooperacji korzystają z wiedzy partnera, nie wnosząc samodzielnie niczego dla pozostałych partnerów<sup>73</sup>. Kooperacja może się także przyczynić do zahamowania prac rozwojowych i utrudniać elastyczność reagowania na bodźce otoczenia.

Nie brakuje też badań dotyczących negatywnych konsekwencji relacji kooperacyjnych, które nawiązują do istniejącej literatury poświęconej temu, w jaki sposób organizacje mogą tworzyć negatywne relacje z klientami (współtworzenie wartości przejawiające się we współdestrukcji wartości)<sup>74</sup>, a także nieudanym relacjom w ramach strategii międzyfirmowych<sup>75</sup>.

Współtworzenie wartości polega na tym, że przedsiębiorstwa współpracują ze swoimi klientami w celu poprawy jakości usług, oferty i ogólnego doświadczenia, aby stworzyć wartość klienta wyższą niż u konkurentów z branży. Wspomniana współdestrukcja wartości natomiast to sytuacja, w której organizacje nadużywają zasobów i doświadczeń klientów oraz tworzą negatywne rezultaty dla zaangażowanych stron – co jest sprzeczne z celem współtworzenia wartości<sup>76</sup>. Współdestrukcja może być konsekwencją działań (bądź zaniechań) dysfunkcyjnych pracowników oraz klientów i przejawiać się w działaniach oportunistycznych organizacji niewłaściwie oceniających współpracę.

Badania kooperacji przedstawiają także ujemne aspekty współpracy: negatywne skutki obrania złych strategii kooperacji w postaci konfliktów między organizacjami, utraty własności intelektualnej oraz osłabienia przewagi konkurencyjnej i nierównowagi w zaangażowaniu<sup>77</sup>.

<sup>72</sup> Chowdhury I.N. Gruber T., Zolkiewski J. (2016). Every cloud has a silver lining: exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 55, No. 1, 97–109; Loebbecke C., van Fenema P.C., Powell P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 25, No. 1, 4–14.

<sup>73</sup> Oliver A.L. (2004). On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, 151–171.

<sup>74</sup> Patterson A., Baron S. (2010). Deviant employees and dreadful service encounters: customer tales of discord and distrust. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 6, 438–444; Zhang T., Lu C., Torres E., Chen P.J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, Vol. 32, No. 1, 57–69.

<sup>75</sup> Crick J.M. (2018). The facets, antecedents and consequences of coopetition: an entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 21, No. 2, 253–272.

<sup>76</sup> Heidenreich S., Wittkowski K., Handrich M., Falk T. (2015). The dark-side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 3, 279–296; Smith A.M. (2013). The value co-destruction process: a customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 11/12, 1889–1909.

<sup>77</sup> Mattsson L.G., Tidström A. (2015). Aslyng the principles of yin–yang to market dynamics: on the duality of cooperation and competition. *Marketing Theory*, Vol. 15, No. 3, 347–364; Tidström A. (2009), op. cit.; Tidström A., Ritala P., Lainema K. (2018). Interactional and procedural practices in managing cooperative tensions. *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 7, 945–957.

Badania odwołujące się do teorii zasobowej wykazały, że zbyt mała kooperacja może się przyczyniać do trudności w zakresie poprawy wyników rynkowych przy niewystarczającej bazie zasobów<sup>78</sup> oraz do trudności z przetrwaniem na swoich rynkach, natomiast przy zbyt dużej kooperacji mogą się pojawić narastające napięcia, w których nie da się rozróżnić sił konkurencyjnych. Ponadto nadmierny poziom kooperacji może prowadzić do zmniejszenia pozytywnych skutków finansowych. Takie konsekwencje mogą mieć inwestycje w podupadających partnerów. Zasadniczo w tym kontekście podkreślane jest duże znaczenie wysokiej jakości relacji, zwłaszcza z konkurencyjnymi podmiotami<sup>79</sup>.

Mówiąc ogólnie, negatywne skutki kooperacji można wyjaśnić tym, że firmy nie są w stanie zarządzać paradoksalnymi siłami współpracy i konkurencyjności<sup>80</sup>.

## 1.4. Czynniki wpływające na podjęcie kooperacji oraz jej cele

Mając na uwadze złożony charakter ogólnych czynników skłaniających do kooperacji, należy zauważyć, że wywodzą się one ze zmieniającego się i niepewnego środowiska, w którym organizacje prowadzą działalność. Czynniki te mają jednak różną rangę, dlatego szczególną uwagę poświęcono tym, które decydują o wyborze kooperacji i są najczęściej wskazywane w badaniach nad tą strategią.

Jeśli przyjmie się, że zachowanie organizacji opiera się na oświeconym interesie własnym, kooperacja może być nie tylko opłacalną, ale często nieodzowną strategią dbania o własny interes i nie oznacza rezygnacji z indywidualnych interesów poszczególnych organizacji, jest natomiast formą samodoskonalenia. Wspomniana wcześniej koncepcja kooperacyjnej gry Dagnino i Paduli odbiega zatem od idealnej sytuacji całkowicie zbieżnych interesów<sup>81</sup>.

Czynniki odpowiedzialne za podjęcie kooperacji mogą być zarówno endogeniczne, jak i egzogeniczne, takie jak zmiany regulacyjne i ewolucja potrzeb klientów oraz rozwój nowych możliwości i zagrożeń technologicznych. Uogólniając, można stwierdzić, że zmieniające się otoczenie może osłabić postrzegane przez firmy korzyści wynikające z ich wcześniejszego partnerstwa strategicznego, ponieważ może stymulować rozbieżne wzorce ewolucji strategii firmy. W zależności od natężenia niepewności dochodzi do polaryzacji strategii w kierunku współpracy lub konkurencji. Natomiast długoterminowa niepewność środowiska prowadzi

<sup>78</sup> Ritala P., Golnam A., Wegmann A. (2014). Coopetition-based business models: the case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 236–249.

<sup>79</sup> Dyer J.H., Singh H., Hesterly W.S. (2018). The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, Vol. 39, No. 12, 3140–3162.

<sup>80</sup> Raza-Ullah T. (2020). Experiencing the paradox of cooperation: a moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, Vol. 53, No. 2, article id 101863; Raza-Ullah T., Bengtsson M., Kock S. (2014), op. cit.

<sup>81</sup> Padula G., Dagnino G.B. (2007), op. cit.

do rozbieżności i niestabilności skłonności do współpracy. Potwierdzono jednak, że zmienne i niepewne warunki środowiskowe czynią kooperację bardziej prawdopodobną<sup>82</sup>.

Jak sugeruje w swym podsumowaniu dotychczasowych (stan na 2018 rok) prac poświęconych kooperacji Valentina Della Corte, w dyskusji dominowały dotąd dwa modele. Pierwszy obejmuje cztery sytuacje, w których dochodzi do kooperacji<sup>83</sup>:

- duża współpraca, wspólnota interesów i niewielka konkurencja oraz niewielka różnica zdań na temat strategii i rynku do obsługi;
- duża współpraca, ale też duża konkurencja; istnieje duża różnica w indywidualnych podejściach do strategii, ale strony współpracują ze względu na wzajemne powiązania wynikające z inwestycji w daną relację;
- współpraca i konkurencja są na niskim poziomie i między stronami istnieją jedyne słabe związki;
- niski poziom współpracy i duża konkurencja, cele organizacji są rozbieżne, powiązania między nimi są słabe i kieruje nimi (prawdopodobnie) oportunizm.

W innym modelu, w którym w centrum zainteresowania badaczy kooperacji jest proces pozyskiwania/wdrażania innowacji, przyjęto następujące wzorce relacji kooperacyjnych<sup>84</sup>:

- słaby poziom zarówno konkurencji, jak i współpracy determinuje słabą kooperację, silna współpraca i silna konkurencja wpływają na kooperację zdominowaną przez współpracę;
- intensywność współpracy głównej firmy z jej partnerami ma pozytywny wpływ na kooperację dotyczącą innowacji, ale jedynie do pewnego poziomu, po czym korzyści ze współpracy zaczynają maleć;
- innowacje oparte na kooperacji są zależne od obu partnerów, dostępu drugiej strony do wiedzy oraz tworzeniu prywatnych korzyści u partnera.

We wszystkich tych sytuacjach okazuje się, że zrównoważone połączenie konkurencji i współpracy, zwłaszcza gdy znajdują się na wysokim poziomie, może sprzyjać powstawaniu innowacji.

Przyjmując natomiast, że działanie organizacji jest warunkowane dbałością o własny interes, która sprzyja dążeniu do samodoskonalenia i może skłonić do współpracy, można, kierując się analizą dotychczasowych badań, sformułować zestaw motywów podejmowania kooperacji, który okazuje się nie tylko obszerny, ale także zróżnicowany<sup>85</sup>. Rzadko bowiem występują one pojedynczo i zwykle się zazębiają.

<sup>82</sup> Ibidem.

<sup>83</sup> Della Corte V. (2018). Innovation through coepetition: Future directions and new challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, Vol. 4, No. 4, 47.

<sup>84</sup> Park B.J.R., Srivastava M.K., Gnyawali D.R. (2014). Walking the tight rope of coepetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 210–221.

<sup>85</sup> Mital A. (2007). Mital A. (2007). Motives for collaborative arrangements: The case of cyber media. 2<sup>nd</sup> Conference of Global Competition and Competitiveness of Indian Corporates at IIM Kozhikode; Mierzejewska W. (2018). Czynniki sukcesu kooperacji. *Zarządzanie i Finanse*, Vol. 16, nr 1, cz. 1, 123–133.



I tak, silnym uniwersalnym czynnikiem obrania strategii koopetycji jest dążenie do uzyskania, ewentualnie podtrzymania czy wzmocnienia **przewagi konkurencyjnej**. By było to możliwe, organizacje decydują się na koopetycję w nadziei uzyskania dostępu do kompetencji i zasobów niedostępnych bądź trudno dostępnych, jak na przykład wiedza.

Przewaga konkurencyjna wiąże się – w ramach konwergencji nauk o zarządzaniu i ekonomii<sup>86</sup> – z osiągnięciem ponadprzeciętnej rentowności, odwołującej się do koncepcji **renty ekonomicznej**<sup>87</sup>.

W praktyce biznesowej renty osiągnąć tradycyjnie – poprzez konkurowanie bądź współpracę – coraz częściej występują równocześnie i kombinacja obydwu orientacji skłania do osiągania dynamicznej równowagi. Taki synkretyzm między konkurowaniem i współpracą daje nadzieję na uzyskanie dodatkowej korzyści z – na przykład – uczestnictwa w sieci, w której organizacja może nie tylko osiągnąć wzrost ekonomiczny, ale też wzmocnić swoją pozycję rynkową.

Koncepcja strategii synkretycznej wyjaśnia, w jaki sposób firma może uzyskać rentę, łącząc wysoki poziom konkurencji ze współpracą, sprzyjając rozwojowi wiedzy i postępu technologicznego oraz pozwalając na osiąganie lepszych wyników finansowych. Synkretyzm pomiędzy konkurencją a współpracą może się przejawiać kombinacjami zachowań strategicznych w różnych strukturach rynkowych. Perspektywę taką zaprezentowano w tabeli 1.3.

Tabela 1.3

Poszukiwanie renty w zachowaniach strategicznych

Strategie poszukiwania renty ekonomicznej		
Orientacja na współpracę	Orientacja na konkurencję	
	Duża	Mała
Duża	Poszukiwanie renty we współpracy	Poszukiwanie renty w zachowaniu synkretycznym
Mała	Poszukiwanie renty w monopolu	Poszukiwanie renty w konkurencji

Źródło: Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997), op. cit., s. 119.

Renta osiągnąć w dużej konkurencji może być uzyskiwana poprzez wykorzystanie unikatowych zasobów w sposób bardziej efektywny od konkurentów oraz ochronę własnych wyróżniających kompetencji. Rozwiązanie takie jest jednak krytykowane ze względu na wzmocnianie zachowań rywalizacyjnych, sprzyjanie wznoszeniu barier wokół własnych wyróżniających się kompetencji oraz nieuwzględnianie osadzenia organizacji w sieci stosunków

<sup>86</sup> Gorynia M., Jankowska B., Owczarek R. (2005). Strategic management as a synthesis of economic and managerial theories of the firm. *Ekonomista*, nr 5, 595–619.

<sup>87</sup> Renta jest tu rozumiana jako dodatkowa wypłata, jaką otrzymuje dany czynnik produkcji, ponad dochód transferowy konieczny do skłonienia go do świadczenia swoich usług właśnie w tym zastosowaniu. Dotyczy ona współcześnie wszystkich rzadkich i unikatowych zasobów.

społecznych, sprzyjanie powstawaniu monopolii/oligopolii zmniejszających w ostatecznym rachunku szanse na zrównoważony rozwój i społeczny dobrobyt.

Z kolei renta osiągnięta we współpracy może być uzyskiwana przez dostęp do wspólnych zasobów. Odwołuje się do wspólnego osiągania długofalowych celów i możliwości osiągnięcia wzajemnych korzyści jako podstaw uzyskiwania przewagi konkurencyjnej<sup>88</sup>. Oparta na budowaniu wzajemnego zaufania, powstaje dzięki aktom wzajemności i przekonaniu o kontynuacji wymiany.

Renta czerpana dzięki synkretycznej równowadze jest uzyskiwana za sprawą współpracy wzmacniającej pozycję konkurencyjną oraz stabilne wykorzystywanie wzajemnych, dostępnych, niepowtarzalnych kompetencji. Organizacje korzystające z tej opcji mają do dyspozycji większą liczbę strategicznych rozwiązań, mogą bowiem uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez wykorzystanie rzadkich i cennych oraz niepowtarzalnych zasobów, ale także poprzez pozyskanie godnych zaufania partnerów. Mogą także swobodniej identyfikować możliwości strategicznych aliansów<sup>89</sup>.

Do samej koopetycji dochodzi natomiast w wyniku nastawienia konkurujących i współdziałających podmiotów<sup>90</sup> oraz – ogólnie ujmując – braku możliwości realizacji dotychczasowych strategii i pod presją potrzeby rynkowej, przy czym zazwyczaj jest to presja nagła, będąca skutkiem braku bądź niedostatku własnych zasobów<sup>91</sup>.

Innymi istotnymi czynnikami wpływającym na koopetycję są także:

- pragnienie dostępu do nowego rynku;
- dążenie do powiększenia zasięgu działania firmy;
- dążenie do wykorzystania efektu skali i zakresu;
- dążenie do redukcji kosztów badań i rozwoju;
- dążenie do redukcji kosztów transakcyjnych;
- dążenie do skrócenia cykli rozwojowych;
- globalizacja i zacieranie się granic pomiędzy sektorami, wpływające na wzrost konkurencji<sup>92</sup>;
- rezygnacja z doraźnych korzyści związanych z konkurencją na rzecz synergii możliwej dzięki bliższej współpracy<sup>93</sup>;

<sup>88</sup> Barney J.B., Hansen M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, 175–190.

<sup>89</sup> Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 76, 57–71.

<sup>90</sup> Sawicki J. (2005). Kooperencja – strategia przyszłości. *Marketing i Rynek*, nr 3, 3.

<sup>91</sup> Padula G., Dagnino G.B. (2007), op. cit.

<sup>92</sup> Kaleta A. (2000). Strategia konkurencji w przemyśle. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania*, nr 100 (854), 150.

<sup>93</sup> Zydlewska A. (2003). Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym. [W:] Gołębiowski T. (red.). *Marketing na rynku instytucjonalnym*. Warszawa; 163–174.

- porównanie kosztów operacyjnych i organizacyjnych z kosztami samodzielnej działalności; jeśli te pierwsze są niższe od drugich, kooperacja jest uzasadniona ekonomicznie nawet w krótkim terminie<sup>94</sup>;
- globalizacja i zacieranie się granic pomiędzy sektorami, wpływające na wzrost konkurencji<sup>95</sup>.

Powyższe zestawienie z założenia nie uwzględnia wszystkich czynników, ale wskazuje na te, które mają uniwersalny charakter na różnych poziomach organizacyjnych.

W tym kontekście ważne są analizy, jakie czynniki wpływają na wybór partnera kooperacji<sup>96</sup>. W badaniach tych krytyczne znaczenie ma to, czy jest to konkurent bezpośredni czy pośredni oraz jakie są proponowana strategia działania i konfiguracja zasobów.

## 1.5. Dostęp do wiedzy

Stosunkowo liczne są badania dotyczące tych sektorów, które dawały nadzieję na kooperacyjną rentę wynikającą z **dostępu do wiedzy**, czyli tych, w których dochodzi do konwergencji branż, produktów i usług, na przykład sektora technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (*information and communication technologies*, ICT), obejmującego telekomunikację, rozrywkę, media, finanse i logistykę.

Wiedza niezbędna dla rozwoju innowacji nie jest zazwyczaj dzielona równo pomiędzy firmami<sup>97</sup>. Analizująca tę kwestię Alicia Enberg podkreśla, że jej integracja jest możliwa dzięki wspólnemu rozumieniu procesu pracy nad projektem i można ją osiągnąć poprzez zastosowanie takich mechanizmów jak planowanie i specyfikacja procesów, natomiast aby uniknąć niezamierzonych wycieków wiedzy, należy wyraźnie rozdzielić indywidualną i zbiorową pracę nad projektem<sup>98</sup>.

Ponieważ niektóre organizacje dysponują wiedzą lub umiejętnościami, których brakuje innym organizacjom, i rzadko są one samowystarczalne, jednoczesna samodzielna praca nad innowacjami oraz współpraca z konkurentem mogą stanowić kluczową strategię pozwalającą na przezwycięzenie tych asymetrii. Anette Brolos, badająca duński sektor finansowy, zauważa, że właśnie taka współpraca jest zaletą – szczególnie we wczesnej fazie formułowania pomysłów, a osadzenie kooperacji w sieci organizacji może zapewnić zaufanie, wspólne zrozumienie podstawowych warunków i szerszą wspólną bazę wiedzy, jednocześnie zaś różnice w konkretnych możliwościach i modelach biznesowych mogą nadal zapewniać pewną różnorodność<sup>99</sup>.

<sup>94</sup> Sawicki J. (2005), op. cit.

<sup>95</sup> Kaleta A. (2000), op. cit.

<sup>96</sup> Kraus S., Meier F., Niemand T., Bouncken R.B., Ritala P. (2018). In search for the ideal cooperation partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, Vol. 12, No. 4, 1025–1053.

<sup>97</sup> Enberg C. (2012). Enabling knowledge integration in cooperative RD projects: the management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, Vol. 30, No. 7, 771–780.

<sup>98</sup> Ibidem.

<sup>99</sup> Brolos A. (2009), op. cit.

O ile krótki okres życia produktów, a także zwiększenie nakładów na badania i rozwój oraz wydatki kapitałowe skłaniają firmy do rozwoju, to kooperacja może umożliwić podział ryzyka i kosztów, a także wiedzy specjalistycznej w celu utrzymania konkurencyjności, zwłaszcza w sektorach zaawansowanych technologicznie<sup>100</sup>.

Ogólnie mówiąc, możliwości pozyskiwania wiedzy i wzajemnej nauki nie tylko składają się do kooperacji, ale są też ważnymi czynnikami jej przetrwania<sup>101</sup>. Nie sprzyja natomiast dzieleniu się wiedzą w ramach kooperacji formalna struktura hierarchiczna. Korzystne są za to nieformalne relacje między jednostkami konkurującymi o udział w rynku.

## 1.6. Czynniki rozwoju i powodzenia kooperacji

Zdecydowana większość organizacji działa na ograniczonych rynkach, konkurując zazwyczaj poprzez obniżanie cen w warunkach wyniszczającej konkurencji. Zwykle samodzielnie i mozolnie dążą one do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Takie tradycyjne strategie oparte na konkurencji (strategie dotyczące tzw. czerwonego oceanu) okazały się jednak niewystarczające i aby pokonać konkurencję, zwrócono się ku alternatywnym rozwiązaniom, takim jak kooperacja.

Zwrot ten jest tym bardziej naturalny i niezbędny, że dyskusyjne stało się przeświadczenie o jednoznacznie pozytywnych efektach konkurencji. Owszem, jego fundamenty nadal pozostają silne: konkurencja ma wpływać na zwiększenie kreatywności, innowacyjności, spadek cen i wzrost jakości dostarczanych produktów i usług. Istnieją jednak liczne wątpliwości, czy konkurencja ma wyłącznie pozytywne aspekty<sup>102</sup>.

Ponieważ otoczenie zewnętrzne jest krytycznym czynnikiem funkcjonowania organizacji, jego nowo rozpoznany turbulentny charakter oznacza siłą rzeczy nowe wyzwania strategiczne. Nowe okoliczności skłaniają też do formułowania nowych terminów, które miałyby najlepiej oddać ich istotę. Kathleen M. Eisenhardt i L.J. Bourgeois piszą zatem o „szybkim otoczeniu”, w którym występują zmiany w zakresie: popytu, konkurencji, technologii i przepisów<sup>103</sup> – jego cechą charakterystyczną jest niestabilność. Z kolei Philip Kotler i John Caslione piszą o „chaosie”, formułując tyleż frapującą, co niepokojącą tezę, że zazwyczaj był on cechą rewolucji w warunkach stabilnej ewolucji, teraz natomiast staje się nowym obliczem normalności<sup>104</sup>.

<sup>100</sup> Gnyawali D.R., Park B.J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 3, 308–330.

<sup>101</sup> Tsai W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, 179–190.

<sup>102</sup> Zaller J. (1999). Market competition and news quality. *Annual Meetings of the American Political Science Association*, Atlanta; 1.

<sup>103</sup> Eisenhardt K.M., Bourgeois III L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, 737–770.

<sup>104</sup> Kotler P., Caslione J.A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze konkurencji*. Warszawa.

W warunkach ograniczonych źródeł przychodów i szybkich zmian technologicznych oraz masowego i szybkiego pojawiania się produktów substytucyjnych pojawienie się kolejnych konkurentów prowadzi do dalszej fragmentacji i spadku jakości oferty. Dochodzi wówczas do **hiperkonkurencji** (określanej też jako konkurencja „wysokich prędkości”)<sup>105</sup>, czyli licznych, silnych i szybkich ruchów konkurencyjnych, w ramach których konkurenci muszą nieustannie tworzyć nowe przewagi i osłabiać przewagi swoich rywali, przy czym przewagi te są nietrwałe, towarzyszą im wyniszczające „wojny reklamowe” i rosnący popyt na „dynamiczną zaradność”<sup>106</sup>. Hiperkonkurencja kształtuje otoczenie konkurencyjne, w którym stanem naturalnym są płynność i okazjonalność strategicznych rozwiązań<sup>107</sup>, a osobliwym trwałym stanem jest „porządek niestabilności”<sup>108</sup>.

Na rynku najbardziej widoczną konsekwencją hiperkonkurencji jest wielowymiarowa niestabilność. O ile tradycyjnie podstawowym celem podmiotów rynkowych jest wzrost zysków i bogactwa akcjonariuszy, osiągany przede wszystkim poprzez kontrolowanie poziomu konkurencji i unikanie wojen cenowych oraz koncentrację na odpowiednim segmencie rynku, to w obliczu hiperkonkurencji uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest niemal niemożliwe. Traci ona długoterminowy charakter, jest uzyskiwana sporadycznie i – poza wyjątkami – ta trudność stanowi oczywistą cechę otoczenia strategicznego.

Hiperkonkurencja dezaktualizuje zatem fundamenty klasycznych, opartych na zasobach i na kompetencjach, koncepcji formułowania przewag konkurencyjnych<sup>109</sup>. Czynnikiem sukcesu staje się nowa umiejętność nieustannego rekonstruowania przewag konkurencyjnych<sup>110</sup>.

W tych okolicznościach pożądane są nowe, elastyczne strategie oparte na wykorzystaniu licznych, choć krótkotrwałych możliwości<sup>111</sup> oraz strategii uwzględniające współpracę z konkurentami. Kooperacja urasta do roli rekomendowanej i oczekiwanej strategii redukcji zagrożenia konkurencyjnego<sup>112</sup>, niosąc obietnicę odzyskiwania równowagi pomiędzy dostępem do zasobów a presją konkurencyjną rynkowych rywali<sup>113</sup>.

Aby jednak stała się strategią sukcesu, konieczne stało się wyłonienie krytycznych czynników jej powodzenia. Jest to jednak o tyle problematyczne, że analizując dotychczasowe

<sup>105</sup> Brown S., Eisenhardt K. (2008). *Competing on the edge*. Harvard Business School Press, Boston; 6–7.

<sup>106</sup> Thomas L.G. (1996). The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. *Organization Science*, Vol. 7, 221–242.

<sup>107</sup> D’Aveni R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York, NY; 217–218.

<sup>108</sup> Kreft J. (2016). *Za fasadą społeczności*. Kraków.

<sup>109</sup> De Toni A., Tonchia S. (2003). Strategic planning and firm’s competencies. Traditional approaches and new perspectives. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 9, 947–976.

<sup>110</sup> Grant R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 113–114.

<sup>111</sup> Amit A., Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6–7, 493–520.

<sup>112</sup> Kaleta A. (2000), op. cit., 147.

<sup>113</sup> Bengtsson M., Kock S. (2000), op. cit.

badania poświęcone temu zagadnieniu, można dojść do wniosku, że prace wykorzystujące studia przypadków – zwykle ograniczone geograficznie lub sektorowo – stronią od generalizowania we wnioskowaniu i jako takie nie pozwalają na dokonywanie uogólnień. Na przykład analizy przedsiębiorstw sektora ICT wykazały, że głównymi czynnikami powodzenia kooperacji są: zaangażowanie w kooperację, strategiczne dopasowanie, tak zwane zasoby ludzkie i dystans geograficzny<sup>114</sup>. Z kolei studia Aihie Osarenkhoe, polegające na analizie trzech organizacji, wskazały, że najważniejsza jest jakość relacji – przede wszystkim zaufanie między stronami kooperacji, a także lojalność i zaangażowanie we wspólne działania oraz gotowość do poświęcenia celów krótkoterminowych<sup>115</sup>.

Inne badania teoretyczne są zazwyczaj wolne od wady braku uniwersalności, ale cechują się z kolei nadmiernymi uogólnieniami, charakterystycznymi dla sytuacji, gdy badacze dążą do swoistej elegancji proponowanych modeli. Uwzględniając jedne elementy, składające się zazwyczaj na kwestie dotyczące strategii i dopasowania strategicznego, pomijają wówczas inne, zwykle związane z tzw. czynnikami miękkimi, jak na przykład kwestie różnic kulturowych.

W bogatym zbiorze prac badawczych zwraca natomiast uwagę rzadkie poświęcanie uwagi organizacjom *non-profit*<sup>116</sup>. Do nielicznych należą analizy jednoczesnej rywalizacji i współpracy organizacji pozarządowych w pozyskiwaniu funduszy na rzecz pomocy ofiarom katastrof humanitarnych i efektywności zarządzania relacjami między tymi organizacjami a darczyńcami<sup>117</sup>. Inny przykład to praca analizująca „warunki i naturę kooperacji” w relacjach organizacji nastawionych na zysk i *non-profit*, która sugeruje, że w organizacjach nastawionych na zysk ważniejsza jest sfera konkurencji, natomiast organizacje *non-profit* skupiają się na sferze ontologicznej zdominowanej przez współpracę<sup>118</sup>.

Jeszcze rzadsze są analizy organizacji *non-profit* uwzględniające badania ilościowe i jakościowe, jak na przykład analiza organizacji działających w sektorze sztuki, w której skupiono się na współpracy artystycznej oraz operacyjnej/marketingowej/rozwojowej i w której miarę kooperacji stanowiły intensywność współpracy oraz zakres i wielkość nakładu pracy zespołowej, a także wyniki finansowe<sup>119</sup>.

<sup>114</sup> Lindström T., Polska P. (2016). Coopetition close to the customer: A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 207–215.

<sup>115</sup> Osarenkhoe A. (2010), op. cit.

<sup>116</sup> Stankiewicz J., Moczulska M., Seiler B. (2018). Conditions and nature of coopetition of for-profit and non-profit organizations. *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, Vol. 17, 118–119.

<sup>117</sup> Fathalikhani S., Hafezalkotob A., Soltani R. (2018). Cooperation and coopetition among humanitarian organizations: a game theory approach. *Kybernetes*, Vol. 47, No. 8, 1642–1663.

<sup>118</sup> Stankiewicz J., Moczulska M., Seiler B. (2018), op. cit., 111–126.

<sup>119</sup> Kirchner T.A., Ford J.B., Markowski E.P. (2016). Coopetition (contemporaneous cooperation and competition) among nonprofit arts organizations. [In:] Kirchner T.A. (ed.). *Looking forward, looking back: drawing on the past to shape the future of marketing*. *Proceedings of the 2013 World Marketing Congress*; 246–246.

W tych okolicznościach cenne są próby formułowania modeli holistycznych, nawet jeśli powstały one kosztem poświęcenia niektórych czynników na rzecz uzyskania ogólnego obrazu.

Należy do nich hierarchiczny model zarządzania strategią kooperacji, który opracowali Kwai-Sang Chin, Boris L. Chan i Ping-Kit Lam. Autorzy dzielą w nim krytyczne czynniki sukcesu kooperacji na trzy główne siły napędowe<sup>120</sup>:

- I. Zaangażowanie kierownictwa:
  1. Przywództwo w zarządzaniu
  2. Długoterminowe zaangażowanie
  3. Uczenie się organizacji
- II. Rozwój relacji:
  1. Zaufanie (w tym dopasowanie kultur organizacyjnych i wspólne cele)
  2. Dzielenie wiedzy i ryzyka
- III. Zarządzanie komunikacją:
  1. Systemy informacyjne
  2. Systemy zarządzania

W innej pracy przyjęto z kolei, że aby doszło do efektywnej współpracy w ramach kooperacji, muszą być spełnione określone warunki wyjściowe, a mianowicie: musi zostać wykrystalizowany zamiar strategiczny (tj. cele i zadania), partnerzy muszą być „dostosowani wewnętrznie” (ich działania w kierunku porozumienia powinny być spójne), ustanowione powinno zostać zarządzanie relacjami (dzielenie się konkretnymi, najnowszymi informacjami), musi dochodzić do dzielenia się zasobami, relacje muszą być sformalizowane (plany współpracy, standaryzacji technologii komunikacyjnej, wymiany informacji oraz porozumienie dotyczące wspólnych celów i zadań)<sup>121</sup>.

Niekiedy takie warunki skłaniają do porównywania kooperacji z tym, co przyjęło się uważać za „zrównoważony rozwój”<sup>122</sup>, czyli bezpośrednie i pośrednie zaspokajanie potrzeb organizacji i interesariuszy (akcjonariuszy, pracowników, klientów, grup nacisku, społeczności i środowiska) bez uszczerbku dla ich zdolności do zaspokajania przyszłych potrzeb zainteresowanych stron. Aby osiągnąć taki cel (zrównoważony rozwój), firma musi się skupić na trzech głównych wymiarach: gospodarczym, społecznym i środowiska naturalnego. W celu łatwiejszej interpretacji przedstawia się wówczas organizację jako organizm, który eksploatuje znaczne ilości dóbr naturalnych oraz tzw. zasobów ludzkich, i dlatego powinna ona rozważnie używać zasobów środowiska naturalnego i społeczności z myślą o przyszłych

<sup>120</sup> Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. *Industrial Management Data Systems*, Vol. 108, No. 4, 437–454.

<sup>121</sup> Min S., Roath A.S., Daugherty P.J., Genchev S.E., Chen H., Arndt A.D., Richey R.G. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 2, 237–256.

<sup>122</sup> Skowroński A. (2006). Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego. *Problemy Ekorozwoju*, Vol. 1, nr 2, 47–57.

korzyściach, dążąc jednak jednocześnie do zapewniania korzyści bieżących dla zainteresowanych stron, zwłaszcza akcjonariuszy.

Takie utożsamianie koopetycji ze zrównoważonym rozwojem jest na pierwszy rzut oka atrakcyjne poznawczo i koherentne, wydaje się też zgodne co do podstawowych wyzwań, jest jednak niespójne w odniesieniu do horyzontu czasowego. O ile bowiem koopetycja dotyczy zazwyczaj krótko-, ewentualnie średnioterminowego związku partnerów, to zrównoważony rozwój jest wyzwaniem strategicznym o bliżej niesprecyzowanym (przyszłe pokolenia?) horyzoncie czasowym.

## 1.7. Koopetycja a problem elastyczności kultur organizacyjnych

Punktem wyjścia analiz dotyczących roli różnic kulturowych w kontekście koopetycji jest założenie, że zarządzanie i kultura są nierozłączne oraz że interakcje międzyludzkie są oparte na kulturze, a zatem zachowania i światopoglądy mogą prowadzić albo do destrukcyjnej destabilizacji, albo do uzyskania korzyści ekonomicznej wraz ze skumulowanymi, zbiorowymi i potencjalnie korzystnymi skutkami kulturowymi. Innymi słowy, skoro zarządzanie angażuje ludzi, to jest podporządkowane kulturze społeczeństwa lub organizacji, w której działa.

W perspektywie tak zwanego zarządzania ekonomicznego szybki rozwój technologiczny, rosnąca konkurencja, wielowymiarowa konwergencja uwzględniająca migracyjne zachowania klientów oraz atrofia dotychczasowych modeli biznesowych i destabilizujące innowacje składają się łącznie na współczesne, turbulentne, zglobalizowane otoczenie strategiczne. Czynniki te wydają się jednak możliwe do uwzględnienia i przezwyciężenia, w przeciwieństwie do innego, głęboko osadzonego w kontekście społecznym, a mianowicie zdolności potencjalnych partnerów koopetycji do dopasowania kultur organizacyjnych. Owo dopasowanie jest bowiem, jak sugerują Rasoava Rijamampianina i Teresa Carmichael, podstawowym czynnikiem sukcesu<sup>123</sup>, przy czym nie chodzi jedynie o sukces koopetycji jako strategii, ale o rynkowe i społeczne korzyści wynikające z jej obrania.

Na wstępie należy również przyjąć, że docenienie tak oczywistego, choć często ignorowanego w zarządzaniu czynnika, ma różną tradycję w różnych kontekstach kulturowych, zwłaszcza że współczesny „przemysł nauki” zdominowany jest przez rynkowo-konkurencyjny amerykański paradygmat rozwoju i narzuca „zachodnią perspektywę” oraz skłania do bezrefleksyjnego kopiowania/stosowania teorii zarządzania bez uwzględnienia różnic kulturowych.

Problem ten bezpośrednio dotyczy także koncepcji koopetycji. Pisze o tym Ming Jer Chen, konfrontując „zachodnie”, nastawione na konkurencję podejście w zarządzaniu ze „wschod-

<sup>123</sup> Rijamampianina R., Carmichael T. (2005). A framework for effective cross-cultural competition between organisations. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 4, No. 1, 92–103.



nią” „drogą środka”<sup>124</sup>. Porównuje przy tym zachodnią skłonność do analizy ze wschodnią skłonnością do syntezy oraz zachodnią odpowiedzialność jednostkową ze wschodnim tworzeniem efektywnych zespołów. Mając to na uwadze, Chen proponuje koncepcję paradoksalnej integracji, w której dwa przeciwieństwa („ja” i „inny”) mogą mieć charakter współzależny i razem stanowią całość. Taka interpretacja wykracza poza paradoks i zachodnią konwencję wyłączających przeciwieństw oraz godzi „pozorną polaryzację” konkurencji i współpracy<sup>125</sup>.

W nawiązaniu do tej koncepcji oczywiste staje się, że uczestnik koopetycji nie musi rezygnować z własnej, głęboko zakorzenionej, unikatowej tożsamości, nawet jeśli z założenia mogłaby być przyczyną konfliktów, te są bowiem częścią koopetycyjnego układu i wspólnym zadaniem stron jest ich opanowanie, ewentualnie ustabilizowanie na akceptowalnym poziomie. Jest to tym bardziej prawdopodobne, jeśli znane są ich źródła – a w przypadku środowisk wielokulturowych mogą nimi być na przykład kwestie etyczne (jak choćby różne interpretacje korzyści majątkowych jako łapówek) czy odmienne praktyki biznesowe dotyczące sprawozdawczości finansowej, bezpieczeństwa pracy, odpowiedzialności za środowisko naturalne bądź traktowania pracowników. Różnice takie mogą wpływać na powodzenie koopetycji<sup>126</sup>, fuzji, strategicznych sojuszy oraz na codzienną współpracę, nawet jeśli organizacje są dobrze zarządzane z perspektywy nieuwzględniającej przyczyn kulturowych.

Do akceptacji różnic kulturowych przyczynia się wspólnota interpretacyjna w różnych definicjach „kultury”. Tytułem przypomnienia – problematyka ta jest wszak obszernie omawiana w literaturze – dla Geerta Hofstede’a jest ona zbiorowym programowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innych; Hofstede dostrzega pośród elementów kultury symbole (najbardziej powierzchowny element), bohaterów, rytuały oraz wartości (najgłębiej osadzone i najmniej widoczne). Dołączane są do nich niekiedy także zwyczaje, wiedza, nawyki i zachowania oraz sztuka, sposoby myślenia i tradycje. Pośród bardzo licznych innych ujęć należy też wyróżnić powszechnie wykorzystywaną definicję kultury Edgara Scheina, według którego stanowi ją zestaw założeń dotyczących sposobu funkcjonowania świata<sup>127</sup>.

Uwzględniane w ramach tak rozumianej kultury wartości dotyczą tego, co złe i co dobre, niemoralne i moralne, irracjonalne i racjonalne<sup>128</sup>. Wartości kulturowe są przy tym, jak wspomniano, głęboko zakorzenione (bywają nieświadomione) i stają się widoczne jedynie poprzez zachowania i praktyki.

<sup>124</sup> Chen M.J. (2002). Transcending paradox: The Chinese „middle way” perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19, No. 2–3, 179–199.

<sup>125</sup> Ibidem.

<sup>126</sup> Jankowska B., Bartosik-Purgat M. (2012). Perceptions of the results of cooperation with rivals – the perspective of Danish, Japanese and Polish companies. Does the cultural background matter? *Poznan University of Economics Review*, Vol. 12, No. 4, 14–27.

<sup>127</sup> Schein E. (1996). Three cultures of management: The key to organisational learning. *Sloan Management Review*, Vol 38, No. 1, 9–20.

<sup>128</sup> Hofstede G. (1999). Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21<sup>st</sup> century global management. *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No. 1, 34.

Wobec tak rozpoznanych warunków kulturowych wspomniani Rijamampianina i Carmichael wnioskuje, że stopień zgodności w relacjach między organizacjami skłaniającymi się do koopetycji jest wysoki, w przypadku gdy to właśnie podstawowe wartości kulturowe są podobne. Jeśli nie przystają idealnie, wówczas ewentualne korekty kulturowe podczas współpracy organizacji powinny być ostrożnie wprowadzane, począwszy od najmniej problematycznych (peryferyjnych), takich jak symbole, rytuały oraz bohaterowie. W centrum uwagi dopasowania kultur muszą się znajdować wspólne praktyki, a nie wartości, ponieważ ich zmiana jest rzadka i jawne próby ich korekt budzą największy niepokój.

Reasumując, zgodność kultur organizacyjnych oznacza w istocie zgodność najmniej elastycznych wartości. W praktyce zarządzania założenie to rzutuje na przykład na ocenę szans powodzenia sojuszy/alianсів, przy czym należy zaznaczyć, że nie brakuje badań dowodzących, że zwykle różnice kultur nie determinują porażki takich związków, zwłaszcza gdy istnieje silna presja ich zawarcia. Potwierdzają to liczne przykłady mniejszych organizacji, którym w związkach z większymi udaje im się zachować tożsamość, nawet w sytuacji gdy ich kultury są nie w pełni nieprzystające.

Ponieważ jednak na podjęcie decyzji o koopetycji nie składają się jedynie determinanty kulturowe, zidentyfikowane i ocenione muszą zostać nie tylko kwestie wartości potencjalnych koopetentów, ale także dopasowanie ich kluczowych kompetencji i zasobów oraz intencje wyrażone w celach. Gdy okazują się one komplementarne, organizacje mogą nawiązać współpracę.

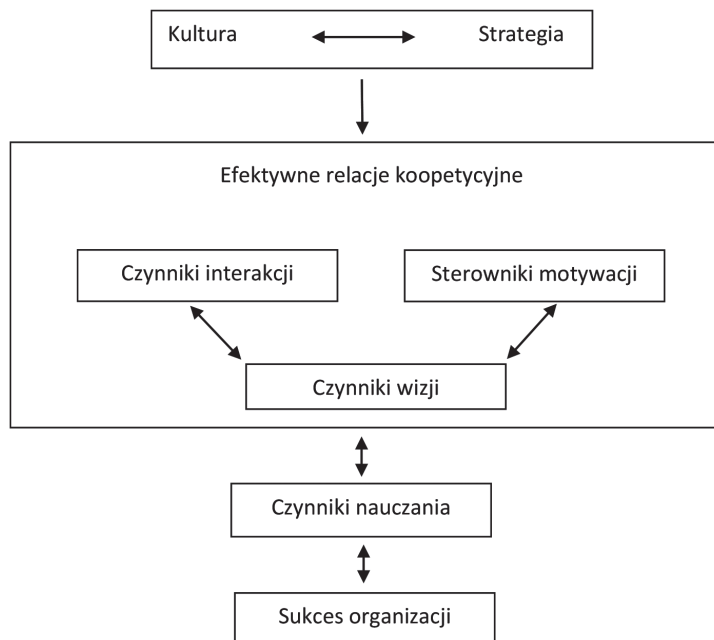
Jeśli strategie potencjalnych organizacji – uczestników koopetycji – są jednocześnie odmienne i niekomplementarne, to nie ma podstaw do zawiązywania jakichkolwiek sojuszy. W praktyce zatem dopasowanie strategiczne oznacza zbieżność możliwości i zamiarów strategicznych, dopasowanie strategicznych zasobów, na przykład wiedzy, oraz spójność kluczowych kompetencji.

Zgodnie z koncepcją Rijamampianiny i Carmichael, w sytuacji gdy strategie partnerów w układzie koopetycyjnym nie są podobne i nie uzupełniają się, nie ma przesłanek do bezpośrednich relacji biznesowych. Jeśli natomiast najważniejsze wartości przyświecające organizacjom są takie same bądź podobne, wówczas dopasowanie kultur przyczynia się do zacieśnienia relacji koopetycyjnych. Spójność kultur korporacyjnych i jednoczesna spójność strategiczna dają zatem podstawy do nawiązywania i zacieśniania relacji koopetycyjnych. Uogólniając, można stwierdzić, że czynnikiem sukcesu koopetycji jest odpowiednie dopasowanie/elastyczność kultur organizacyjnych.

Aby więc doszło do koopetycji między organizacjami, powinny być spełnione dwa ogólne warunki:

- ich strategiczne imperatywy powinny być podobne lub komplementarne, niezależnie od kompatybilności kultury organizacyjnej;
- w przypadku niezgodności wartości kultury organizacji koopetycja może być zawierana raczej poprzez ustanowienie wspólnych praktyk niż wartości.

W celu ułatwienia koopetycji istotne jest także dogłębne zrozumienie motywacji, interakcji, wizji oraz czynników sprzyjających uczeniu się organizacji ujętych w modelu efektywnej koopetycji<sup>129</sup> – kwestię tę uwzględnia propozycja modelu skutecznej koopetycji międzykulturowej (rys. 1.1).



Rys. 1.1. Model skutecznej koopetycji międzykulturowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rijamampianina R., Carmichael T. (2005), op. cit.

Dla powodzenia modelu fundamentalne znaczenie mają czynniki motywacji, definiują bowiem tożsamość związku. Organizacje muszą znać powody współpracy z konkurentem, znać odpowiedź na pytanie, dlaczego miałyby to być dla nich korzystne. Aby to było możliwe, niezbędna jest analiza kultur organizacyjnych i kosztów oraz audyt kompetencji i zasobów.

Koopetycja będzie efektywna jedynie wówczas, gdy wspomniane motywacje organizacji obejmują<sup>130</sup>:

- wzajemną zależność – przekonanie, że partnerzy sojuszu potrzebują siebie nawzajem;
- wzajemne interesy – potwierdzenie, że partnerzy sojuszu znajdują wspólnotę interesów (niekoniecznie takich samych);
- wzajemne korzyści – kiedy korzyści są obustronne, obie strony otrzymują to, czego potrzebują w koopetycji (powstaje relacja *win-win*). Jest to główna siła sprawcza określa-

<sup>129</sup> Rijamampianina R., Carmichael T. (2005), op. cit.

<sup>130</sup> Ibidem.

jąca krytyczne warunki sukcesu, takie jak tożsamość zaangażowania i zobowiązanie do prowadzenia działalności.

W aspektach kulturowych, takich jak symbole, rytuały i bohaterowie, są zakorzenione czynniki interakcji: wzajemnego zrozumienia (motywów partnera – pozwalające odnosić się do niego z większą empatią), wzajemnego zaufania i szacunku (przyjęcie, że żadna ze stron nie będzie wykorzystywać drugiej) oraz wzajemnego zobowiązania (gdy motywacje partnerów są jasne, rośnie poziom zaufania i wzajemnego szacunku)<sup>131</sup>.

Strategiczne i jednocześnie kulturowe są czynniki dotyczące wizji organizacji, która przede wszystkim powinna być wspólna dla partnerów kooperacji. Ponieważ wizje są kształtowane przez podzielane wartości, to jeśli te nie są przynajmniej podobne, także wizje będą odmienne. Czynniki motywacyjne (strategiczne) i interakcje (kulturowe) powinny ponadto tak stymulować rozwój wizji współpracy, aby zaspokajała potrzeby partnerów; bez wspólnej wizji współpracy jej motywy i czynniki interakcji mogą się okazać niewystarczające<sup>132</sup>.

Reasumując, czynnikami sprzyjającymi nauczaniu i wspierającym sukces kooperacji są w tych okolicznościach:

- zrozumienie, że wzajemna nauka powinna prowadzić do wspólnoty wizji;
- współpraca w tworzeniu kultury wzajemnej nauki;
- utrzymywanie struktur, strategii i procesów, łącznie z systemem nagród wspierających proces nauki.

## 1.8. Rola zaufania w kooperacji

Zaufanie, mające duże znaczenie w kształtowaniu relacji kooperacyjnej, jest dla badaczy niekwestionowanym czynnikiem warunkującym powodzenie współpracy. Zgodna jest też konstatacja, że jest to czynnik moderujący, wpływający na dynamikę kooperacyjną.

Choć jednak problem roli zaufania w kooperacji analizowano stosunkowo wcześniej i – jak wskazywali Sandro Castaldo i Giovanni Battista Dagnino – badania na ten temat osiągnęły wyższy stopień krystalizacji naukowej niż na przykład badania nad współpracą w kooperacji<sup>133</sup>, to z zaskoczeniem należy przyjąć, że kwestia ta jest zazwyczaj traktowana pobocznie<sup>134</sup>. Zaskoczenie to jest tym większe, że badania poświęcone kooperacji są coraz liczniejsze i liczba opracowań naukowych w głównych bazach publikacji naukowych przekroczyła 10 tysięcy.

<sup>131</sup> Ibidem.

<sup>132</sup> Ibidem.

<sup>133</sup> Castaldo S., Dagnino G.B. (2009). Trust and cooperation: the strategic role of trust in interfirm cooperative dynamics. [In:] Dagnino G.B., Rocco E. (eds.). *Coopetition strategy. Theory, experiments and cases*. Abingdon, UK; 74–100; Gnyawali D.R., Madhavan R., He J., Bengtsson M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 7–18.

<sup>134</sup> Czakon W., Fernandez A.S., Minà A. (2014). From paradox to practice: The rise of cooperation strategies. *International Journal of Business Environment*, Vol. 6, No. 1, 1–10.

Owszem, kwestia zaufania pojawia się w poszczególnych badaniach, przy czym zwykle jest ono traktowane jako czynnik warunkujący współpracę, ale zagadnienie to nie doczekało się wyczerpującego opracowania. Zwykle obecne jest w kontekście paradoksu współpracy i kooperacji i dotyczy związanych z nim napięć oraz sposobów zarządzania nimi<sup>135</sup>. W tym kontekście uznaje się zazwyczaj, że aby doszło do efektywnej kooperacji, niezbędny jest odpowiedni (choć niesprecyzowany) poziom zaufania<sup>136</sup>. Ponadto, musi to być zaufanie rzeczywiste, a nie fasadowe (deklaratywne). Na marginesie tej uwagi można postawić pytanie, jaki poziom zaufania wyznaczałby moment, w którym warto podjąć współpracę.

Choć nieliczne dotychczasowe badania dotyczące zaufania były wielopoziomowe, to korzystały ze zróżnicowanej argumentacji ekonomicznej, socjologicznej i psychologicznej, przy czym najczęściej pojawiały się w pracach poświęconych zarządzaniu oraz marketingowi i nie miały charakteru interdyscyplinarnego; występowały zazwyczaj w izolacji, co nie pierwszy raz wskazuje na separację środowisk naukowych.

Podobnie jak przypadku innych problemów badawczych dotyczących kooperacji, także w odniesieniu do zaufania najczęstsze są opracowania teoretyczne oraz studia przypadku. Przykład docenienia znaczenia zaufania (oraz nieufności) dla poprawy wyników w relacjach zakłócających konkurencję stanowią badania 225 szwedzkich firm, w których wykazano, że może ono służyć jako mechanizm interwencyjny, dzięki któremu intensywność współpracy zwiększa efektywność relacji<sup>137</sup>.

Wspomniana niestabilność relacji kooperacyjnych wiąże się z ich asymetrycznością i możliwością powstawania konfliktów na tle między innymi organizacyjnym i kulturowym<sup>138</sup>. Na tej podstawie można wnosić, że kooperacja oparta na niskim poziomie wzajemnego zaufania może oznaczać wyższe **koszty transakcyjne**<sup>139</sup>. Tytułem przypomnienia: u podstaw teorii kosztów transakcyjnych leży przekonanie o ograniczonej racjonalności zachowań, która determinuje wyższe koszty, oraz o oportunistycznym skłaniającym do identyfikacji i dbałości o własne interesy strategiczne<sup>140</sup>. Z nimi z kolei wiążą się ukrywanie prawdziwych zamiarów wobec zawieranych umów, błędne wybory czy zachowania nieetyczne. Wobec tych zagrożeń kosztami transakcji są koszty pozyskiwania informacji o prawdziwych intencjach oraz koszty monitorowania umów.

<sup>135</sup> Fernandez A.S., Chiambaretto P. (2016). Managing tensions related to information in cooperation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 66–76.

<sup>136</sup> Seran T., Pellegrin-Boucher E., Gurau C. (2016), op. cit; Stadtler L., van Wassenhove L.N. (2016). Cooperation as a paradox: Integrative approaches in a multi-company, cross-sector partnership. *Organization Studies*, Vol. 37, No. 5, 655–685; Tidström, A. (2014). Managing tensions in cooperation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 261–271.

<sup>137</sup> Raza-Ullah T., Kostis A. (2019). Do trust and distrust in cooperation matter to performance? *European Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 367–376.

<sup>138</sup> Cygler J., op.cit., s. 92.

<sup>139</sup> Kreft J. (2012). *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*. Gdańsk.

<sup>140</sup> Williamson O.E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. S2, 75–94.

Ponieważ każda transakcja zawiera elementy zaufania, jego poziom determinuje ponoszone koszty. Ograniczona racjonalność, stopień skomplikowania, złożoność i niepewność nie pozwalają zazwyczaj na uzyskanie właściwego obrazu transakcji i jej potencjalnych korzyści. Dostępne informacje mogą być celowo zniekształcone, ewentualnie pochodzić z jednego źródła, nawet jeśli mają pozornie różną genezę. Taka asymetria jest stanem naturalnym i może wynikać na przykład z różnicy potencjałów informacyjnych stron<sup>141</sup>. Współpraca w ramach kooperacji może te koszty zredukować, ale nie zniwelować ich całkowicie, dlatego kluczowe znaczenie ma poziom zaufania, odnoszony nie tylko do kosztów transakcyjnych. W tym kontekście można dodać, że zaufanie nie tylko redukuje koszty transakcyjne, wpływając na uczciwość zachowań rynkowych i ograniczając oportunistyczny, ale w szerszym wymiarze determinuje rozwój gospodarczy i dobrostan społeczny<sup>142</sup>. Jego brak można porównywać z dodatkowym, dotkliwym podatkiem nakładanym na działalność gospodarczą<sup>143</sup>. Zaufanie jest zatem czymś, co można określić terminem „dobra strategicznego”, źródłem strategicznej przewagi<sup>144</sup>. Stanowi receptę na chroniczną niepewność, gdy jej źródłem jest postawa partnerów kooperacji. Jak przekonuje Mariusz Bratnicki, zaufanie przechodzi bowiem z powodzeniem test strategicznej wartości i ma typowe cechy zasobu strategicznego oraz jest podstawą tworzenia skutecznej strategii<sup>145</sup>.

Kontynuując wątek kooperacji, przyjmuje się, że im większa jest wspomniana asymetria interesów partnerów, tym wyższe są koszty transakcyjne, które rosną aż do poziomu nieakceptowanego przez jednego lub większą liczbę partnerów. Natomiast wraz ze wzrostem zaufania zmniejsza się znaczenie wzajemnej kontroli, co może skłonić jednego z partnerów do zachowań oportunistycznych. Oportunizm i zaufanie są zatem zmiennymi współistniejącymi w tym samym kontekście, ale w różnym stopniu<sup>146</sup>.

Współpraca w ramach kooperacji nie oznacza bowiem bezgranicznej **lojalności i zaufania**, a miarą sukcesu współpracy nie jest jej harmonia, ale inne powszechnie znane parametry, takie jak zysk, udział w rynku czy bogactwo akcjonariuszy. Nie zmieniają ich logika i praktyka współpracy.

W tym kontekście można dodać pragmatyczną uwagę, że wielostronność relacji między podmiotami gospodarczymi zmusza do przyznania, że firmy mnożące takie relacje nie są w stanie nad nimi panować i w pełni je kontrolować, podobnie jak nie są w stanie przewidzieć

<sup>141</sup> Kreft J. (2009). Media a transfer zaufania w warunkach kryzysu. [W:] Garbarski L., Tkaczyk J. (red.). Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców. Warszawa; 393–402.

<sup>142</sup> Kreft J. (2009). Kapitał społeczny (zaufanie) – zagubione ogniwo rozwoju ekonomicznego doby kryzysu. [W:] Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, t. 1, nr 39, 181–187.

<sup>143</sup> Fukuyama F. (1997). Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. Warszawa; 38.

<sup>144</sup> Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007). Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych. Warszawa.

<sup>145</sup> Bratnicki M. (2000). Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu. Dąbrowa Górnicza.

<sup>146</sup> Grandori A., Neri M. (1999). The fairness properties of interfirm networks. [In:] Grandori A. (ed.). Inter-firm networks. London.

ich efektów<sup>147</sup>. Z tego powodu współpracujący z innymi podmiotami mają świadomość, że ich partnerzy mogą się zawsze skłonić do osłabienia ich pozycji. Dlatego kluczowe znaczenie ma ufność w dochowanie zobowiązań przez partnera kooperacji.

Wszystkie te i inne – ledwo zasygnalizowane – wątki pozwoliły na podjęcie nielicznych prób sformułowania propozycji wielopoziomowych ram wyjaśniających znaczenie zaufania w kooperacji. Należy do nich koncepcja autorstwa Alexandre’a Lascaux<sup>148</sup>, który oferuje nową typologię interakcji opartych na zaufaniu; nie jest to jedyna propozycja – we wcześniejszych wskazywano na przykład, że fundament zaufania<sup>149</sup> stanowią integralność moralna i życzliwość powiernika. Daniel J. McAllister w swojej wpływowej pracy dokonał podziału zaufania do organizacji na poznawcze, czyli oparte na dostępnych danych i rozsądnym przekonaniu, oraz afektywne, czyli opierające się na więzi emocjonalnej między osobami<sup>150</sup>. Koncepcja Lascaux jest jednak o tyle wartościowa, że w większym stopniu uwzględnia złożoność problemu i oferuje odpowiednie ramy do rozważań podejmowanych w dalszej części pracy.

Ogólnie mówiąc, powstanie zaufania między organizacjami związane jest zazwyczaj z otwartością relacyjną<sup>151</sup>, wzajemną zależnością, wcześniejszymi relacjami<sup>152</sup> i oczekiwaniami wobec ciągłości relacji<sup>153</sup>. W pracach badawczych przekonująco dowiedziono, że może ono także wynikać z wcześniejszej znajomości partnera i z tego, że potencjał drugiej strony jest oczywisty. Istotna jest reputacja partnera, ważne są też wskaźniki instytucjonalne, takie jak na przykład certyfikaty. Uznano również, że wiedza budująca zaufanie może obejmować informacje dotyczące kompetencji oraz dobrej woli lub zamiarów partnera<sup>154</sup> i umów między stronami, ponieważ kontrakty są uznawane za racjonalne podstawy zaufania między organizacjami<sup>155</sup>. Nieliczne badania wykazały ponadto, że konflikty występujące między partnerami

<sup>147</sup> Ritter T., Ford D. (2004), op. cit.

<sup>148</sup> Lascaux A. (2020). Cooperation and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, Vol. 84, 2–18.

<sup>149</sup> Zaufanie ma podstawy w jednostkach i organizacje, które jako takie, nie są w stanie sobie ufać. Niemniej zaufanie międzyorganizacyjne nie jest tautologicznym wykorzystaniem zjawiska psychologicznego w organizacjach. Jedna osoba może zaufać innej osobie lub grupie osób, np. zespołowi w firmie lub organizacji partnerskiej w kooperacji. Zaufanie opisuje zatem stopień, w jakim członkowie organizacji mają wspólną orientację na zaufanie wobec firmy partnerskiej. de Jong G., Woolthuis R.K. (2008). The institutional arrangements of innovation: antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances. *Industry and Innovation*, Vol. 15, No. 1, 45–67.

<sup>150</sup> McAllister D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 24–59.

<sup>151</sup> Zand D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, 229–239.

<sup>152</sup> Zucker L.G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure. *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 8, 53–111.

<sup>153</sup> de Jong G., Woolthuis R.K. (2008), op. cit.

<sup>154</sup> Larson A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: a study of governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 76–104.

<sup>155</sup> Eriksson P.E. (2008). Achieving suitable cooperation in Buyer–Supplier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 15, No. 4, 425–454.

kooperacji nie przesądzają o zerwaniu relacji i mogą być przejawem oraz dowodem wzajemnie korzystnej współpracy<sup>156</sup>.

Przyjęto także, że zaufanie przyczynia się do poprawy wyników firm w projektach realizowanych w ramach współpracy<sup>157</sup>, zmniejsza ryzyko oportunistycznego zachowania partnerów<sup>158</sup> oraz wzmaga dzielenie się ingerującą wiedzą<sup>159</sup>. Natomiast brak zaufania zagraża elementowi współpracy w ramach kooperacji i hamuje transfer wiedzy<sup>160</sup>.

Z kolei nadmierne zaufanie między organizacjami może prowadzić do błędnego postrzegania celów konkurencyjnych firm i niedoceniaenia ich intencji konkurencyjnych, co może skutkować rozczarowaniem dynamiką relacji kooperacyjnej<sup>161</sup>.

Wszystkie te uwagi skłaniają do wniosku, że badania dotyczące zaufania ewoluują i tworzą wielowątkowy, złożony obraz wiedzy na temat tego zjawiska. Te podjęte w ostatnich latach koncentrują się na takich czynnikach zaufania, jak integracja elementów konkurencyjnych i kooperacyjnych w ramach jednej organizacji, wpływ przedstawionej już kultury organizacyjnej oraz rola aspektów strukturalnych w warunkach konkurencji<sup>162</sup>.

Ważnym wątkiem jest zaufanie do kooperacji zachodzącej w sieci i między sieciami. W tym wypadku wspólne doświadczenie niesprzyjające osiągnięciu satysfakcjonujących rezultatów obejmuje przede wszystkim asymetrię informacji, brak bezpośrednich kontaktów i zależność od wiedzy pochodzącej od stron trzecich przy budowie strategii współpracy. Na przykład analiza mechanizmów budowania zaufania w polskim ośrodku turystyki górskiej wskazała, że to legitymizacja przez osoby trzecie odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do współpracy w ramach sieci<sup>163</sup>. Inne badania wykazały, że zaufanie między sieciami opiera się na fundamentach innych niż zaufanie międzyorganizacyjne i rozwija się w powiązaniu z ewolucją zaufania międzyludzkiego w ramach konkurencji/sieci współpracy<sup>164</sup>.

<sup>156</sup> Hamel G., Doz Y., Prahalad C. (2000). Collaborate with your competitors – and win. [W:] Bartlett Ch., Ghoshal S. (eds.). *Transnational management. Text, cases and readings in cross-border management*. 3<sup>rd</sup> ed. Irwin McGraw-Hill, New York; 495–502.

<sup>157</sup> de Silva S.C., Bradley F., Sousa C.M. (2012). Empirical test of the trust–performance link in an international alliances context. *International Business Review*, Vol. 21, No. 2, 293–306.

<sup>158</sup> Gulati R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 85–112.

<sup>159</sup> Becerra M., Lunnan R., Huemer L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 4, 691–713.

<sup>160</sup> Salvetat D., Géraudel M., d’Armagnac S. (2013). Inter-organizational knowledge management in a cooperative context in the aeronautic and space industry. *Knowledge Management Research Practice*, Vol. 11, No. 3, 265–277.

<sup>161</sup> Akpınar M., Vincze Z. (2016). The dynamics of cooptation: A stakeholder view of the German automotive industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, 53–63.

<sup>162</sup> Lascaux A. (2020), op. cit.

<sup>163</sup> Czakon W., Czernek K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network cooptation: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, 64–74.

<sup>164</sup> Lascaux A. (2020), op. cit.



Badania dotyczące czynników warunkujących współpracę w sieciach zaufania podkreślają takie spośród nich, jak rodzaj relacji opartych na współpracy<sup>165</sup> czy stopień współzależności między podmiotami<sup>166</sup>. Studia przypadków dotyczące wpływu zaufania na współpracę na różnych poziomach organizacyjnych (interpersonalnym, interpersonalno-międzyorganizacyjnym oraz interpersonalno-sieciowym) ukazują, że zaufanie między ludźmi wzmacnia powiązania międzybranżowe, a postawy oparte na zaufaniu stopniowo wpływają na relacje zaufania między organizacjami<sup>167</sup>. Ponadto, na tworzenie zaufania między organizacjami wpływa proces przypisywania tożsamości<sup>168</sup>, a postrzegane zaufanie odgrywa kluczową rolę mediatora w rozwoju współpracy międzyludzkiej i między grupami<sup>169</sup>.

## 1.9. Koopetycja a pycha liderów

O ile zaufanie jest zatem jednoznacznym i dobrze zbadanym czynnikiem wpływającym na decyzję o podjęciu koopetycji, o tyle – jak wspomniano – takie cechy liderów organizacji jak pycha i narcyzm pozostają poza głównym nurtem zainteresowania badaczy.

Choć istnieje zgoda co do ogólnego założenia, że style poznawcze i osobowości kadry kierowniczej mają wpływ na proces podejmowania decyzji zarządczych, to brakuje badań poświęconych wpływowi tak często występujących cech, jak pycha i narcyzm, na podejmowanie koopetycji. Poza nielicznymi przypadkami analizy korzyści i negatywnych skutków koopetycji nie uwzględniają takich aspektów, jak cechy indywidualne i międzyludzkie, tymczasem za każdą umowę, transakcją i spotkaniem stoją (kolokwialnie ujmując) ludzie – i to oni decydują o relacjach między firmami. Co więcej, w różnych okolicznościach, choćby przy zawieraniu sojuszy, ich postawy i decyzje są istotniejsze niż czynniki finansowe czy technologiczne i odpowiadają za to, że zdecydowana większość sojuszy okazuje się nieudana<sup>170</sup>. Osobowość przedstawicieli najwyższego kierownictwa wpływa zatem, niejako siłą rzeczy, na strategię, kulturę korporacyjną, na strukturę organizacji, i to w takim zakresie, że często nie mogą one skutecznie działać, jeśli nie zwraca się uwagi na cechy lidera<sup>171</sup>.

<sup>165</sup> Bülbül D. (2013). Determinants of trust in banking networks. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 85, 236–248.

<sup>166</sup> Capaldo A., Giannoccaro I. (2015). Interdependence and network-level trust in supply chain networks: A computational study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, 180–195.

<sup>167</sup> Schilke O., Cook K.S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, Vol. 11, No. 3, 281–303.

<sup>168</sup> Huxham C., Beech N. (2003). Contrary prescriptions: Recognizing good practice tensions in management. *Organization Studies*, Vol. 24, No. 1, 69–93.

<sup>169</sup> Kim D.J., Ferrin D.L., Rao H.R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, Vol. 44, No. 2, 544–564.

<sup>170</sup> Wittmann C.M. (2007). Strategic alliances: what can we learn when they fail? *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 14, No. 3, 1–19.

<sup>171</sup> Kets de Vries M.F. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 8, No. 3, 73–89.

Być może uboga tradycja badań na ten temat wynika z podnoszonej (choć rzadko) ułomności teorii pychy. W istocie teoria ta, pierwotnie sformułowana w kontekście funkcjonowania rynków finansowych, z czasem została rozwinięta w różnych kontekstach zarządzania, co nie oznacza, że jest wolna od krytyki: wskazuje się na jej „kolokwialny charakter” i ułomność metodologiczną oraz koincydencję z już istniejącymi i dobrze rozpoznanymi w kontekście zarządzania narcyzmem<sup>172</sup> i nadmierną pewnością siebie<sup>173</sup>. Ta ostatnia stanowi – jak sugerowano w badaniach — cechą cenną i wysoce pożądaną, ponieważ pozwala na kształtowanie i wykorzystywanie możliwości oraz pokonywanie przeszkód, a dodatkowo ma moc motywującą. Bardzo pewni siebie liderzy nie czują potrzeby konsultowania swoich decyzji. Ponieważ to niepewność skłania do naśladowania innych, lider, który nie ma wątpliwości, nie czuje potrzeby dopasowania się do strategii innych i nie wpisuje się w konwencję strategii w swojej branży.

W kontekście koopetycji badania dotyczące cech liderów nie dość, że są rzadkie i przyczynkowe, to mają jeszcze charakter ogólnikowy, tak jakby organizacja była samodzielnym bytem niezwiązanym ze społeczną tkanką, konstruktem oderwanym od ludzkich postaw, decyzji itp. Ułomność ta jest widoczna choćby przy okazji wartościowej skądinąd reasumpcji relacji koopetycyjnej autorstwa Mosada Zineldina, gdy wymienia on warunki kluczowe dla powodzenia<sup>174</sup>:

1. Strony chcą być zaangażowane w związek.
2. Każda ze stron ma wartość, której chce druga.
3. Związek jest wzajemnie satysfakcjonujący.
4. Istnieje swoboda akceptacji lub odrzucenia warunków wymiany.
5. Strony są w stanie współdziałać ze sobą.
6. Strony dzielą wartości i normy.
7. Strony mogą osiągnąć dodatnie saldo między zaletami i wadami związku.

Już pobieżny ogląd wskazuje, że brakuje pośród nich – a nie jest to, jak wspomniano, odosobnione zestawienie – wątku dotyczącego cech i roli osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Wydawałoby się zatem, że tak istotne kwestie, jak cechy przywódcze i osobowościowe menedżerów i przedsiębiorców, powinny być już dobrze rozpoznane w kontekście badań nad koopetycją, a narcyzm i pycha powinny stanowić przedmiot analiz – tak się jednak nie dzieje. Badania na ten temat mają charakter przyczynkowy i pojawiają się w kontekście innych analiz, dotyczących na przykład sieci organizacyjnych czy potrzeby współpracy i zawierania sojuszy<sup>175</sup>.

<sup>172</sup> Campbell W.K., Hoffman B.J., Campbell S.M., Marchisio G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, 268–284.

<sup>173</sup> Malmendier U., Tate G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. *Journal of Financial Economics*, Vol. 89, 20–43.

<sup>174</sup> Zineldin M.A. (1998). Towards an ecological collaborative relationship management A: “co-opetive” perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, 1138–1164.

<sup>175</sup> Ibidem.

Punkt wyjścia do rozważań na temat wpływu pychy zarządzających na ich decyzje o obraniu strategii koopetycji stanowi przyjęcie założenia, że cechy psychologiczne kadry kierowniczej wyższego szczebla oddziałują na decyzje i wynik działania firmy. Organizacja jest w tym kontekście odzwierciedleniem decyzji kluczowych zespołów kierowniczych, natomiast jej strategia rozumiana jest jako zbiór decyzji podejmowanych w warunkach ograniczonej racjonalności i zależnych od sposobu interpretacji zdarzeń przez menedżerów – decydentów. Ich „filtry poznawcze” powstają na bazie ich przekonań na temat przyszłości, możliwych wariantów działania oraz ich konsekwencji.

Poświęcona pysze najnowsza literatura z zakresu zarządzania wiąże się z docenieniem roli **psychologii**. Pycha wpisuje się w **kognitywną zarozumiałość**, skłonność do przesadnej oceny wyników własnej pracy i przekonania o kontrolowaniu rozwoju wydarzeń.

Pośród bogatej literatury poświęconej tej kwestii wyłaniają się trzy kluczowe cechy pychy: przeszacowanie, nadmierna precyzja i nadmiar. „Syndrom pychy” jest połączeniem trzech różnych zaburzeń osobowości: antyspołecznego, narcystycznego i histrionicznego (przesadna emocjonalność, teatralność zachowań, starania o zwrócenie na siebie uwagi)<sup>176</sup>. Pycha to zazwyczaj „ciemna strona” toksycznego przywództwa<sup>177</sup>, bliska – jak wnioskują Alan Goldman – zaburzeniom psychicznym i emocjonalnym<sup>177</sup>.

### 1.9.1. Źródła pychy

Pycha jest pochodną przeświadczenia o własnej wartości i unikatowości oraz poczucia sprawowania władzy, czyli – w popularnej interpretacji – możliwości narzucania własnych poglądów na temat firmy<sup>178</sup>. Ma także związek z subiektywną oceną własnej władzy, wynikającej z prestiżu zajmowanych stanowisk i ról społecznych<sup>179</sup>.

Do przyjmowania postaw, które są interpretowane w kategorii pychy, dochodzi nie tylko ze względu na osobiste cechy charakteru. Sprzyja im także to, co Sumantra Ghoshal nazwał egoizmem, tak bardzo popularyzowanym w procesie edukacyjnym biznesu, programach kształcenia kadry kierowniczej i gloryfikowanym w mediach menedżerskich i prasie popularnej. To za jego sprawą pełne pychy postawy liderów bywają traktowane jako „akceptowalne zachowanie”<sup>180</sup>. Pycha w zarządzaniu dotyczy bowiem zazwyczaj osób lepiej wykształco-

<sup>176</sup> Owen D., Davidson J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, Vol. 132, No. 5, 1396–1406.

<sup>177</sup> Goldman A. (2009). *Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach*. Cambridge; 11–18.

<sup>178</sup> Brown R., Sarma N. (2007). CEO overconfidence, CEO dominance and corporate acquisitions. *Journal of the Economics of Business*, Vol. 59, No. 5, 358–379.

<sup>179</sup> Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, 409–421.

<sup>180</sup> Ghoshal S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, No. 1, 75–91.

nych, które – jak przekonują Bhandari i Deaves – cechują się zazwyczaj znakomicie wyższym poziomem pewności siebie niż osoby gorzej wykształcone<sup>181</sup>.

Innym źródłem pychy menedżerskiej jest samoocena spowodowana nierealistycznym poczuciem wyższości i niepowtarzalności, towarzysząca silnej potrzebie podziwu. Manifestacje pychy pojawiają się także, gdy jednostka przez dłuższy czas gromadzi tytuły i nagrody<sup>182</sup>.

Do akceptowania pychy w zarządzaniu przyczynia się również kontekst prawny – ład korporacyjny i ochrona prawna mogą mieć wpływ na powstawanie systemów zarządzania akceptujących i nagradzających zachowania pełne pychy. Pysze sprzyja wcześniejsze rozwiązanie trudnych i żmudnych zadań.

Pycha w zarządzaniu bywa też jednak stanem nie tylko akceptowanym, ale dodatkowo podsycanym i kreowanym. Staje się tak, gdy media przypisują menedżerom wszystkie zasługi bądź większość z nich<sup>183</sup>. Proces ten może być charakteryzowany przez mechanizm sprzężenia zwrotnego, którym zainteresowane są wszystkie strony: media kreują biznesową gwiazdę poprzez tworzenie udratyzowanych opowieści o bohaterach biznesu, konstruując publiczny obraz lidera/bohatera, a jednocześnie firmy przyczyniają się tego procesu, podejmując działania niezgodne z wymaganiami rynku i starając się aktywnie kreować swój wizerunek.

Podjęte już w latach 80. ubiegłego wieku badania na temat wpływu pychy u osób zarządzających organizacjami sugerują, że na przykład dążenie do obecności w mediach i uzyskania podziwu może szkodzić organizacji, ale także przynosić ponadprzeciętne wyniki. Narcyzm ma bowiem związek z bardziej dynamicznym zarządzaniem strategicznym, pokonaniem naturalnej skłonności do ostrożności, co może być korzystne z punktu widzenia oczekiwania wyższych zysków przez akcjonariuszy. Analizy prowadzone w dużej grupie zarządzających firmami nowych technologii sugerują, że wyższy poziom narcyzmu wiąże się ze skłonnością do większej inicjatywy, takiej jak między innymi dążenie do większej dywersyfikacji działalności firmy i do większej liczby fuzji i przejęć<sup>184</sup>. Dlatego na przykład Michael Maccoby proponuje podział na narcyzm produkcyjny i nieprodukcyjny<sup>185</sup>, natomiast Seth Rosenthal i Todd Pittinsky zauważają, że narcyzm przywódców łączy się z pewnymi

<sup>181</sup> Bhandari G., Deaves R. (2006). The demographics of overconfidence. *Journal of Behavioral Finance*, Vol. 7, 5–11.

<sup>182</sup> Hayward M.L., Hambrick D.C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, 103–127.

<sup>183</sup> Hayward M.L., Rindova V.P., Pollock T.G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 7, 637–653.

<sup>184</sup> Chatterjee A., Hambrick D.C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, No. 3, 351–386.

<sup>185</sup> Maccoby M. (2000). Narcissistic leaders. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, 69–77.

pożądanymi cechami mogącymi się przyczynić do pozytywnych wyników firm, ale też do pogorszenia wewnętrznej kultury organizacyjnej<sup>186</sup>.

### 1.9.2. Pycha a zarządzanie

Liderzy przeceniający własne możliwości i kierujący się nierealistycznym optymizmem oraz złudzeniem pełnej kontroli wydarzeń wywierają silny wpływ na działalność organizacji i jej strategię<sup>187</sup>.

Przeszacowanie własnych możliwości prowadzi do przykładania mniejszej wagi do formułowania strategii oraz zrównoważonego rozwoju<sup>188</sup>. Pyszni liderzy częściej odwołują się bowiem do **intuicji** i swoich doświadczeń z wcześniejszych udanych praktyk, co pozwala im na podjęcie decyzji w chwili obecnej<sup>189</sup>. Mają zatem tendencję do powielania rozwiązań, które kiedyś przyniosły im dobre rezultaty, są nieelastyczni i bywają bezmyślni, a przy tym wierzą, że mają „przepis” na wyjątkową wydajność i efektywność<sup>190</sup>. Cechuje ich skłonność do przeceniania wartości, jakości i poprawności informacji o dynamice rynku i dokonują takich wyborów strategicznych, które przede wszystkim mogą zwiększyć wydajność<sup>191</sup>.

Jednocześnie – ta uwaga dotyczy bardziej skutków pychy u przedsiębiorców niż u menedżerów – nadmierna pewność siebie (przecenianie prawdopodobieństwa słuszności) i przekonanie o reprezentatywności (uogólnianie na podstawie małych nielosowych próbek) skłaniają do podejmowania szybkich decyzji, by wykorzystać nagle pojawiające się, tymczasowe możliwości (okazje rynkowe), ale też towarzyszy im zazwyczaj brak zaangażowania w tzw. myślenie kontrfaktyczne, czyli refleksję nad tym, co mogłoby się stać, gdyby zdecydowali inaczej. Tymczasem w złożonych warunkach brak wystarczającej refleksji i analizy zmniejsza szanse na sukces<sup>192</sup>. Dotyczy to na przykład rozpoczynania nowych przedsięwzięć, w sytuacji gdy ryzyko niepowodzenia jest wysokie. Można to przypisać wspomnianemu już większemu zaufaniu do własnej intuicji niż do cudzych opinii. Co jednak istotne i co skłania do ważenia ocen, nadmierna skłonność do ryzyka w obliczu licznych sygnałów wskazujących na nikłe

<sup>186</sup> Rosenthal S.A., Pittinsky T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 617–633.

<sup>187</sup> Hayward M.L., Shepherd D.A., Griffin D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, Vol. 52, No. 2, 160–172.

<sup>188</sup> Grant R.M., Visconti M. (2006). The strategic background to corporate accounting scandals. *Long Range Planning*, Vol. 39, No. 4, 361–383.

<sup>189</sup> Hambrick D.C., Cho T.S., Chen M.J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, 659–684; Wally S., Baum J.R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 932–956.

<sup>190</sup> Gino F., Pisano G.P. (2011). Why leaders don't learn from success. *Harvard Business Review*, Vol. 89, 68–74.

<sup>191</sup> Shipman A.S., Mumford M.D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 4, 649–665.

<sup>192</sup> Simon M., Shrader R.C. (2012). Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence: The role of motivated reasoning in new product introductions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No. 3, 291–309.

szanse powodzenia może mieć skutki uboczne w postaci sukcesu owocującego bogactwem pełnych pychy przedsiębiorców. Podobnie rzecz się ma, gdy sygnały te są złożone albo opóźnione<sup>193</sup>.

Niejednoznaczna jest w tym kontekście skłonność do podejmowania wspomnianych **szybkich decyzji**. Z jednej strony bywa ona łączona ze wzrostem sprzedaży i rentowności oraz większym udziałem w zyskach i korzyściach w warunkach hiperkonkurencyjności, z drugiej strony poświęcanie mniejszej uwagi strategii może być niebezpieczne dla organizacji. Należy przy tym dodać, że liderzy wysokiego szczebla wykazują większą tendencję do podejmowania szybkich decyzji niż kierownictwo średniego szczebla – może to dotyczyć wprowadzania nowych produktów, przejść czy reakcji na działania konkurentów<sup>194</sup>. Podobnie niejednoznaczna jest wytrwałość w podążaniu zgodnie z raz obraną strategią, oznacza to bowiem brak elastyczności, ale też skoncentrowanie na obranych wcześniej celach i uparte zaangażowanie w działania mające je przybliżyć.

Kierownictwo dotknięte pychą częściej nie dostrzega zmian w grze konkurencyjnej<sup>195</sup>. Często jest też niezdolne do dostrzeżenia potencjalnych zagrożeń strategicznych. Pełni pychy menedżerowie mają tendencję do niezwracania uwagi na inne źródła informacji i punkty widzenia, zwłaszcza gdy są sprzeczne z ich przekonaniami. Pycha sprawia, że zaniedbywane są możliwości zmian w odpowiedzi na krytyczne opinie<sup>196</sup>, tymczasem to właśnie otwartość na inne doświadczenia jest uważana za kluczowy czynnik skuteczności w rozwiązywaniu problemów<sup>197</sup>.

W badaniach nad pychą wyjaśniono również między innymi zawyżenie oczekiwaných korzyści z tytułu synergii; pycha menedżerów sprzyja większemu optymizmowi co do jej pojawienia się, a tym samym prowadzi do przeceniania przez liderów ich zdolności i możliwości. Przeszacowanie synergii i własnych zdolności przyczynia się w praktyce także do niewłaściwego przenoszenia środków od udziałowców firmy przejmującej do akcjonariuszy firmy docelowej i spadku wartości tej pierwszej<sup>198</sup>.

Ponadto zbyt pewni siebie zarządzający wykazują większą skłonność do dywersyfikacji niż nieufni menedżerowie i mają tendencję do przeceniania korzyści oraz niedoszacowywania kosztów związanych z dywersyfikacją.

Choć, jak wspomniano, tradycja badawcza dotycząca pychy sięga już ćwierćwiecza, to nadal nie obejmuje ona istotnych kwestii. Na początkowym etapie są na przykład badania

<sup>193</sup> Hayward M.L., Shepherd D.A., Griffin D. (2006), op. cit.

<sup>194</sup> Hambrick D.C., Cho T.S., Chen M.J. (1996), op. cit.

<sup>195</sup> Kroll M.J., Toombs L.A., Wright P. (2000). Napoleon's tragic march home from Moscow: Lessons in hubris. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, 117–128.

<sup>196</sup> Shipman A.S., Mumford M.D. (2011), op. cit.

<sup>197</sup> Halpern D.F. (2003). Thinking critically about creative thinking. [In:] Runco M.A. (ed.). *Perspectives on creativity research. Critical creative processes*. Cresskill, NJ; 189–208; McGill M.E., Slocum J.W., Lei D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, 5–17.

<sup>198</sup> Baker H.K., Dutta S., Saadi S., Zhu P. (2012). Are good performers bad acquirers? *Financial Management*, Vol. 41, No. 1, 95–118.

dotyczące relacji zachowań menedżerów naznaczonych pychą w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przyjmuje się ogólnie, że pycha dyrektora generalnego jest negatywnie powiązana z odpowiedzialną społecznie działalnością firmy, a pozytywnie – z jej działalnością społecznie nieodpowiedzialną. Badania firm z indeksu S&P 1500 z lat 2001–2010 wykazały na przykład, że relacja pomiędzy pychą dyrektora generalnego a społeczną odpowiedzialnością biznesu jest osłabiona, gdy firma jest bardziej zależna od zasobów interesariuszy oraz gdy rynek zewnętrzny staje się bardziej niepewny i konkurencyjny<sup>199</sup>.

Stosunkowo dobrze rozwinięte są natomiast związki pychy liderów i ich skłonności do podejmowania ryzyka. Okazuje się na przykład, że dotknięci pychą zarządzający są zafascynowani wyzwaniem związanym z poprawą ich osobistego statusu i spragnieni szacunku<sup>200</sup>, cechują się ponadprzeciętną skłonnością do ryzyka<sup>201</sup>, lekceważą je i przeceniają szansę osiągnięcia wygórowanych celów<sup>202</sup>. W środowisku nadmiernej ufności we własne kompetencje i możliwości liderzy przeszacowują również własne możliwości przewidywania i reagowania na nowe wyzwania i okazje oraz niedostatecznie szacują ryzyko związane z inwestycjami w badania i rozwój.

Gdy członkowie kierownictwa przejawiają takie tendencje, należy się spodziewać, że dodatkowo będą formułowali błędną strategię i stopniowo zmniejszali bogactwo firmy<sup>203</sup>. Punktem wyjścia tego procesu jest zazwyczaj błędna diagnoza, gdyż liderzy zazwyczaj przypisują dotychczasowy sukces własnym zdolnościom przywódczym. Kiedy wyniki się pogarszają, nie rozpoznają źródeł problemów ani kolejnych niebezpieczeństw i – zazwyczaj – formułują nowe „wspaniałe” strategie. To błędne koło zbyt ambitnych strategii i złych wyników oraz błędnych wyborów nowych, przesadnie ambitnych strategii sprzyja powstaniu pętli nazywanej **pułapką pychy**.

<sup>199</sup> Tang Y., Qian C., Chen G., Shen R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 9, 1338–1357.

<sup>200</sup> Zaleskiewicz T. (2001). Beyond risk seeking and risk aversion: Personality and the dual nature of economic risk taking. *European Journal of Personality*, Vol. 15, No. S1, 105–122.

<sup>201</sup> Campbell T.C., Gallmeyer M., Johnson S.A., Rutherford J., Stanley B.W. (2011). CEO optimism and forced turnover. *Journal of Financial Economics*, Vol. 101, No. 3, 695–712; Foster J.D., Misra T.A., Reidy D.E. (2009). Narcissists are approach-oriented toward their money and their friends. *Journal of Research in Personality*, Vol. 43, No. 5, 764–769; Lakey C.E., Rose P., Campbell W.K., Goodie A.S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: The mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 21, No. 2, 113–137.

<sup>202</sup> Li J., Tang Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 45–68.

<sup>203</sup> Dagnino G.B., Minà A., Picone P.M. (2013). The hubris hypothesis of corporate social irresponsibility: Evidence from the Parmalat case. [In:] Amann W., Stachowicz-Stanusch A. (eds.). *Integrity in organizations – building the foundations for humanistic management*. London; 576–601.

Co więcej, często taka spirala prowadzi do skandali, gdyż dotknięci pychą liderzy są skłonni do dopuszczania się **oportunistycznych oszustw**<sup>204</sup> oraz wykazują oczywisty brak szacunku dla zasad<sup>205</sup>.

Z perspektywy **zarządzania strategicznego** teoria pychy tłumaczy ponadto wspomniane już obieranie zbyt ambitnych celów, których osiągnięcie jest nierealne, zważywszy na zdolności menedżerskie i dostępne zasoby. Z perspektywy innych interesariuszy organizacji takie zachowanie bywa postrzegane jako wytwór czystej fantazji, co prowadzi do poczucia frustracji i niezadowolenia w organizacji<sup>206</sup>, ale z punktu widzenia lidera może na przykład wynikać z dążenia do poprawy wizerunku w krótkiej perspektywie czasowej<sup>207</sup>.

Pośród innych negatywnych konsekwencji pychy zarządzających istotna jest nadmierna skłonność do finansowania własnych projektów o ujemnej aktualnej wartości netto, nawet jeśli są oni lojalni wobec akcjonariuszy (właścicieli)<sup>208</sup>. Dotyczy to zwłaszcza firm mających duże nadwyżki finansowe, co skłania do większej uznaniowości w odniesieniu do bardziej ambitnych strategii, a do takich działań motywują liderów zazwyczaj starania o osiągnięcie prestiżu. Taka tendencja do przeinwestowania przy niedocenianiu ryzyka i przecenianiu przyszłych korzyści sprawia, że inwestycje są nieproporcjonalnie kosztowne<sup>209</sup>. Zarządzający cechujący się nadmiernie wysokim zaufaniem do własnych umiejętności przeceniają swoją zdolność do generowania wyższych zysków z przejęć<sup>210</sup>.

Ogólnie mówiąc, problem pychy zarządzających pojawia się najczęściej w kontekście podejmowania decyzji strategicznych dotyczących: fuzji i przejęć, przedsiębiorczości i innowacji. Pycha jest wówczas negatywnie kojarzona z wyższym wynagrodzeniem, niższymi zyskami oraz podejmowaniem decyzji destrukcyjnych dla wartości organizacji. Menedżerowie częściej podejmują kierowane pychą błędne decyzje, pozbawiające akcjonariuszy majątku, gdy wcześniejsze ich przejęcia były udane, co sugeruje, że pycha u menedżerów rozwija się z czasem i może być nabyta<sup>211</sup>.

Wszystkie te uwagi pozwalają – tytułem podsumowania – nakreślić koncepcyjną mapę dotychczasowych wniosków z badań nad pychą w zarządzaniu (rys. 1.2).

<sup>204</sup> Schrand C.M., Zechman S.L. (2011). Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 53, No. 1/2, 311–329.

<sup>205</sup> Kroll M.J., Toombs L.A., Wright P. (2000), op. cit.

<sup>206</sup> Hollenbeck J.R., Klein H.J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 2, 212–220; van Knippenberg D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, Vol. 49, No. 3, 357–371.

<sup>207</sup> Chatterjee A., Hambrick D.C. (2007), op. cit.

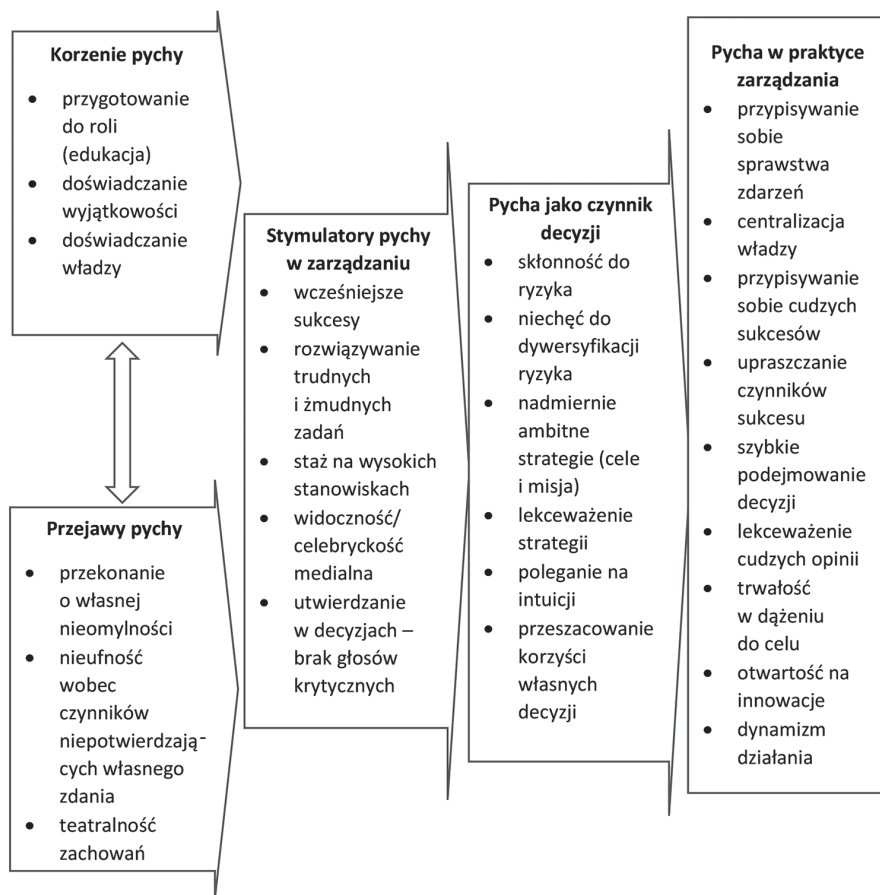
<sup>208</sup> Heaton J.B. (2002). Managerial optimism and corporate finance. *Financial Management*, Vol. 31, No. 2, 33–45.

<sup>209</sup> Malmendier U., Tate G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. *Journal of Finance*, Vol. 60, No. 6, 2661–2700.

<sup>210</sup> Malmendier U., Tate G. (2008), op. cit.

<sup>211</sup> Sadler-Smith E., Akstinaite V., Robinson G., Wray T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, Vol. 13, No. 5, 525–548.





Rys. 1.2. Pycha w zarządzaniu – mapa koncepcyjna

Źródło: opracowanie własne.

Jak każda tego typu propozycja, podkreśla ona te elementy, które na danym etapie badań wydają się kluczowe albo zostały najlepiej przeanalizowane, może zatem stanowić dogodny punkt wyjścia do identyfikacji luk badawczych.

### 1.9.3. Ciemne i jasne strony pychy liderów

Z coraz bogatszych badań dotyczących roli pychy w zarządzaniu wyłania się zróżnicowany obraz, w którym dominują negatywne konsekwencje<sup>212</sup>. Przede wszystkim dotknięta pychą kadra kierownicza może mieć silny wpływ na zasoby organizacji i konfigurację jej

<sup>212</sup> Zeitoun H., Nordberg D., Homberg F. (2019). The dark and bright sides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research. *Leadership*, Vol. 15, No. 6, 647–672.

strategii<sup>213</sup> Pycha nie jest przy tym cechą występującą równomiernie i dotyczy w większej mierze na przykład dyrektorów generalnych niż innych członków społeczeństwa<sup>214</sup>.

O ile negatywne skutki zarządzania przez pełnych pychy liderów są stosunkowo dobrze znane i zinterpretowane, a ich identyfikacja wynika z dość bogatej tradycji badań, to pozytywna strona pychy w zarządzaniu nadal pozostaje niedostatecznie rozpoznana. Tymczasem **pycha zarządzających może być korzystna**, ponieważ sprzyja zwiększeniu ambicji, morale zespołu, determinacji, wytrwałości lub wiarygodności blefowania podczas negocjacji<sup>215</sup>.

Względnie dobrze rozwinięte prace analityczne wykazały, że pyszałkowaci liderzy cechują się lepszym nastawieniem wobec innowacji<sup>216</sup>. Co więcej, pycha ma pewien wpływ na rodzaj innowacji, których poszukują firmy. W szczególności nadmierna pewność siebie wiąże się z wprowadzeniem na rynek produktów, które mają się raczej cechować przełomowością niż stanowić źródło większych zysków<sup>217</sup>. Wpływ pychy menedżerów na ich decyzje jest silniejszy w branżach innowacyjnych i wysoko konkurencyjnych<sup>218</sup>.

Jak przekonują Julio J. Rotemberg i Garth Saloner, zatrudnienie „wizjonerskiego” zarządzającego sprzyja zaangażowaniu organizacji w poszukiwanie innowacji<sup>219</sup>, a Eric Van der Steen przypomina, że menedżer silnie przekonany o słuszności swojego działania będzie przyciągał pracowników o podobnych przekonaniach<sup>220</sup>. Zbyt pewni siebie menedżerowie mogą być ponadto skuteczni w przekonywaniu inwestorów i pracowników do inwestycji w innowacje.

Pyszni liderzy będą prawdopodobnie także sprawować władzę w taki sposób, że pokazując własną siłę i ciesząc się autorytetem, będą budzili zaufanie wśród zwolenników i rówieśników. Przymuszenie takie znajduje potwierdzenie w badaniach nad przywództwem, gdy „autentyczność” staje się antidotum na sytuacje kryzysowe. Innymi słowy, społecznie

<sup>213</sup> Workman M. (2012). Bias in strategic initiative continuance decisions: framing interactions and HRD practices. *Management Decision*, Vol. 50, No. 1, 21–42.

<sup>214</sup> Hiller N.J., Hambrick D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 4, 297–319.

<sup>215</sup> Johnson D.D., Fowler J.H. (2011). The evolution of overconfidence. *Nature*, Vol. 477, No. 7364, 317–320.

<sup>216</sup> Galasso A., Simcoe T.S. (2011). CEO overconfidence and innovation. *Management Science*, Vol. 57, No. 8, 1469–1484; Tang Y., Li J., Yang H. (2015). What I see, what I do: How executive hubris affects firm innovation. *Journal of Management*, Vol. 41, No. 6, 1698–1723.

<sup>217</sup> Simon M., Houghton S.M., Aquino K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 2, 113–134.

<sup>218</sup> Ibidem.

<sup>219</sup> Rotemberg J.J., Saloner G. (2000). Visionaries, managers, and strategic direction. *RAND Journal of Economics*, Vol. 31, No. 4, 693–716.

<sup>220</sup> van den Steen E. (2005). Organizational beliefs and managerial vision. *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 21, No. 1, 256–283.

pożądane cechy mogą być użyteczne, jeśli przywódca przejmie kontrolę nad niejednoznaczną sytuacją i przyjmie na siebie odpowiedzialność<sup>221</sup>.

Takie przypadki wydają się jednak rzadkie, ponieważ pyszni menedżerowie chętniej przypisują sobie zasługi niż biorą odpowiedzialność za porażkę<sup>222</sup>. Przychodzi im to tym łatwiej i spotyka się z tym mniejszym oporem, że postawa pełna pychy sprzyja **centralizacji władzy**; **pyszni liderzy** mają tendencję do wykluczania innych osób z decyzji strategicznych, a uogólniając, można stwierdzić, że centralizacja decyzji strategicznych pozwala na ignorowanie wkładu innych osób w sukces.

Nie oznacza to, że pycha nie pozwala na osiągnięcie przez liderów sukcesów, na przykład w postaci ponadprzeciętnych zysków. Rzecz w tym, że – jak przypominają Simon Gervais i Terrance Odean – ponoszą oni przy okazji nieproporcjonalnie duże ryzyko, które sami stwarzają. Ponadto, to nie nadmierna pewność siebie czyni ich bogatymi, natomiast proces bogacenia się może sprawić, że będą zbyt pewni siebie<sup>223</sup>.

## 1.10. Inne cechy osobowości a kooperacja

Powszechnie wykorzystywany w badaniach dotyczących zarządzania i przedsiębiorczości<sup>224</sup> pięcioczynnikowy model osobowości, uznawany za ogólną taksonomię cech osobowości, można scharakteryzować następująco<sup>225</sup>:

- otwartość na doświadczenie – to wymiar osobowości, który cechuje kogoś, kto wykazuje skłonność do poszukiwania nowych doświadczeń i odkrywania nowych pomysłów, jest otwarty, można go określić jako kreatywnego, innowacyjnego, pomysłowego, refleksyjnego i nietradycyjnego. Otwartość jest pozytywnie skorelowana z inteligencją. Można ją scharakteryzować jako wymiar konwencjonalny, wąski pod względem zainteresowań i nieanalityczny. Kogoś, kto cechuje się niskim poziomem otwartości na doświadczenie, można określić jako konwencjonalnego, nieanalitycznego, ograniczonego pod względem zainteresowań;
- sumienność – wskazuje na stopień organizacji osoby, jej wytrwałość i motywację do pracy w imię rozwiązywania grupowych celów. Jest to główny predyktor osobowości dla wydajności we wszystkich rodzajach pracy i zawodów. Sumienność jest także traktowana

<sup>221</sup> Bodolica V., Spraggon M. (2011). Behavioral governance and self-conscious emotions: Unveiling governance implications of authentic and hubristic pride. *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, No. 3, 53–550.

<sup>222</sup> Gervais S., Odean T. (2001). Learning to be overconfident. *The Review of Financial Studies*, Vol. 14, No. 1, 1–27.

<sup>223</sup> Ibidem; 3.

<sup>224</sup> Barrick M.R., Mount M.K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 3, 261; Robie C., Brown D.J., Bly P.R. (2008). Relationship between major personality traits and managerial performance: Moderating effects of derailing traits. *International Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, 131.

<sup>225</sup> Zhao H., Seibert S.E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 259–271.

jako szeroki wymiar osobowości, na który składają się dwa podstawowe aspekty: motywacja do osiągnięcia i niezawodność Osoby niesumienne są zdeorganizowane i szybko się zniechęcają;

- ekstrawertyczność – osoby ekstrawertyczne zwracają się do świata zewnętrznego. Ekstrawertycy są zauważalni, dominujący, energiczni, aktywni, rozmowni i entuzjastyczni. Są też bardziej skłonni do współpracy. Introwertycy wolą spędzać więcej czasu samotnie i są raczej powściągliwi i niezależni;
- ugodowość – osoby ugodowe ufają innym i są altruistyczne, ale też łatwo wybaczące, opiekuńcze i łatwowierne; są też jednak skłonne do współpracy i preferują pozytywne relacje interpersonalne. Osoby niechętnie ugodom są skłonne do manipulacji, egocentryczne, ostrożne, podejrzliwe, niewspółczujące i neurotyczne;
- neurotyczność – sygnalizuje indywidualne różnice w dostosowaniu i stabilności emocjonalnej. Osoby neurotyczne mają skłonność do doświadczania wielu negatywnych emocji, w tym lęku, wrogości, depresji, impulsywności i podatności na zagrożenia.

Z powyższego zestawienia można wnioskować, że cechy osobowościowe ujęte w modelu opartym na pięciu czynnikach wskazują nie tylko na związek przyczynowy między niektórymi cechami osobowości i decyzjami zarządczymi, ale także na predyspozycje do zachowań faworyzujących podejmowanie pewnych działań dotyczących współpracy i konkurencji. Na przykład bardziej neurotyczny oraz sumienny menedżer cechuje się większą skłonnością do konkurencji, natomiast bardziej ugodowy i ekstrawertyczny wykazuje większą skłonność do współpracy. W konkluzji badań nad związkami wspomnianych cech i skłonnością do kooperacji Scott Seibert i Hao Zhao przyjmują, że najważniejsza jest w tym przypadku ugodowość<sup>226</sup>.

Choć przedstawiony model jest atrakcyjny i wartościowy poznawczo, to z perspektywy zarządzania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego, wymagał uzupełnienia pozwalającego na lepsze zrozumienie pochodzenia i skutków sprawowania władzy wykonawczej. Nadal brakowało spójnej koncepcji, która byłaby nie tylko atrakcyjna intuicyjnie, ale także możliwa do weryfikacji nie jedynie *post factum* czy poza środowiskiem klinicznym, gdzie stosunkowo nietrudno o badania w ramach psychologii<sup>227</sup>.

Obietnicę pokonania tych niedogodności daje, zdaniem Nathana J. Hillera i Donalda C. Hambricka, adaptacja do badań nad przywództwem teorii podstawowego samowartościowania (*core self-evaluations*, CSE). Zgodnie z nią jedna nadrzędna cecha jest lepszym predyktorem niż często badane w kontekście organizacyjnym podstawowe zmienne traktowane osobno, takie jak na przykład zadowolenie z pracy, efektywność w pracy czy nawet zadowolenie z życia<sup>228</sup>. Jak zauważają Hayward i Hambrick, w kontekście strategicznych procesów decy-

<sup>226</sup> Ibidem.

<sup>227</sup> Hiller N.J., Hambrick D.C. (2005), op. cit.

<sup>228</sup> Walczak R., Derbis, R. (2017). Podstawowe samowartościowanie – walidacja polskiej wersji skali do pomiaru *core self-evaluations*. Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal, Vol. 23, No. 1, 147–158.

zynnych, stosując CSE w badaniach kadry kierowniczej, należy analizować między innymi jej pychę, a wysoki poziom CSE sygnalizuje w istocie nic innego jak właśnie pychę<sup>229</sup>. Ponieważ badania nad pychą bywają trudne, choćby z tak prozaicznego powodu, jak utrudniony dostęp do liderów, użyli oni wskaźników zastępczych pychy, analizując ostatnie wyniki przedsiębiorstwa pod kierownictwem lidera i ostatnie pochwały mediów (warunki mogące wywołać pychę) oraz stosunek wynagrodzenia lidera do drugiego co do wysokości wynagrodzenia członka władzy wykonawczej (mający obrazować poczucie własnej ważności)<sup>230</sup>.

## 1.11. Sugestie dalszych badań

Zawarty w niniejszej części przegląd wątków składających się na złożony obraz wiedzy na temat kooperacji pozwala na identyfikację niedostatecznie rozpoznanych obszarów oraz luk badawczych.

Zdecydowana większość dotychczasowych prac koncentruje się na wymiernych – zazwyczaj finansowych – czynnikach sukcesu kooperacji, co można przypisać temu, że pierwotna wersja koncepcji dotyczyła jednostek biznesowych oraz presji na wykorzystywanie badań w zastosowaniu praktycznym. Nic zatem dziwnego, że sukces kooperacji traktowano w kategoriach większego zysku, wyższej wyceny akcji albo bogactwa akcjonariuszy. Zazwyczaj w tym kontekście analizowano także podejmowane ryzyko kooperacji; jak klarownie wykazują Stephen Kim i in., sukces kooperacji ma miejsce wówczas, gdy pozytywne efekty rynkowe przeważają nad negatywnymi i nad tymi, które mogłyby się ujawnić, gdyby podejmujący współpracę działali samodzielnie<sup>231</sup>.

Powyższe uwagi wskazują, że w badaniach nad kooperacją najchętniej analizowano łatwo mierzalne ekonomiczne skutki i czynniki przyczyniające się do sukcesu rynkowego, w mniejszym natomiast – wręcz marginalnym – zakresie rozpatrywano kooperację z perspektywy społecznej czy humanistycznej.

W kontekście dalszych rozważań poświęconych dwóm sferom, które łączy szeroko rozumiana kwestia pozyskiwania i dystrybucji wiedzy, czyli kooperacji w nowych mediach i w szkolnictwie wyższym, należy zauważyć, że konceptualizacja teorii jednoczesnych procesów współpracy i konkurencji nadal jest powierzchowna<sup>232</sup>. Dotychczasowe wysiłki badawcze koncentrowały się bowiem na typologiach występowania kooperacji (zwykle analizowano dwie organizacje, a nie sieci), procesie kooperacji (zazwyczaj spontanicznym), typach firm podejmujących kooperację, intensywności współpracy i konkurowania oraz wpływie kooperacji (ekonomicznym, ale nie społecznym)<sup>233</sup>. Istotnymi problemami dotyczącymi dotychczasowych badań pozostają natomiast ich wybiórczość oraz koncentrowanie się na relacjach

<sup>229</sup> Ibidem.

<sup>230</sup> Hayward M.L., Hambrick D.C. (1997), op. cit.

<sup>231</sup> Kim S., Kim N., Pae J.H., Yip L. (2013). Cooperate “and” compete: cooptation strategy in retailer-suslier relationships. *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 28, No. 4, 263–275.

<sup>232</sup> Della Corte V. (2018), op. cit.

<sup>233</sup> Ibidem; 48.

1

między firmami, a także niewielkie uwzględnianie dynamicznie zmieniającego się otoczenia społecznego i gospodarczego.

Marginalnie potraktowano również społeczne i rynkowe role odgrywane nie tylko przez liderów, ale i poszczególnych aktorów. Pogłębionych analiz wymagają kwestie zarówno cech osobowościowych liderów, jak i – przykładowo – wpływu takich czynników występujących w praktyce i teorii zarządzania, jak przywództwo postheroiczne i heroiczne oraz zachowania klientów czy użytkowników.

# ODSŁONA DRUGA

## Koopetycja w mediach

### 2.1. Wprowadzenie

Podjmując rozważania na temat koopetycji w środowisku medialno-technologicznym, trudno nie uwzględnić jej rynkowego kontekstu. Taka perspektywa wydaje się na pierwszy rzut oka nie tyle wykluczać, co marginalizować kontekst humanistyczny, a jednak nawiązanie do tak dobrze rozpoznanych już kwestii, jak strategiczny wymiar koopetycji oraz zagadnienie modeli biznesowych, jest dogodnie dla ukazania istoty problemu z uwzględnieniem także humanistycznej perspektywy koopetycji.

Na ukazanie mechanizmów tworzenia wartości oraz rynkowych ról poszczególnych interesariuszy – w mediach przede wszystkim ich użytkowników – pozwala analiza modeli biznesu. Są one wprost i w dorożumieniu narzędziem identyfikacji logiki tworzenia wartości, czynnikiem łączącym strategię i praktykę gospodarczą. Ich zmiany sygnalizują dynamikę rynku, w tym nowe role, w jakich występują odbiorcy, a co więcej, tworzenie wartości i ich przechwytywanie jest istotą modelu koopetycji.

Odpowiedni model biznesowy zależy oczywiście od celów i motywacji stojących za koopetycją, nie ma zatem jednego wzorcowego, kanonicznego rozwiązania, istnieją natomiast różne bodźce strategii koopetycji w różnych dziedzinach. Mając na uwadze bogactwo rozwiązań, można się pokusić o uogólnienia porządkujące motywy koopetycyjne w środowisku medialnym, te bowiem układają się w kilka głównych nurtów:

- Zwiększenie wielkości rynku, na którym działa organizacja. Organizacje konkurujące ze sobą uczestniczą, jak wspomniano, w „grze o sumie zerowej”, natomiast poszerzenie rynku dzięki koopetycji oznacza „grę o sumie dodatniej”. Dotyczy to na przykład firm, które mają podobną ofertę, ale dzięki koopetycji korzystają z różnych zasobów. Koopetycja jest zatem korzystną strategią, gdy zasoby są komplementarne, gdy na przykład jedna organizacja ma duże kompetencje w tworzeniu treści medialnych, a druga w ich dystrybucji, agregacji bądź marketingu. Połączenie tych uzupełniających się zasobów jest wówczas korzystniejsze niż w przypadku innych relacji.
- Stworzenie nowych rynków. Koopetycja może się przyczyniać do powstawania nowej wartości, odmiennej niż tworzona przez konkurentów. Kiedy zatem wiedza i możliwości organizacji są podobne, koopetycja może pomóc w tworzeniu nowej oferty. Na szybko rosnących rynkach koopetycja daje szansę na wykorzystanie tego wzrostu. Koopetycja może też być korzystna dla tworzenia ofert, w których występują efekty sieci, gdy war-

tość oferty zależy od liczby użytkowników produktu lub usługi – przykładem może tu być telefonia komórkowa – i bez płynnie działających sieci (obsługiwanych przez konkurencyjne firmy) końcowi użytkownicy nie mogliby się porozumieć. Konkurenci tworzą zatem wspólną bazę dla wykorzystania zasobów, by uzyskać efekt sieciowy.

- Wzrost efektywności zasobów. Ponieważ organizacje znajdują się w tym samym miejscu w łańcuchu wartości, konkurenci mogą tworzyć wartość poprzez dzielenie się zasobami i ich łączenie w celu zwiększenia wydajności i wykorzystywania ich gdzie indziej. W modelu nastawionym przede wszystkim na obniżenie kosztów chodzi o wykorzystanie istniejących uzupełniających się zasobów.
- Poprawa pozycji konkurencyjnej. Wartość jest tworzona przez znalezienie możliwości różnicowania oferty firm wykorzystujących model biznesowy oparty na kooperacji.

Wymienione podstawowe motywy kooperacji w mediach są odbiciem wspomnianych już czynników ogólnych: dostępu do zasobów (materialnych lub niematerialnych) i/lub kompetencji (*know-how*), oszczędności, które mogą być uzyskane z kosztów transakcyjnych: redukcji kosztów i racjonalizacji produkcji (osiąganie korzyści skali, wzrost wydajności, większa siła negocjacyjna z dostawcami itd.).

Podobnie jak w innych sektorach, także w mediach organizacje są coraz częściej zaangażowane w sojusze i inne formy relacji w sieci, a konkurencja przesunęła się w kierunku sieci przeciwko sieci<sup>234</sup>. Wynika to nie tylko ze złożoności rynku, ale także z łatwości ekspansji w skali międzynarodowej w cybermediach, z szybkości, z jaką nowe podmioty mogą się stać liderami rynku, a przynajmniej pretendenciami do tej pozycji. Szansa ta ma jednak janusowe oblicze – potęguje poczucie braku stabilizacji i skłania do poszukiwania rozwiązań, które chroniłyby i tak krótkotrwałe przewagi konkurencyjne.

Jako najkorzystniejsza w tych okolicznościach jawi się dla wielu podmiotów strategia współpracy z jednymi konkurentami i jednocześnie jeszcze silniejsze konkurowanie z innymi. O jej wyborze decyduje zazwyczaj pozycja w sieci relacji, ale także wszystkie te cechy, które składają się na znaczenie przywództwa w zarządzaniu. Zazwyczaj zatem ta organizacja, której pozycja jest dominująca, może wybrać formy zachowania kooperacyjnego, by na przykład uzupełnić portfolio zasobów<sup>235</sup>, choć w środowisku medialnym można również mówić o przyzwoleniu na podejmowanie ryzyka ponad stan wynikający z prostej rachuby zasobów i kompetencji. Przekonują o tym losy kolejnych fuzji i przejęć, których przybywa w obliczu zagrożeń wywoływanych szczególnie szybkim w ekosystemie medialnym postępie technologicznym; kooperacja jest w tym kontekście zazwyczaj przejściowym etapem trwalszego związku między organizacjami.

<sup>234</sup> Gueguen G. (2009). Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, No. 1, 135–153.

<sup>235</sup> Fuller M.B., Porter M.E. (1986). Coalitions and global strategy from. [In:] Porter M.E. (ed.). *Competition in global industries*. Boston, MA; 315–343.



Ponieważ to relacje poszczególnych członków organizacji tworzą silne społeczne struktury wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne, należy wspomnieć, że podstawowe znaczenie w sieci społecznej może mieć zróżnicowany charakter lidera. Sieć obejmuje zatem relacje współdzielenia zasobów (na przykład informacji czy danych), ale głębsza sieć przyjaźni dotyczy więzi emocjonalnej bliskości łączącej zespół. Aktor centralny takiej sieci cieszy się większym prestiżem i władzą oraz czerpie korzyści z wielu zasobów, które są źródłem asymetrycznych relacji. Można w tym kontekście przywołać badania nad rolą centralnej pozycji w sieci, w których Yehuda Baruch i Chiech-Peng Lin wykazali, że kapitał społeczny (mierzony jako zaufanie, interakcja społeczna i wspólna wizja) jest istotnym predyktorem kooperacyjności<sup>236</sup>. Gdy ów kapitał jest znikomy, kooperacja ma mniej trwały charakter.

Z ideą sieci relacji w ramach kooperacji wiąże się sformułowana ćwierć wieku temu koncepcja objęta metaforą ekosystemu rozumianego jako koalicja aktywnie zaangażowanych podmiotów, które należą do różnych sektorów, ale mają te same interesy, wartości i wspólne cele. Na taki ekosystem medialny składają się przede wszystkim:

- bierni odbiorcy i aktywni użytkownicy mediów, uczestniczący coraz częściej w wymianie multimodalnej, współdecydujący o jej miejscu, czasie i zakresie<sup>237</sup>;
- organizacje (zwykle przedsiębiorstwa) zajmujące się dostawą treści, jej agregacją, pakietowaniem, marketingiem (promocją) i dystrybucją;
- aktorzy nie-ludscy (na przykład algorytmy, boty);
- inni interesariusze (np. akcjonariusze, regulatorzy rynku itp.).

Ponieważ koncepcja ekosystemu mediów jest rozpatrywana zazwyczaj w kontekście zaangażowania w proces innowacyjny, tak charakterystyczny dla środowiska mediów wypełnionego nieustannymi aktami twórczymi, członkowie ekosystemu pracują wspólnie, pozostając jednak konkurentami, aby wspierać rozwój nowych produktów, zaspokajać potrzeby klientów i wreszcie by włączyć się kolejną rundę innowacji<sup>238</sup>. Wola wspólnego działania może w tych okolicznościach skłaniać członków ekosystemu do wspólnoty wizji, zaangażowania i przyjmowania ról odpowiednich do jej wypełniania.

Rozwój ekosystemu mediów jest procesem wzajemnego dostosowywania się partnerów i zajmowania przez nich odpowiednich nisz oraz wspólnych postaw wobec podmiotów nowo napływających do ekosystemu. Wymaga to definiowania i oferowania wzajemnych korzyści – zarówno dla odbiorców, jak i dla konkurentów. Taki ekosystem może kreować tzw. strategiczne wspólne przeznaczenie, gdyż partnerzy dzielą w ekosystemie wspólną wizję,

<sup>236</sup> Baruch Y., Lin C.P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 79, No. 6, 1155–1168.

<sup>237</sup> Arsenault A., Castells M. (2008). The structure and dynamics of global multi-media business networks. *International Journal of Communication*, Vol. 2, 707–748.

<sup>238</sup> Moore J.F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 3, 75–86; Cygler J. (2004). Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 20, 47–58.

ale też nieustannie ewoluują, zawierają sojusze, mogą wspólnie negocjować umowy bądź zacieśniają współpracę<sup>239</sup>.

Koncepcja ekosystemu mediów nie jest jednoznacznie tożsama z koncepcją koopetycji (choć jest jej bliska), koncentruje się bowiem na tworzeniu nowych możliwości rynkowych, a nie na redukcji kosztów i ograniczaniu działalności pod presją konkurencji. To dlatego kojarzona jest z procesami innowacyjnymi, a ponieważ znosi podział na branże i sektory, wykraczając poza granice wytyczone tymi pojęciami, oraz uwzględnia dynamikę rynków, konsekwentnie w istocie z interpretacją ewolucji mediów w kategoriach konwergencji.

Współczesny ekosystem mediów cyfrowych charakteryzuje wyjątkowa płynność relacji. Gdyby pokusić się o wskazanie przyczyny nietrwałości związków, łatwości ich porzucania i niskiego poziomu zaufania do partnera, można by wskazać na zjawisko określane terminem hiperkonkurencji<sup>240</sup>.

Badania hiperkonkurencji w mediach mają skromną tradycję. Hiperkonkurencja została zidentyfikowana w połowie lat 90. ubiegłego wieku jako konsekwencja dużych zmian w technologii i regulacjach rządowych oraz ewolucji zachowań odbiorców<sup>241</sup>. Rynek mediów zaczął się wówczas charakteryzować dużym rozdrobnieniem, ekspansją technologii cyfrowych oraz nieograniczoną pojemnością kanałów dystrybucji. W mediach nadawczych narrowcasting wypierał broadcasting, a komponent informacyjny miał coraz mniejszy wkład w wynik finansowy i coraz częściej eksperymentowano z programami rozrywkowymi. Eksperymentowano także, próbując w inny sposób zatrzymać odpływ widowni ku tzw. nowym mediom. Z czasem przybrały też na sile tendencje koncentracji własności.

Nieliczne badania hiperkonkurencji w mediach dotyczą zazwyczaj jej negatywnego wpływu na korzyści finansowe, a w konsekwencji na redukcję inwestycji, w tym tych, które wiążano z rozwojem, oraz minimalizację liczby zatrudnianych fachowców. Hiperkonkurencją tłumaczono na przykład zastępowanie wysoko wynagradzanych profesjonalnych pracowników innymi, o mniejszych kwalifikacjach. To za jej sprawą, w obliczu kurczącej się roli tradycyjnych mediów, użytkownicy występujący w roli dziennikarzy obywatelskich, blogerzy i inni indywidualni uczestnicy rynku mieli zastępować profesjonalnie przygotowanych dziennikarzy i redaktorów<sup>242</sup>. Z perspektywy odbiorców mediów hiperkonkurencja przyczyniła się

<sup>239</sup> Brillman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2002; 141–142.

<sup>240</sup> D'Aveni R.A. (2010). *Hypercompetition*. New York, NY.

<sup>241</sup> Schultz B., Sheffer M.L. (2007). Explaining local television sports through hypercompetition. *Electronic News*, Vol. 1, No. 1, 37–52.

<sup>242</sup> Hollifield C.A., Becker L.B. (2009). Clash of cultures: The effects of hypercompetition on journalistic ethics and professional values. [In:] *International Conference on The Basics of Journalism: Concepts of Ethics, Responsibility, and Quality in Media and Journalism* Eichstätt, Germany, September, vol. 18.

do gwałtownego wzrostu amatorskich treści, a z perspektywy producentów tradycyjnych mediów – do redukcji przychodów i zysków oraz bogactwa akcjonariuszy<sup>243</sup>.

Uogólniając, w zgodzie z koncepcją hiperkonkurencji, wzrost konkurencji o zasoby na rynku mediów nie zwiększał wydajności w nieskończoność. Na pewnym etapie wzrost konkurencji powodował natomiast spadek wydajności, oznaczając niestabilność finansową, obniżającą jakość informacji, oraz negatywnie wpływając na etykę dziennikarską.

Jednocześnie jednak, gdy przewaga konkurencyjna okazywała się trudna do osiągnięcia, firmy mediów były zmuszone do identyfikowania nowych możliwości biznesowych, a w tym kontekście – do większej kreatywności<sup>244</sup>. Nagradzane były i nadal są te postawy menedżerskie, które skłaniają do eksperymentalnych zachowań i szybkiego podejmowania decyzji. Sukces jest w tych warunkach łączony raczej z orientacją procesową niż zasobową (jak zarządzać, a nie czym)<sup>245</sup>.

Wszystko to bez nadziei na ograniczanie konkurencji i stabilizację, ponieważ – zgodnie z koncepcją Williama C. Bognera i Pameli Barr – w praktyce zarządzania mediami utrwaliły się przez lata poglądy o sukcesie wywodzącym się z twórczego naśladownictwa i udanego kopiowania uznanych rozwiązań konkurentów (na przykład w postaci multiplikacji formatów telewizyjnych). Istotną cechą tego środowiska są więc instytucjonalne naciski na przyjmowanie przekonań i zachowań podobnych do tych, które odnoszą sukces, co prowadzi do utrwalania hiperkonkurencji<sup>246</sup>.

Jeśli zatem hiperkonkurencja skutkuje „samookaleczeniem rynku”, to przy uznaniu kreatywności za istotny (choć niejednoznaczny) czynnik wzrostu społecznego dobrostanu może mieć ona pozytywny wpływ przynajmniej z perspektywy innowacyjności. Oznaczając destabilizację, przyczynia się bowiem do podejmowania niestandardowych rozwiązań, w tym do zawiązywania partnerskich związków pomiędzy konkurentami.

## 2.2. Koopetycja w mediach

W tradycji badawczej dotyczącej mediów problematyka koopetycji jest stosunkowo rzadko obecna, na tym większą uwagę zasługują więc badania poświęcone temu zagadnieniu.

<sup>243</sup> Donato P. (2009). Policy, the Media, the Consumer & the Economy, Advances in Audience and Consumer Marketing Research Conference. University of Miami, Miami.

<sup>244</sup> Müller S.D., Ulrich F. (2013). Creativity and information systems in a hypercompetitive environment: A literature review. Communications of the Association for Information Systems, Vol. 32, No. 1, 171–201.

<sup>245</sup> Bogner W.C., Barr P. (2000). Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. Organization Science, Vol. 11, No. 2, 212–226.

<sup>246</sup> Ibidem; 213.

W odniesieniu do organizacji technologiczno-medialnych należą do nich na przykład studia przypadków, jak te dotyczące firm Apple i Google<sup>247</sup> czy Amazon<sup>248</sup>. Na burzliwym i wysoko konkurencyjnym oraz innowacyjnym rynku organizacji medialno-technologicznych i społecznościowych analizowano koopetycję pomiędzy Google i Twitterem. Polega ona w tym przypadku na konkurowaniu i jednoczesnym dzieleniu się wiedzą na temat użytkowników, na przyciąganiu jak największej ich liczby z wykorzystaniem funkcji „zaimportuj znajomych” oraz na umożliwianiu zalogowania się przy pomocy wspólnego konta<sup>249</sup>.

Inne badania są poświęcone koopetycji organizacji tradycyjnych mediów: francuskich sieci kin<sup>250</sup>, amerykańskich wydawców (Boston Herald i Boston Globe)<sup>251</sup> czy tajwańskich konglomeratów<sup>252</sup> lub tak znanych usługodawców, jak serwis Hulu.com (wspólne przedsięwzięcie News Corporation i NBC). Nieliczne prace dotyczą pośredników w wyszukiwaniu i analizie treści<sup>253</sup> oraz strategii sojuszy i koopetycji<sup>254</sup>, a także stosunków partnerów w konkretnych sektorach<sup>255</sup>.

Tym, co wspólne dla tych badań, jest strategiczna perspektywa pozyskiwania zasobów mediów tradycyjnych bądź nowych.

W istocie dla przedsiębiorstw mediów koopetycja stanowi jedną z podstawowych strategii obieranych w obliczu przedstawionych wcześniej dynamicznych zmian otoczenia strategicznego. To zatem cyfryzacja i postępująca w jej konsekwencji konwergencja skłaniają do obierania strategii koopetycji, dając nadzieję na ustabilizowanie sytuacji konkurencyjnej, a przynajmniej wyhamowanie hiperkonkurencji.

W ramach konwergencji identyfikowane są zazwyczaj zmiany technologiczne, jednak w środowisku mediów równie istotne znaczenie ma jej część społeczna. Koopetycja jest wówczas traktowana jako antidotum na ewolucję postaw odbiorców: niewielkiej, ale dynamicznej ich części, którzy są aktywnymi użytkownikami, twórcami treści medialnych, zajmującymi się przy okazji ich dystrybucją, promocją i innymi funkcjami przynależnymi wcześniej or-

<sup>247</sup> Jelonek D. (2011). Koopetycja przedsiębiorstw informatycznych. *Informatyka Ekonomiczna*, nr 22; 152–159.

<sup>248</sup> Ritala P., Golnam A., Wegmann A. (2011). Coopetition in the global book industry: The case of Amazon.com's evolution. [In:] 21<sup>st</sup> Nordic Workshop on Interorganizational Research (No. CONF).

<sup>249</sup> Di Guardo M.C., Ennas G. (2013). Instant messaging and social network sites: Combining coopetition strategies and network externalities. [In:] Spagnoletti P. (ed.). *Organizational change and information systems. Working and living together in new ways*. Berlin Heidelberg; 301–309.

<sup>250</sup> Roy P., Yami S. (2009). Managing strategic innovation through coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, No. 1, 61–73.

<sup>251</sup> Ibidem.

<sup>252</sup> Lee P.C. (2012). Empirical study on the digital convergence strategy and patent activity of Taiwanese media groups. *NTUT Journal of Intellectual Property Law and Management*, Vol. 1, 121.

<sup>253</sup> Smyrniotis N. (2012). How does news infomediaion operate online? The examples of Google and Facebook. [In:] *Communication à la World Media Economics and Management Conference*, Thessaloniki; 23–27.

<sup>254</sup> Daidj N., Jung J. (2011). Strategies in the media industry: Towards the development of coopetition practices? *Journal of Media Business Studies*, Vol. 8, No. 4, 37–57.

<sup>255</sup> Evens T. (2014). Co-opetition of TV broadcasters in online video markets: a winning strategy? *International Journal of Digital Television*, Vol. 5, No. 1, 61–74.

ganizacjom medialnym. To coraz częściej użytkownicy mediów społecznościowych, którzy nigdy nie korzystali z oferty mediów tradycyjnych bądź korzystali z niej rzadko, nielojalni wobec marek, kompulsywnie dzielący się treściami, „cyfrowi tubylercy” reinterpretujący kwestie prywatności, a przede wszystkim pozostawiający ślady cyfrowe i konsumujący media w wybranych przez siebie okolicznościach.

To także dotychczasowi widzowie, czytelnicy i słuchacze tradycyjnych mediów – odbiorcy pasywni, którzy coraz chętniej uczestniczą we współtworzeniu towarów i usług (wartości), stając się konkurentami dla producentów (także zinstytucjonalizowanych) i użytkownikami ich produktów medialnych. Występują bowiem w podwójnej roli, wpływając – obok licznego grona innych użytkowników – na nowy kształt ekosystemu. Najbardziej rzucającym się w oczy przykładem wielkiej krzątanimy, w której uczestniczą, są nigdy niezakończone procesy tworzenia produktów medialnych, poddawanych nieustannym modyfikacjom i uzupełnieniom.

Taki nowy użytkownik – będący zarazem odbiorcą i twórcą – staje się, przynajmniej w dominującej retorycznej narracji środowiska określanego terminem Web 2.0, pełnoprawną stroną sieci relacji i tworzenia medialnych produktów i usług. Jego pozycja jest jednak osobliwa, występuje bowiem jako strona naznaczona asymetrią zależności kontaktu z organizacją medialną. Jest ofiarą zawłaszczenia tworzonej przez siebie wartości, a ewolucja ekosystemu nie zmienia (nie polepsza) jego pozycji.

Do zrozumienia tej roli przydatna okazuje się ta część teorii koopetycji, która podkreśla nierówności, konfrontując je z wątkami upodmiotowienia znajdującymi się w koncepcji koopetycji nowomediowej, czyli uwzględniającej nie tylko technologiczne możliwości współpracy dotychczasowych konkurentów w cyfrowym ekosystemie, ale także udział użytkowników<sup>256</sup>. W tej uwspółcześnionej wersji koopetycja obejmuje także potencjał współpracy oraz niedoceniany potencjał konkurencyjny tkwiący w aktywności użytkowników.

### 2.2.1. Koopetycja receptą na wyzwania strategiczne

Z perspektywy organizacji uczestniczących w rozwoju skonwergowanych mediów, a zwłaszcza organizacji tradycyjnych mediów (prasy, radia i telewizji), zmiana postaw użytkowników oznacza istotne wyzwania strategiczne z uwagi na:

- współtworzenie przez nich wartości;
- migrację dotychczasowych użytkowników mediów w sferę wartości użytkowej (czyli zdolności zaspokajania potrzeb odbiorców, zwłaszcza informacyjnych i rozrywkowych) poza rynkiem, na przykład poprzez wymianę plików, rekomendacji czy modyfikację istniejących treści;
- migracyjne zachowania użytkowników między mediami;

<sup>256</sup> Kreft J. (2013). Koopetycja nowomediowa: między odbiorcą-twórcą a organizacją. Zarządzanie Mediami, t. 1, nr 3, 151–165.

- oczekiwania dotyczące relacji pozarynkowych, w tym zwłaszcza darmowych produktów i usług.

Ponadto użytkownicy stają się podmiotami w nowym medialnym ekosystemie:

- nieliniowych doświadczeń, pozwalających na dostęp do mediów w całym łańcuchu wartości;
- doświadczeń obejmujących bogactwo interaktywności i indywidualizacji;
- oferującym nowe rynki wielu modeli biznesowych i źródeł dochodów;
- rozrywkowych i informacyjnych możliwości oferowanych dotychczas przez tradycyjne media<sup>257</sup>.

Użytkownik jako strona koopetycji nie tylko tworzy produkty i usługi substytucyjne dla oferowanych przez organizacje medialne, ale cieszy się też atrybucją autentyczności. Uczestniczy zatem jako pełnoprawna strona koopetycji w grze rynkowej, odróżniają go jednak powody tego zaangażowania. O ile motywy współtworzenia uczestników zazwyczaj mają charakter osobisty (sława, akceptacja, uczestnictwo), to w przypadku organizacji medialnych są nimi zazwyczaj<sup>258</sup>:

- dostęp organizacji tradycyjnych mediów do kanałów dystrybucyjnych nowomediального partnera koopetycji oraz jego kompetencji w pozosykiwaniu klientów;
- dostęp organizacji nowych mediów do unikatowych treści oferowanych przez „staromediального” partnera koopetycji;
- dostęp do *know-how* partnerów znajdujących się w innych miejscach łańcucha (sieci) wartości.

Zestawienie to nie obejmuje wszystkich przesłanek koopetycji, umożliwia jednak uchwycenie istoty różnic w ciągle aktualnym podziale na media „stare” i „nowe”. Poza tym pozwala uchwycić znaczenie nowych ról, w jakich występują w środowisku Web 2.0 użytkownicy mediów.

Koopetycja jest tak godną uwagi strategią, że dotychczasowe strategie okazują się mało przydatne w obliczu tego, co w istocie okazało się destrukcyjną innowacją na masową skalę, czyli ekspansji internetu i masowego uczestnictwa odbiorców. W istocie bowiem, jak sugerował Clayton M. Christensen, w mediach aktualna okazała się jedna z kanonicznych przesłanek problemów, jakie napotykają organizacje w obliczu przełomowych innowacji, a mianowicie to, że firmy, które skupiają się na „słuchaniu” swoich najlepszych, wymagających klientów (odbiorców i reklamodawców), często nie wykorzystują szans wykreowania nowych obszarów działalności<sup>259</sup>. Drugim błędem jest tradycyjna segmentacja odbiorców i reklamodawców, dokonywana przez organizacje medialne. Utrudnia ona dostrzeganie rzeczywistych możliwo-

<sup>257</sup> Evans P., Wurster T. (2000). *Blown to bits. How the new economics of information transforms strategy*. Boston.

<sup>258</sup> Kreft J. (2013), op. cit.

<sup>259</sup> Christensen C.M. (2010). *Przełomowe innowacje: możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*. Warszawa.

ści innowacji, jest sztuczna i statyczna, zwłaszcza w obliczu tak dynamicznych zmian, jakie są udziałem mediów.

Poza tym – co stanowi nawiązanie do kwestii dotyczących cech osobowościowych liderów (a zwłaszcza teorii psychy) – dostrzeganie rzeczywistych możliwości innowacji jest utrudniane przez tradycyjną segmentację i sztuczny w dobie konwergencji podział na prasę, radio i telewizję. Jak trafnie i proroczo zauważał bowiem Christensen, najlepsze organizacje (w tym przypadku – tradycyjnych mediów) okazują się „ślepe” i nie dostrzegają zagrożeń ani szans wynikających z innowacji (w tym przypadku – cyfryzacji mediów/ekspansji internetu). A jeśli nawet je dostrzegają, skupione na najlepszych segmentach i kluczowych odbiorcach, to przepełnione mylnym przekonaniem o swoich wyjątkowych kompetencjach i zasobach, minimalizują zagrożenia. Gdy zatem innowacja się rozpowszechnia i dochodzi – jak w mediach – do masowej migracji dotychczasowych czytelników, słuchaczy i widzów do nowego medium, jakim okazał się internet, koszty a przed wszystkim bariery kulturowe, które stoją na drodze zmian, okazują się zbyt wysokie.

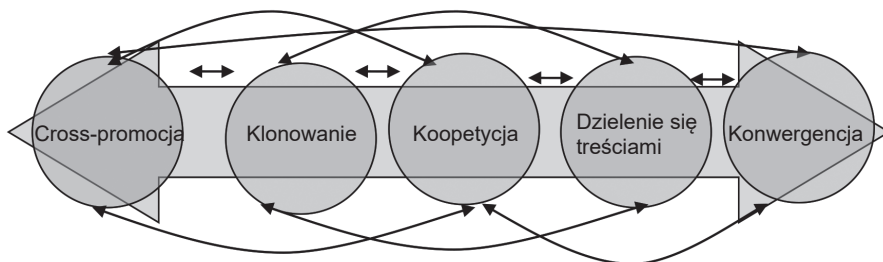
Ich oferta, nawet jeśli była coraz wyższej jakości (lepsze artykuły, filmy, audycje radiowe), okazuje się nieatrakcyjna, nie zaspokaja potrzeb dotychczasowych i nowych klientów, którzy w nowym supermedium – internecie – doświadczyli nowych form komunikowania, a przede wszystkim – nowych możliwości współtworzenia. A jeśli pozostaje wartościowym zasobem, na drodze do uwagi klienta stają nowi pośrednicy i stare przyzwyczajenia. Co więcej, dotychczasowe kompetencje menedżerów tradycyjnych mediów, nawet (a raczej zwłaszcza) jeśli są wysokie, okazują się dodatkową przeszkodą. Problemem nie jest bowiem to, że źle wykonują swe powinności, ale to, że robią to zbyt dobrze.

Skutki takich ograniczeń są zaskakujące: oto bowiem żadna wielka firma nowomediálna (konglomerat, korporacja), która wykorzystwała nowe modele biznesu, co było możliwe dzięki cyfryzacji mediów, nie powstała dzięki zaangażowaniu organizacji mediów tradycyjnych. Ich dotychczasowe zasoby i kompetencje okazały się wręcz przeszkodą na drodze do wejścia do cyfrowego medialnego ekosystemu.

W Web 2.0 dotychczasowe strategie nie tylko okazały się zatem – jak wspomniano – nieefektywne, ale ich doskonalenie (bez uwzględniania możliwości na przykład koopetycji) stało się zbędne. Zaistniała konieczność stałego dostępu do nowych umiejętności i radykalnej korekty dotychczasowych rozwiązań strategicznych. Spełnienie takich nadziei może być możliwe dzięki koopetycji.

### 2.2.2. Koopetycja a konwergencja mediów

Tym, na co warto natomiast zwrócić uwagę w niezakończonym na wielu rynkach procesie konwergencji, jest traktowanie koopetycji jako etapu integracji wielu różnych form medialnej aktywności. Tę interpretację ilustruje model kontinuum konwergencji (rys. 2.1).



Rys. 2.1. Model kontinuum konwergencji w organizacji mediów

*Źródło:* Dailey L., Demo L., Spillman M. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, Vol. 13, No. 3, 150–168.

Koopetycja jest tu przejściowym etapem zacieśniania współpracy w mediach: od wzajemnej promocji, przez klonowanie (multiplikacja produktów medialnych na różnych platformach) po dzielenie się treściami i – na końcu kontinuum – pełną konwergencję. Pod tym terminem kryje się nie tylko wzajemne promowanie, ale także dzielenie się informacjami na tematy, nad którymi pracują poszczególne organizacje medialne czy jednostki biznesowe w większych strukturach organizacyjnych (na przykład stacja radiowa i telewizyjna należące do tej samej korporacji). Jest to zatem współpraca głębsza niż multiplikacja treści, ale mniej zaawansowana niż dzielenie się treścią medialną.

Model ukazuje również dziennikarstwo konwergencyjne w ramach poszczególnych organizacji jako dynamiczny proces składający się z pięciu etapów, od niskiego do wysokiego poziomu integracji: od cross-promocji, przez klonowanie, w którym jedna platforma ponownie publikuje treść innej, kooperację, w ramach której platformy zarówno współpracują, jak i konkurują ze sobą, współdzielenie treści, polegające na tym, że platformy współużytkują i zmieniają przeznaczenie treści, do pełnej konwergencji, w której „zespoły hybrydowe” z różnych platform współpracują przy tworzeniu wiadomości.

Na etapie kooperacji pracownicy odrębnych mediów promują materiały dziennikarskie oraz dzielą się informacjami na temat niektórych materiałów, nad jakimi pracują. Jeden podmiot może również produkować pewne treści dla swojego partnera, ale lata konkurencji i różnic kulturowych przyczyniają się do wzajemnej nieufności, która ogranicza bliższą współpracę. Na przykład reporter gazety może się pojawić w telewizji jako ekspert lub komentator, ale obie ekipy są ostrożne i nie ujawniają żadnych informacji mogących stanowić o wyjątkowości ich produktów informacyjnych.

Powyższy model okazuje się przydatny także dlatego, że pozwala na dalsze badania związków pomiędzy strategiami i praktykami w obliczu rozwoju technologicznego oraz związków między praktyką pracy nad produktami medialnymi w różnych organizacjach. Poza tym, dzięki badaniu rutynowych zachowań w mediach, model wskazuje na kooperatywny charakter konwergencji, na współpracę rozpiętą między „wzajemną promocją” a „pełną konwergencją”.



Pomijając jego wady – kryje się w nim na przykład założenie, że konwergencja jest procesem linearnym – z praktyki zarządzania można wywnioskować, że współpraca ogranicza się zazwyczaj do działań promocyjnych. A zatem, nawet jeśli – jak sugeruje Mark Deuze<sup>260</sup> – konwergencja okazała się procesem nieliniowym czy wręcz bałaganiarskim i nie zawsze przebiega w kierunku ideału zbieżnego dziennikarstwa na wszystkich poziomach jednocześnie, to model wskazuje miejsce koopetycji w procesie, który należy raczej traktować jako ramy pracy organizacji mediów na różnych poziomach<sup>261</sup>.

Przed wszystkim jednak model odzwierciedla dylematy związane z koniecznością dystrybucji treści medialnych na wielu platformach<sup>262</sup>. Ponadto, jak wynika z późniejszych badań, organizacje medialne rzadko podchodzą do koopetycji etapowo. Zwykle sprzyja jej zaangażowanie konkurentów w relacjonowanie istotnych wydarzeń, takich jak na przykład igrzyska olimpijskie, wybory polityczne, klęski żywiołowe czy poważne wypadki – a więc konkurentów do współpracy skłania często okazjonalna potrzeba, a nie świadomie obrana i zaplanowana na dłuższy czas strategia<sup>263</sup>.

Dla porządku należy też dodać, że przedstawiony model nie jest jedyny i konwergencja oraz jej etapowa interpretacja występują w różnych teoretycznych konfiguracjach. Na przykład Anders Fagerjord i Tanja Storsul proponują rozróżnienie sześciu form konwergencji mediów: konwergencję sieci, terminale, usługi, retorykę, rynki i systemy regulacyjne<sup>264</sup>. Ponieważ badania postępu konwergencji mają kontekst socjologiczny<sup>265</sup>, częstym tematem jest jej wpływ na formalną i nieformalną hierarchię organizacyjną. Badania BBC wykazały, że konwergencja sprzyja spłaszczeniu hierarchii organizacyjnej, a ideałem staje się jej kompletna wersja, w której kluczowe osoby, czyli na przykład redaktorzy multimedialni, oceniają każde wydarzenie informacyjne i jego znaczenie i przydzielają do jego przedstawienia najbardziej odpowiedni personel<sup>266</sup>. W innej interpretacji na tym ostatnim etapie hybrydowe zespoły dziennikarzy pracują wspólnie, aby planować, raportować i tworzyć materiały dziennikarskie, decydując o tym, które z nich najbardziej odpowiadają specyfice prasy, telewizji i radia<sup>267</sup>. Koopetycja jest zatem we wszystkich tych ujęciach trudno zauważalnym etapem przejściowym, celem nadrzędnym pozostaje zaś pełna konwergencja.

<sup>260</sup> Deuze M. (2004). What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, Vol. 5, No. 2, 139–152.

<sup>261</sup> Appelgren E. (2004). Convergence and divergence in media: different perspectives. [In:] ICC 8<sup>th</sup> International Conference on Electronic Publishing 2004, Brazil; 237–248.

<sup>262</sup> Quandt T., Singer J.B. (2009). Convergence and cross-platform content production. [In:] Wahl-Jorgensen K., Hanitzsch T. (eds.). *The handbook of journalism studies*. New York; 130–144.

<sup>263</sup> Micó J., Masip P., Barbosa S. (2009). Models of business convergence in the information industry: A mapping of cases in Brazil and Spain. *Brazilian Journalism Research*, Vol. 5, No. 1, 123–140.

<sup>264</sup> Fagerjord A., Storsul T. (2007). Questioning convergence. [In:] Storsul T., Stuedahl D. (eds.). *Ambivalence Towards Convergence*; 19–31.

<sup>265</sup> Dupagne M., Garrison B. (2006). The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, Vol. 7, No. 2, 237–255; Singer J.B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, Vol. 5, No. 1, 3–18.

<sup>266</sup> Quinn S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, Vol. 6, No. 1, 29–38.

<sup>267</sup> Dailey L., Demo L., Spillman M. (2005), op. cit.; 155.

Gdy w koncepcji konwergencji mediów uwzględniono użytkowników jako współtwórców, zidentyfikowano cztery wymiary konwergencji: zintegrowana produkcja, dostawa na wiele platform, duża liczba wykwalifikowanych specjalistów i aktywna publiczność<sup>268</sup>. Należy dodać, że współtworzenie wartości nie jest charakterystyczne dla mediów cyfrowych i w wielu aktach twórczych (media są wszak ich naturalnym środowiskiem) dochodziło do współpracy konkurentów. Mark Deuze przypomina o długiej tradycji, zauważając, że wiele dzieł sztuki powstało na zamówienie mecenasów zlecających malarzom i rzeźbiarzom wykonanie określonych portretów, dekoracji oraz innych reprezentacji wyznaczających status i prestiż w społeczeństwie<sup>269</sup>. Takie prace nie były tworzone samodzielnie przez twórców w określonej dziedzinie sztuki, ale często powstawały na drodze intensywnej współpracy i wymiany zespołów artystów, ich uczniów, sponsorów i gości. W dziennikarstwie współpraca z odbiorcami produktów mediów miała miejsce, gdy czytelnicy przysyłali listy do redakcji. W telewizji badane były opinie społeczne, specjalne działy zajmowały się społecznymi interwencjami, zachęcano też odbiorców do przesyłania własnych zdjęć. Z czasem zmieniły się natomiast – i to radykalnie – zakres i zasięg tej współpracy: dzięki rozwojowi urządzeń mobilnych i aktywności użytkowników konkurujących o uwagę z profesjonalnymi mediami jest ona łatwa i ma charakter masowy.

Z perspektywy funkcjonowania w ramach jednej organizacji kultura konwergencji z jej pośrednim etapem koopetycyjnym wiązała się także często z wymaganiami większych kompetencji. Na przykład dziennikarz pracujący na rzecz redakcji prasowej musiał się stać dziennikarzem skonwergowanym (a początkowo zaangażowanym w koopetycję mediów), czyli takim, który potrafi sprostać wymaganiom produkcji i dystrybucji materiałów telewizyjnych i radiowych, oraz fotoreporterem. Efektem procesów konwergencji były zróżnicowane procesy produkcyjne i innowacyjne oraz złożone interakcje i integracja pomiędzy pracą, życiem i zabawą.

### 2.2.3. Opór, etos i prestiż a koopetycja

Takie cross-medialne dziennikarstwo z założenia oznacza lepsze wykorzystanie zasobów, ale także ważką dychotomię. Otóż cele biznesowe w procesach konwergencji rzadko idą w parze z lepszym dziennikarstwem. Owszem, cele ekonomiczne są osiągnięte, ale większe obciążenie pracą nie sprzyja poprawie jej jakości.

Konwergencja na różnych jej etapach, a zwłaszcza na etapie koopetycji, może prowadzić do „starć kulturowych”, blokujących integrację, nawet jeśli dziennikarze dostrzegają jej zalety w postaci nowych dróg kariery. Problem ten nie sprowadza się do braku kompetencji

<sup>268</sup> Gago M., López X., Pereira X. et al. (2009). Creating an index to calculate the level of convergence of a medium. [In:] 10<sup>th</sup> International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, USA; Domingo D., Salaverria-Aliaga R., Aguado J.M. et al. (2007). Four dimensions of journalistic convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain [In:] 8<sup>th</sup> International Symposium on Online Journalism (web), Austin, Texas, USA.

<sup>269</sup> Deuze M. (2004), op. cit.

i szkoleń, ale do niechęci wobec ich pozyskania i traktowania ich jako zbędne. Dziennikarze dostrzegają liczne zalety konwergencji, w tym czynniki dotyczące konkurencji zewnętrznej, służby publicznej i kariery osobistej, ale mają obawy dotyczące dopasowania różnych kultur newsroomu<sup>270</sup>. Obawy te nie odnoszą się przy tym jedynie do odmienności kulturowych wewnątrz organizacji, ale także do rozwoju ponadorganizacyjnego dziennikarstwa ambientowego oraz innych form zacierających granice pomiędzy tym, co profesjonalne, i tym, co amatorskie w mediach<sup>271</sup>.

Konwergencja przyczynia się również do destabilizowania wcześniejszej hierarchii i tworzy nowe hierarchie. Ponieważ organizacje nie mają homogenicznych kultur<sup>272</sup>, w warunkach koopetycji i konwergencji dochodzi do ich konfrontacji; kultura organizacyjna – traktowana jako wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę oraz wystarczająco wartościowy, który nowi członkowie powinni sobie przyswoić jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania<sup>273</sup> – w wielu tradycyjnych organizacjach dziennikarskich była bliska pojęciu etosu tworzonego i podtrzymywanego przez procesy społeczne, obrazy, symbole i rytuały<sup>274</sup>. W tradycyjnych mediach przyczyniała się zazwyczaj do powstrzymywania konwergencji, rzadziej zaś do hamowania koopetycji<sup>275</sup>. „Skonwergowane” dziennikarstwo nie było jednak odbierane jednoznacznie negatywnie, choć dostrzegano raczej jego negatywne skutki, takie jak wspomniane obniżenie jakości produktów. Oznacza ono bowiem także zmianę sposobu myślenia o mediach (nie: pracuję w gazecie/telewizji/radiu, lecz: pracuję nad wiadomościami). Głównymi problemami zarządzania okazały się w tej sytuacji zmiana nastawienia dziennikarzy i dostrzeganie rynkowego znaczenia odbiorcy, który coraz częściej był traktowany jako konsument, a coraz rzadziej jako obywatel. Poza tym (to już wymiar wewnątrzorganizacyjny) nie lada wyzwaniem okazywały się zgromadzenia w jednym miejscu pracowników o różnych kompetencjach, tak by mogli się dzielić kompetencjami charakterystycznymi dla poszczególnych segmentów (prasy, radia i telewizji)<sup>276</sup>.

Rynkowy kontekst postępów konwergencji stał się tym ważniejszy, że na początkowym jej etapie bardzo silnie zakorzeniony w środowisku mediów był paradygmat konkurencji. Z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej okazało się, że współpraca między tradycyjnie odrębnymi i silnie konkurującymi jednostkami organizacyjnymi i organizacjami medialnymi powoduje konflikty, nieporozumienia i opór przed zmianami<sup>277</sup>. Jeżeli dochodziło do współ-

<sup>270</sup> Singer J.B. (2004), op. cit.

<sup>271</sup> Hermida A. (2010). *Twittering the news: The emergence of ambient journalism*. *Journalism Practice*, Vol. 4, No. 3, 297–308.

<sup>272</sup> Singer J.B. (2004), op. cit.

<sup>273</sup> Schein E.H. (2004). *Organisational culture and leadership*. San Francisco; s. 17.

<sup>274</sup> Morgan G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa.

<sup>275</sup> Quinn S. (2005), op. cit.

<sup>276</sup> *Ibidem*; 36–37.

<sup>277</sup> Cottle A., Ashton M. (1999). *From BBC Newsroom to BBC Newscentre – on changing technology and journalist practices*. *Convergence: The International Journal of Research into New Media and Technologies*, Vol. 5, No. 3, 22–43.

pracy, to była ona nacechowana niechęcią i nieufnością<sup>278</sup>. Idea dziennikarstwa konwergencyjnego, rozumianego jako rosnąca współpraca między wcześniej odrębnymi mediami i newsroomami mediów, była ponadto sprzeczna z tradycyjnymi wartościami newsroomu, takimi jak rywalizacja o pierwszeństwo w informowaniu.

Reasumując, koopetycja i konwergencja nigdy nie stały się procesami determinowanymi jedynie przez postęp technologiczny. W środowisku mediów mają swoją kulturową logikę, zacierają granice między pracą i kulturą, między aktywnym i biernym korzystaniem z produktów kultury i zakładają (wymuszają) kreatywność oraz wybitnie elastyczne pozyskiwanie nowych umiejętności.

Ponadto istotne okazały się bariery związane z etosem i prestiżem zawodowym – w praktyce na przykład postrzeganie dziennikarstwa multimedialnego (skonwergowanego) jako godnego mniejszego uznania niż praca dla jednego medium, zwłaszcza dla prasy<sup>279</sup>. Gdy stwierdzono, że nowe technologie i oczekiwanie współpracy z jednoczesnym konkutowaniem przyczyniają się do powstania nowego, „wielozadaniowego” dziennikarstwa, ale prowadzą również do powstania nowych profili zawodowych, szybko ustalano ich miejsce w hierarchii prestiżu zawodowego. Okazało się wówczas, że nowy typ dziennikarza – elastycznego i wielozadaniowego – jest zazwyczaj traktowany z pobłażaniem, jako mający niewiele wspólnego z „prawdziwym dziennikarstwem”. Jego pracę kwitowano lekceważącym „kopiuj i wklej”, a jego rolę uznawano za wspomagającą budowanie prestiżu „prawdziwych fachowców” na nowych cyfrowych terytoriach<sup>280</sup>.

W tym kontekście warto wspomnieć, że opór wobec konwergencji i koopetycji można analizować z perspektywy nie tylko kultury organizacyjnej, ale także kultury zawodowej, czyli tego, że profesjonalni dziennikarze prasy, radia i telewizji identyfikują się bardziej ze swoim zawodem niż ze swoją organizacją. Jest to istotny punkt wyjścia dla analiz napięć dotyczących koopetycji – badane są wówczas relacje między kulturą korporacyjną organizacji prasowej a kulturą zawodową dziennikarzy i redaktorów, zwłaszcza w warunkach zmian wymuszanych przez siły konkurencyjne i postęp technologiczny. W organizacjach dziennikarskich, takich jak redakcje, kultura zawodowa jest zwykle kulturą aktualności, natomiast subkultury międzyorganizacyjne dotyczą różnych środowisk produkcyjnych (telewizja, radio, sieć) lub poziomów hierarchii (dziennikarze, redaktorzy, szefowie działów, redaktorzy naczelni, właściciele).

Po etapie badań nad konwergencją z technologicznego punktu widzenia konieczne okazało się zatem jej zrozumienie nie tylko jako szczególnego sposobu tworzenia i dystrybucji wiadomości, ale także jako redakcyjnej rekonfiguracji kulturowej opartej na strategiach ułatwiających lub utrudniających jej wdrożenie. Te bowiem okazały się silnie powiązane z kul-

<sup>278</sup> Deuze M. (2004), op. cit.

<sup>279</sup> García-Avilés J.A., Kaltenbrunner A., Meier K. (2014). Media convergence revisited: Lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. *Journalism Practice*, Vol. 8, No. 5, 573–584.

<sup>280</sup> Erdal I.J. (2009). Cross-media (re)production cultures. *Convergence*, Vol. 15, No. 2, 215–231.

turami newsroomu, i to one w istocie decydowały o powodzeniu dziennikarstwa konwergencyjnego<sup>281</sup>.

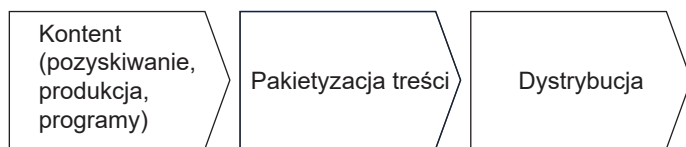
Opór przed konwergencją i koopetycją był tym bardziej zrozumiały, że towarzyszył dominującej retoryce „schyłku dziennikarstwa”. Niechęć wobec radykalizmu zmian mogło potęgować przekonanie, że to siły wewnętrzne, a nie zewnętrzne są odpowiedzialne za ich negatywne skutki (destabilizację, brak pewności zatrudnienia i erozję prestiżu zawodowego). To bowiem organizacje informacyjne było współodpowiedzialne za „zmarnowanie”, jak to określano, ogromnej przewagi rynkowej z powodu krótkowzroczności i chciwości; nie udało im się zainwestować w badania i rozwój oraz odpowiednio zareagować na zmieniające się warunki demograficzne, gusta i pojawiające się nowe technologie<sup>282</sup>. W najwyższym stopniu przejawiały pychę i samozadowolenie, podczas gdy inicjatywy oparte na internecie okazały się destrukcyjne dla dotychczasowych modeli biznesowych i dezaktualizowały dotychczasowe strategie.

#### 2.2.4. Koopetycja a ewolucja łańcucha wartości w mediach

Powagę wymiaru wyzwań stających przed większością organizacji tradycyjnych mediów w związku z koopetycją i konwergencją dobrze ilustruje konfrontacja łańcuchów wartości biznesowych wydawnictwa prasy. Takie modelowe konstrukcje, choć obarczone grzechem nadmiernych niekiedy uogólnień, ukazują ewolucję propozycji wartości i interakcje uczestników rynku, a ponieważ łańcuch wartości jest ściśle związany z ideą modeli biznesowych, rzucają także światło na podział dochodów między różnymi podmiotami, od producentów do odbiorców.

Jako narzędzia diagnostyczne łańcuchy pozwalają również na lepszą interpretację struktury rynku i ocenę poziomu natężenia konkurencji. Gdy dotyczą całego sektora, umożliwiają identyfikację ekspansji nowych uczestników rynku, także jeśli pochodzą z innych sektorów.

Tradycyjny łańcuch w mediach przed cyfryzacją i przed konwergencją obejmował kilka etapów tworzenia wartości (rys. 2.2).



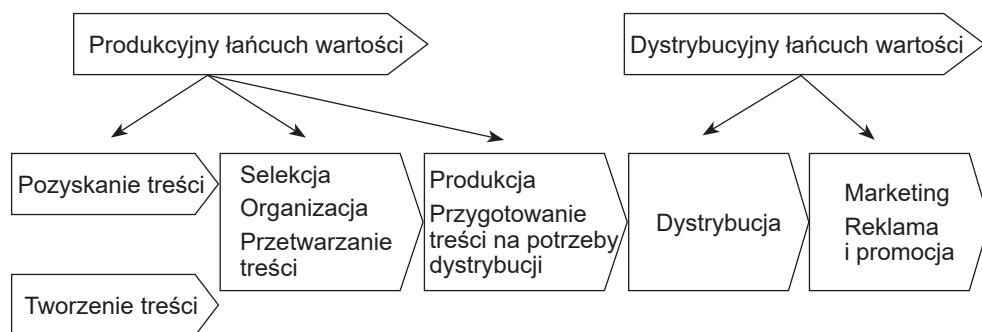
Rys. 2.2. Łańcuch wartości w tradycyjnych mediach

*Źródło:* Küng L., Kröll A.M., Ripken B., Walker M. (1999). Impact of the digital revolution on the media and communications industries. *Javnost – the Public*, Vol. 6, No. 3, 29–47.

<sup>281</sup> Jenkins H. (2007). *Kultura konwergencji: zderzenie starych i nowych mediów*. Warszawa; 3; Krefit J. (2011). *Problemy z konwergencją*. *Studia Medioznawcze. Media Studies*, Vol. 3, No. 46.

<sup>282</sup> Compton J.R., Benedetti P. (2010). Labour, new media and the institutional restructuring of journalism. *Journalism Studies*, Vol. 11, No. 4, 487–499.

Zdominowanie rynku przez reklamowy model biznesowy przyczyniło się do istotnej korekty i wyraźnego podziału łańcucha na część produkcyjną i dystrybucyjną (rys. 2.3).



Rys. 2.3. Nowy łańcuch wartości

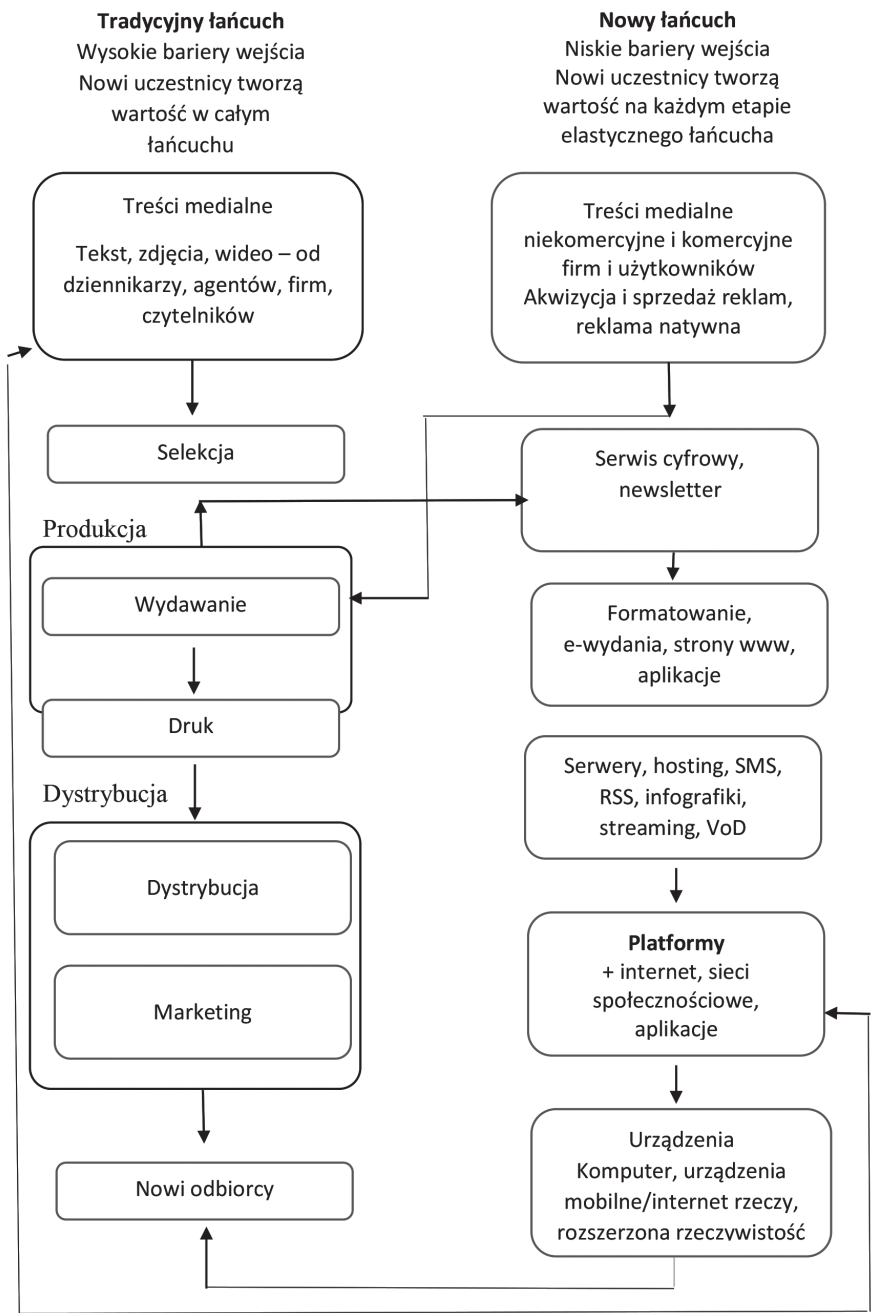
Źródło: Kreft J. (2012), op. cit., [za:] Picard R.G. (2011). *The economics and financing of media companies*. Second edition. New York; 34.

Ponieważ ani poszczególne przedsiębiorstwa, ani nawet korporacje nie są w stanie przygotować samodzielnie oferty dotyczącej całego medialnego łańcucha wartości, konieczne stały się relacje z innymi przedsiębiorstwami oraz możliwie stabilne i długoterminowe relacje z indywidualnymi użytkownikami (współtwórcami) mediów.

Źródłem przewagi konkurencyjnej okazała się wówczas zdolność do współtworzenia wartości z innymi organizacjami i użytkownikami, a odnawianie przewagi konkurencyjnej zaczęło mieć ciągły, a nie sporadyczny charakter. Pod presją hiperkonkurencji i nieustannego naporu nowych konkurentów intermedialnych (z różnych segmentów rynku medialnego) oraz w obliczu rozwoju platform medialno-technologicznych z jednej strony możliwy stał się dostęp do różnych – niedostępnych wcześniej – zasobów, z drugiej jednak strony żywiołość rynku oznaczała nieustanną dezaktualizację wcześniejszych rozwiązań strategicznych. Obecnie do wyjątków należą zachowanie zrównoważonego rozwoju i stabilnej pozycji rynkowej oraz optymalne dopasowanie zasobów do potrzeb rynkowych.

W tych okolicznościach łańcuch wartości jest coraz bardziej skomplikowany – jego ewolucję ukazano na przykładzie wydawnictwa prasy (rys. 2.4).

Współczesny łańcuch wartości obejmuje nie tylko różne rodzaje treści, ale także prawa autorskie, różne kanały dystrybucji i źródła przychodów (na przykład dane), a przede wszystkim nowych uczestników rynku. Staje się złożony i ponadsektorowy (konwergencyjny), uwzględnia telekomunikację, informatykę, handel elektroniczny i przemysł medialny w ramach takich podstawowych funkcji, jak tworzenie treści i agregacja usług.



Rys. 2.4. Ewolucja łańcucha wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Graham G., Smart A. (2010). The regional-newspaper industry supply chain and the internet. Supply Chain Management, Vol. 15, No. 3, 196–206.

### 2.2.5. Czynniki koopetycji w internecie

W obliczu coraz ostrzejszej konkurencji i pojawienia się nowych modeli biznesowych, związanych przede wszystkim z danymi i ich analizą, przedsiębiorstwa mediów stoją wobec konieczności poszukiwania przewagi konkurencyjnej, mając do wyboru integrację, dywersyfikację i specjalizację. Integracja wzdłuż łańcucha wartości odbywa się przede wszystkim poprzez fuzje i przejęcia oraz sojusze. Ich cele to zazwyczaj dostęp do zasobów i/lub podstawowych kompetencji, których brakuje jednej ze stron, oraz kontrola kosztów. Strategie te dotyczą zarówno tradycyjnych, jak i nowych konkurentów, na przykład iTunes (Apple) i BitTorrent (*BitTorrent* Entertainment Network – BEN).

W okresie wzbierającej fali cyfryzacji mediów i postępującej za nią konwergencji wszyscy liczący się uczestnicy rynku byli zaangażowani w działania zmierzające do wzrostu rynku poprzez różne formy konkurowania i jednoczesnej współpracy. Odbywało się to na poziomie organizacyjnym i menedżerskim. Najpełniej kwestie te zilustrowali Amelia H. Arsenault i Manuel Castells, przedstawiając gęstą sieć partnerstw, krzyżowych inwestycji i związków osobowych pierwszej dekady tego wieku. Ikonicznym przykładem koopetycji tego okresu jest Hulu.com, serwis uruchomiony w 2007 roku jako wspólne przedsięwzięcie NBC Universal i News Corporation, we współpracy z AOL (Time Warner), MSN (Microsoft) i Yahoo. Założony jako przeciwwaga dla YouTube, obecnie stanowi narzędzie walki konkurencyjnej z Netflixem czy Apple TV+. Innym najczęściej przywoływanym przykładem koopetycji jest powołanie kanału informacyjnego MSNBC, które miało miejsce ponad dekadę wcześniej<sup>283</sup>.

Osobliwym przykładem koopetycji w środowisku nowych mediów są skomplikowane stosunki pomiędzy kaskadami treści w mediach społecznościowych<sup>284</sup>. Charakterystycznym zjawiskiem na platformach jest dzielenie się treściami zawierającymi fragmenty oryginalnych wiadomości (niekiedy z hiperlinkami), co przyczynia się do zwiększania liczby osób, które mogą się dalej nimi dzielić. Rośnie wówczas prawdopodobieństwo (efekt kuli śnieżnej) dalszego udostępniania treści – w ten sposób powstaje kaskada treści.

Głównym czynnikiem tego procesu są minimalne koszty rozpowszechniania treści, które sprzyjają równoczesnemu powstawaniu i rozwojowi wielu kaskad, także dotyczących tego samego tematu. Kaskada nie rozprzestrzenia się zatem w izolacji, ale w towarzystwie innych kaskad, konkurujących o uwagę użytkowników.

Wyjątkowe cechy tego rodzaju koopetycji kaskad treści medialnych wykazano w badaniach tweetów poświęconych katastrofom humanitarnym. Kaskady są w tych przypadkach gwałtowne, krótkotrwałe i cechują się bardzo dużą konkurencją o uwagę użytkowników. Ich szybkość zależy nie tylko od tweetów należących do poszczególnych kaskad, ale też od twe-

<sup>283</sup> Kreft J. (2012), op. cit.; 350.

<sup>284</sup> Susarla A., Oh J.H., Tan Y. (2012). Social networks and the diffusion of user-generated content: Evidence from YouTube. *Information Systems Research*, Vol. 23, No. 1, 23–41.



etów z innych kaskad<sup>285</sup>. Podczas gdy niektóre kaskady – zwykle dotyczące podobnych tematów – tłumią kaskady konkurencyjne, inne je wspierają.

Co istotne, do koopetycji w czerpaniu korzyści z kaskady treści dochodzi częściej wówczas, gdy są one „napędzane” przez duże organizacje medialne – i to one zazwyczaj przechwytyją korzyści wynikające z koopetycji.

### 2.2.6. Platformy destrukcyjne

W nowym ekosystemie tradycyjne media upodobniają się do siebie, a ich zarządzanie musi uwzględniać strategie wykorzystywane w środowisku cyfrowym. W praktyce oznacza to zaangażowanie w innowacyjne rozwiązania, poszukiwanie nowych modeli biznesu (zazwyczaj hybrydowych) i dążenie do kreowania nowych źródeł przychodów, a także konfrontację z organizacjami medialno-technologicznymi, zwłaszcza platformami.

W przypadku producentów treści medialnych podstawowym problemem jest traktowanie ich przez główne korporacje technologiczno-medialne jako podwykonawców, których zawsze można zmienić. Implikuje to rosnące uzależnienie od firm technologicznych pobierających opłatę za infomediację, stanowiącą połączenie edycji, agregacji i dystrybucji treści, które to uzależnienie oznacza przede wszystkim coraz słabszą pozycję konkurencyjną na rynku reklam; pojęcie „infomediacji” zostało zapożyczony z informatyki, ekonomii<sup>286</sup> i zarządzania<sup>287</sup> i odnosi się do nowych form mediacji w sieciach cyfrowych pomiędzy dostawcami i konsumentami informacji<sup>288</sup>.

Relacja ta stanowi w istocie stosunek koopetycyjny, w którym każda ze stron jest uzależniona od drugiej. Jest konsekwencją przenikania się tego, co ponad dekadę temu Yoschai Benkler ujął w ramy trzech warstw współczesnej komunikacji (a co we współczesnym internecie należy uzupełnić o dodatkowe elementy):

- warstwa fizyczna – obiekty fizyczne, takie jak infrastruktura sieciowa, czyli światłowody, routery i serwery oraz urządzenia (komputery osobiste, smartfony, tablety itp.);
- warstwa logiczna – oprogramowanie umożliwiające komunikację między ludźmi a komputerami. Najbardziej zaawansowane są algorytmy bezpośredniego kontaktu z internautami, wykorzystywane przez serwisy społecznościowe i wyszukiwarki internetowe, usługi *big data* i chmury obliczeniowe;
- warstwa treści – media internetowe<sup>289</sup>.

<sup>285</sup> Yoo E., Gu B., Rabinovich E. (2019). Competition and coopetition among social media content. [In:] Proceedings of the 52<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences.

<sup>286</sup> Hagel J., Hagel 3<sup>rd</sup> J., Singer M. (1999). Net worth: shaping markets when customers make the rules. Boston, MA.

<sup>287</sup> del Águila-Obra A.R., Padilla-Meléndez A., Serarols-Tarres C. (2007). Value creation and new intermediaries on Internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators. International Journal of Information Management, Vol. 27, No. 3, 187–199.

<sup>288</sup> Belleflamme P., Neysen N. (2009). Coopetition in infomediation: General analysis and application to e-tourism. [In:] Matias Á., Nijkamp P., Sarmento M. (eds.). Advances in tourism economics: New developments. Physica Verlag HD, Geneva; 217–234.

<sup>289</sup> Benkler Y. (2008). Bogactwo sieci: jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność. Warszawa.

Wspomniana wcześniej asymetria polega w praktyce na dominacji organizacji z warstwy fizycznej, a przede wszystkim z warstwy logicznej nad organizacjami z warstwy treści. Producenci oprogramowania i dostawcy usług internetowych stopniowo stali się niezbędnymi i nieuniknionymi pośrednikami – ogniwami przejściowymi między producentami i redaktorami treści z jednej strony, a użytkownikami internetu z drugiej, nierzadko zaś – na części rynków krajowych, a zwłaszcza wśród młodszych użytkowników – zajmują w łańcuchu wartości pozycję monopolistyczną, tworząc największą wartość dodaną.

W zgodzie z koncepcją łańcucha wartości, w którym produkt lub usługa są wzbogacane przez inne procesy, pośrednicy (agregatory, wyszukiwarki, media społecznościowe i sklepy cyfrowe)<sup>290</sup> wnoszą wartość dodaną przez opakowanie, reprodukcję i dystrybucję, a przede wszystkim umożliwiając modyfikację treści. Uwaga ta odnosi się przede wszystkim do platform funkcjonujących w przestrzeni między indywidualnymi użytkownikami i organizacjami produkującymi treści, a uogólniając – między twórcami treści i ich konsumentami. Istotną rolę ich pozycji z perspektywy społecznej ilustrują badania Reuters Institute, zgodnie z którymi w Polsce to właśnie platformy mediów społecznościowych są głównym źródłem informacji, a dystans pomiędzy nimi a tradycyjną telewizją od 2015 roku wyraźnie wzrósł; ponadto od 2019 roku głównym narzędziem umożliwiającym dostęp do informacji z platform stały się smartfony<sup>291</sup>.

Platformy te korzystają z algorytmów filtrujących i udostępniających treści na taką skalę, że niemal wszystkie treści dostępne w mediach społecznościowych są wybierane nie przez redaktorów będących ludźmi, ale przez algorytmy wykorzystujące ogromne ilości danych na temat każdego użytkownika do dostarczania treści, które mogą być dla niego istotne lub interesujące<sup>292</sup>.

W tak ewoluującym systemie ludzkich i nie-ludzkich aktorów, w którym ma miejsce duża nadpodaż treści, dochodzi do naturalnej przewagi konkurencyjnej podmiotów zajmujących się jej dystrybucją nad producentami. O ile zatem w tradycyjnych mediach producenci treści w ramach pionowej integracji zajmowali się jednocześnie dystrybucją, to w cyfrowym środowisku dominującą pozycję zajęli nowi aktorzy (platformy).

Z perspektywy biznesowej tak asymetryczne relacje oznaczają zakłócanie delikatnej równowagi medialnego ekosystemu poprzez przechwytywanie przez platformy głównego strumienia przychodów reklamowych, stopniowe eliminowanie organizacyjnych producentów treści, których miejsce zajmują twórcy indywidualni ze wszystkimi tego procesu konsekwencjami, takimi jak (to ponownie przykład skutków społecznych) obniżenie jakości informacji<sup>293</sup>.

Analizując koopetycyjne relacje między platformami, takimi jak Facebook, You Tube czy Instagram, a twórcami treści medialnych, należy dodać, że kontrola dystrybucji i obiegu

<sup>290</sup> Foster R. (2012). *News plurality in a digital world*. Oxford.

<sup>291</sup> Newman N., Fletcher R., Kalogeropoulos A., Nielsen R.K. (2019). *Reuters Institute Digital News Report 2019*; [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_0.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_0.pdf).

<sup>292</sup> Smith A. (2018). *Algorithms in action: The content people see on social media*, Pew research center; <https://www.pewresearch.org/internet/2018/11/16/algorithms-in-action-the-content-people-see-on-social-media/>.

<sup>293</sup> Ibidem.

treści pozwala pośrednikom na narzucanie producentom – zarówno indywidualnym, jak i instytucjonalizowanym – nie tylko własnych reguł, ale i własnych wartości. Jest to szczególnie widoczne w korzystaniu z informacji. W praktyce coraz więcej użytkowników korzysta z linków dostarczanych przez wyszukiwarki i agregatory lub sieci społecznościowe, coraz rzadsze są zatem dowody „lojalności” wobec nadawców informacji, czyli odwiedzanie macierzystych stron wydawców.

Coraz luźniejszy związek pomiędzy odbiorcą a twórcą treści oddaje angielski termin *serendipity*, rozumiany jako „szczęśliwy traf”, przypadkowe szczęśliwe odkrycie albo zdolność do przypadkowego odkrywania. Krzysztof Kolumb odkrył Amerykę przypadkowo; internauta ma coraz mniejsze szanse, by odkryć „własną Amerykę” samodzielnie, bez pomocy wyszukiwarki lub platformy mediów społecznościowych, albowiem to one pomagają w chaotycznej nawigacji po morzu (nadmiarze) treści. Są to jednak pomocnicy, na których wartości i wybory użytkownik ma umiarkowany, a przede wszystkim niezrozumiały dla siebie samego wpływ<sup>294</sup>.

Przykładem dominacji platform i innych pośredników jest Alphabet; wykorzystywana przez niego wyszukiwarka (Google) stała się główną „bramą” dostępu do informacji dla 75% internautów<sup>295</sup>. Taka dominacja nie pozostaje obojętna dla postrzeganej jakości mediów, hierarchii ich znaczenia społecznego i poczucia zrozumienia. Maleje wobec niej znaczenie poszczególnych twórczych aktów tworzenia treści i ignorowany jest podział na opinie i fakty oraz na prawdziwe i nieprawdziwe informacje. Nieograniczona multiplikacja i dystrybucja przez pośredników sprawiają, że wszystkie treści stają się równie ważne w wyścigu o uwagę odbiorcy, a społeczne znaczenie informacji staje się pustym terminem. Dynamika infomediacji platform pozbawia znaczenia pozostające zazwyczaj poza nimi łączenie i dzielenie się treściami w ramach crowdsourcingu oraz amatorską produkcję treści.

Jednocześnie platformy tworzą nowe hierarchie i zmieniają kolejność wartości według własnych kryteriów. Nowe hierarchie są efektem nowych kryteriów w dystrybucji informacji. Przykładem jest PageRank Google, uwzględniający znaczenie linków zwrotnych do stron internetowych, w istocie będący przykładem kondensacji wartości uwagi odbiorców i odzwierciedlający reżim spektaklu i widoczności. Pozostaje w zgodzie z nowym rodzajem wartości konkretnej treści, ustalonej poprzez liczbę tweetów, lajków itp.

Taka „demokratyzacja dystrybucji” oznacza dominację logiki infomediacji i dezaktualizację społecznej roli tradycyjnie pojmowanego dziennikarstwa, a nawet usuwanie politycznej skuteczności społecznej komunikacji<sup>296</sup>. Pozorność tej demokratyzacji dobrze oddaje rola pośredników kulturowych – marketingowców i specjalistów ds. *public relations*, którzy uczestnicząc w tworzeniu nowych symbolicznych wartości, mediują w istocie między produkcją a konsumpcją oraz zwiększają (a nie zmniejszają) dystans pomiędzy nimi<sup>297</sup>.

<sup>294</sup> Kreft J. (2019). Władza algorytmów. Kraków.

<sup>295</sup> <http://blog.chartbeat.com/2018/02/15/google-is-up-what-to-do-about-it/>.

<sup>296</sup> Dean J. (2005). Communicative capitalism: Circulation and the foreclosure of politics, *Cultural Politics*, Vol. 1, No. 1, 51–74.

<sup>297</sup> Negus K. (2002). The work of cultural intermediaries and the enduring distance between production and consumption. *Cultural Studies*, Vol. 16, No. 4, 501–515.

Innymi skutkami dominacji platform są wpływ na redakcję informacji i wiążący się z tym, na przykład, wpływ polityczny<sup>298</sup>, choć infomediacja pozwala także niektórym dostawcom treści na dotarcie do szerszego grona odbiorców – przykładem może tu być wzrost zasięgu brytyjskich gazet dzięki współpracy z Open Graph, pozwalającej użytkownikom na dzielenie się przeczytanym artykułem (na Facebooku, Twitterze itd.)<sup>299</sup>.

Współcześni liderzy rynku, tacy jak grupa Alphabetu (Google i YouTube), grupa Facebooka (z Instagramem), Amazon, Microsoft i Apple oraz Yahoo, konkurują między sobą na rynkach reklamy, oprogramowania, usług *online*, *e-commerce*; konkurują też z tradycyjnymi mediami, które przeszły proces konwergencji. Na każdym z tych rynków tworzą oligopolistyczną strukturę.

Tym, co je łączy z profesjonalnymi skonwergowanymi mediami, jest wspomniana zależność od oryginalnych treści. Choć z jednej strony nie podlegają ograniczeniom wynikającym z zarządzania treściami medialnymi, to z drugiej strony dążą do utrzymywania równowagi w narzucaniu swoich wartości i standardów oraz zapewnianiu profesjonalnym wydawcom korzyści zachęcających do podtrzymywania więzi. Wydawcy w tej relacji otrzymują nie tylko ruch przekierowywany na ich strony źródłowe i jego analizy, ale także strumień dochodów płynących od reklamodawców.

Tym natomiast, co dzieli platformy i skonwergowane media, jest ostra konkurencja na rynku reklamy, a także „opozycja paradygmatów”, polegająca na tym, że dziennikarze i wydawcy podzielają szczególną kulturę zawodową, środowiskowy etos, uważając się za najważniejsze podmioty w tworzeniu oraz dystrybucji wiadomości, i dlatego są szczególnie ostrożni w kwestii sposobu, w jaki ich treści są wykorzystywane przez osoby trzecie. Natomiast korporacje medialno-technologiczne, przede wszystkim amerykańskie, są naznaczone „ideologią kalifornijską”, niejednorodną mieszanką kultury inżynierskiej, gospodarki wolnorynkowej i kontrkulturowego libertarianizmu rodem z Doliny Krzemowej. Decydują się na pełną kontrolę treści oraz danych i pozwalają na dostęp do potencjalnych indywidualnych i organizacyjnych klientów jedynie w ramach narzucanych przez siebie warunków.

W tych okolicznościach dochodzi do wzajemnej wymuszonej tolerancji w koopetycji i stopniowej akceptacji: wydawcy wdrażają metody optymalizacji, aby pozyskać zainteresowanie użytkowników nowych mediów, a w ślad za nimi klientów (zwłaszcza reklamowych), natomiast korporacje medialno-technologiczne ustalają warunki współpracy z wydawcami, poszukując wyższej jakości treści medialnych, i starają się w ograniczonym zakresie dopasować do ich potrzeb.

W całym tym ekosystemie użytkownik, odkąd stał się twórcą i dystrybutorem treści własnych i cudzych, stał się także konkurentem dla profesjonalnych producentów i dla platform, a jednocześnie okazał się ważnym uczestnikiem tworzenia wartości w rozbudowanym łańcuchu. Stał się uczestnikiem sieci koopetycji.

<sup>298</sup> Foster R. (2012), op. cit.

<sup>299</sup> Smyrniaios, N. (2012), op. cit.

### 2.2.7. Koopetycja a agregacja

W środowisku mediów, w którym głównym źródłem informacji stają się media społecznościowe oraz wyszukiwarki i w którym systematycznie maleje liczba dziennikarzy tradycyjnych mediów, szczególnym przykładem wymuszonej koopetycji jest funkcjonowanie nowych cyfrowych pośredników w przekazywaniu informacji, a mianowicie agregatorów informacji, takich jak na przykład Google News, Yahoo News, MSN News, Apple News, Alltop, News 360, Techmeme, Flipboard, Feedly, Panda i wiele innych. Ich osobliwa symbioza z profesjonalnymi i nieprofesjonalnymi twórcami informacji stanowi w istocie wymuszoną na producentach koopetycyjną relację, w której jednak także i ci zyskują istotne wartości, zwłaszcza w postaci przekierowanego ruchu.

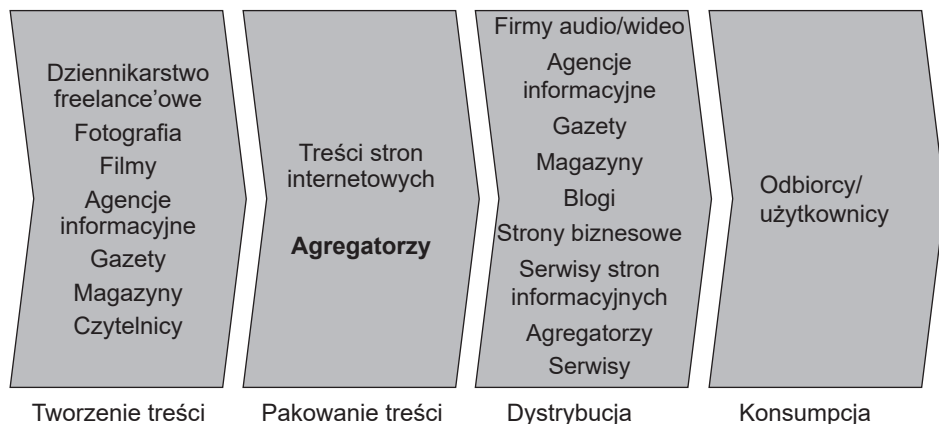
Społeczne i rynkowe znaczenie agregatorów wynika z ich funkcji w medialnym ekosystemie: współkontrolowania przepływu informacji, selekcji i dystrybucji, a w konsekwencji przechwytywania istotnego ruchu tych użytkowników, dla których są ważnym źródłem informacji. Z perspektywy rynkowej występują w podwójnej roli: ich główne strony internetowe wyglądają zazwyczaj bardzo podobnie do serwisów informacyjnych, które tworzą oryginalną treść, a zatem mogą być uznawane za ich substytut, jednocześnie zaś agregują źródła o bardzo szerokim zakresie tematycznym i w dobie nadmiaru informacji oraz trudności z selekcją tego, co istotne, mogą być uznawane za efektywny mechanizm poszukiwań i odkryć. Poza tym dzięki specjalizacji dostarczają skastomizowany produkt medialny bezpośrednio do użytkowników.

Działanie agregatorów wpisuje się w rewolucyjny, choć dualny wpływ internetu na branżę mediów, a w szerszym kontekście – na dostawców i klientów. Na poziomie przemysłu mediów internet z jednej strony zmniejsza dystans między dostawcą usług a klientem i przyczynia się do wzrostu kosztów zmiany dostawcy, ale z drugiej strony zmniejsza marżę zysku dostawcy. Klientom natomiast pozwala na większy dostęp do oferty medialnej, co zwykle oznacza dla nich niższą cenę. Na poziomie firm medialnych wpływ internetu na łańcuch wartości przejawia się przede wszystkim fragmentaryzacją procesu zarządzania, ułatwia wprowadzanie strategii współpracy oraz wdrażanie nowych modeli biznesowych na różnych etapach wykorzystania informacji. Internet oferuje nowym podmiotom możliwości pośrednictwa, czyli łączenia nabywców i dostawców.

Opierając się na dokonanych przez Raphaela Amita i Christopa Zotta<sup>300</sup> wyborze czterech czynników tworzących wartość w mediach oraz łańcuchu wartości w sektorze informacji<sup>301</sup>, można wskazać miejsce agregacji w przemyśle informacyjnym (rys. 2.5).

<sup>300</sup> Amit A., Zott C. (2001), op. cit.

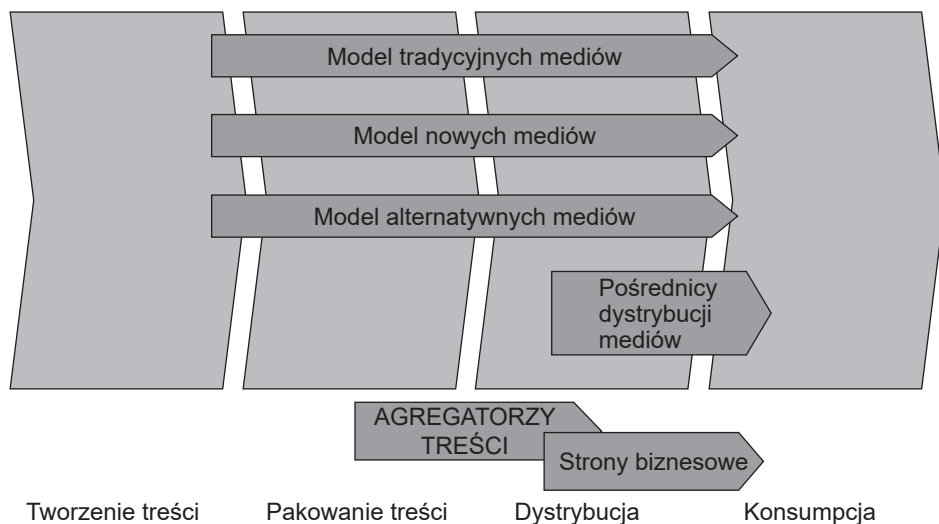
<sup>301</sup> Rayport J.F., Sviokla J.J. (1995). Exploiting the virtual value chain. Harvard Business Review, Vol. 73, No. 6, 75–85.



Rys. 2.5. Łańcuch wartości przemysłu informacyjnego online

Źródło: opracowanie własne na podstawie: del Águila-Obra A.R., Padilla-Meléndez A., Serarols-Tarres C. (2007), op. cit.

Miejsce agregacji w kontekście modeli biznesowych mediów tradycyjnych i alternatywnych (także obywatelskich czy społecznych) oraz pośredników/platform w środowisku cyfrowym ukazuje rys. 2.6.



Rys. 2.6. Główne biznesowe modele przemysłu informacyjnego online

Źródło: opracowanie własne na podstawie: del Águila-Obra A.R., Padilla-Meléndez A., Serarols-Tarres C. (2007), op. cit.

## 2.3. Studium przypadku koopetycji: Google News

Google News jest jednym z najważniejszych światowych agregatorów informacji. Prezentowany jako komputerowo generowany serwis informacyjny pozyskuje treści z kilkudziesięciu tysięcy źródeł wiadomości z całego świata, następnie zaś je selekcjonuje i przedstawia zgodnie z zainteresowaniami każdego ze swoich użytkowników, oferując personalizację i szeroki wachlarz perspektyw<sup>302</sup>. Klikając na wiadomość użytkownik uzyskuje bezpośredni dostęp do strony internetowej mediów informacyjnych, gdzie została opublikowana, choć nie postępuje tak zawsze, niekiedy zadowolając się wyłącznie skrótowym zapisem na Google News. Artykuły i treści multimedialne są wybierane i katalogowane przy użyciu systemu komputerowego, który ocenia między innymi częstotliwość, z jaką wiadomości pojawiają się w internecie oraz na stronach, a także inne cechy, takie jak świeżość, lokalizacja, znaczenie i różnorodność.

Google News, nie tworząc własnych treści, a jedynie wskazując je i selekcjonując (wraz z ich źródłami, które bywają nacechowane ideologicznie), ma być niezależny od poglądów i ideologii politycznych, co ma mu zapewniać przewagę konkurencyjną.

Agregator nie rozróżnia jednak informacji wiarygodnych i niewiarygodnych, w ograniczonej mierze identyfikuje też nowe informacje, podobnie jak w niewystarczającym stopniu odróżnia oryginalne materiały informacyjne od promocyjnych.

Google News nie jest również wolny od innych zarzutów, takich jak:

- stronniczość<sup>303</sup>;
- preferowanie wiadomości pochodzących od dużych i popularnych mediów<sup>304</sup>;
- pozorowanie różnorodności, ponieważ wiele źródeł informacji w Google News replikuje informacje podawane przez agencje informacyjne<sup>305</sup>;
- niski współczynnik konwersji kliknięć w stosunku do czasu, w którym użytkownik kontynuuje nawigację;
- wzmocnienie dominacji punktu widzenia Stanów Zjednoczonych oraz wyzwanie związane z prawem do komunikacji<sup>306</sup>;
- atak na wysokiej jakości dziennikarstwo: darmowa dystrybucja poprzez Google News może zniechęcać użytkownika do płacenia za informacje;
- deprecjacja marki producenta treści, ponieważ użytkownik, widząc zestawione razem wiadomości, może nie odróżniać ich źródeł przy podejmowaniu decyzji, które kliknąć.

<sup>302</sup> W 2012 roku Google News indeksował ponad 50 tysięcy źródeł w 37 językach i 45 krajach.

<sup>303</sup> Foster R. (2012), op. cit.

<sup>304</sup> Carlson M. (2018). Automating judgment? Algorithmic judgment, news knowledge, and journalistic professionalism. *New Media & Society*, Vol. 20, No. 5, 1755–1772.

<sup>305</sup> Haim M., Graefe A., Brosius H.B. (2018). Burst of the filter bubble? Effects of personalization on the diversity of Google News. *Digital Journalism*, Vol. 6, No. 3, 330–343.

<sup>306</sup> Segev E. (2008). The imagined international community: Dominant American priorities and agendas in Google News. *Global Media Journal*, Vol. 7, No. 13.

Aby uniknąć zarzutów o przechwytywanie większości wartości z oryginalnych źródeł, agregator wiadomości pokazuje ich fragmenty zawierające: nagłówek z linkiem do strony internetowej, na której wiadomość została opublikowana, nazwę źródła wiadomości, pierwsze jej wiersze i miniaturkę. Wraz z galeriami wideo, zdjęć i związanymi z nimi nagłówkami (pokazywane są tylko nagłówki i nazwa źródła) wiadomości od różnych dostawców treści – zwykle wydawców prasy, serwisów informacyjnych, nadawców telewizyjnych, radiowych itd. – są pogrupowane tematycznie.

Choć spór z producentami pozostaje główną osią publicznej debaty na temat roli agregatora, to należy też wspomnieć, że agregacja może umożliwiać mniejszym producentom treści medialnej skuteczniejsze konkurowanie i wyjście z cienia dominacji wielkich producentów korporacyjnych. Odbiorcy mogą bowiem dzięki Google News uzyskać dostęp do znacznie bardziej zróżnicowanych informacji – i to potencjalnie po niższych cenach. Agregator zapewnia łatwiejszy dostęp do tych treści, które – nawiązując do teorii zarządzania mediami – trafiają do „długiego ogona” produktów w wyszukiwarkach. Agregacja może się zatem przyczyniać do wzrostu dobrostanu społecznego w tym znaczeniu, że pozwala na poznanie różnych punktów widzenia<sup>307</sup>.

Taka konstatacja wpisuje się w tradycję interpretowania rozwoju nowomediального ekosystemu jako środowiska sprzeczności: nigdy wcześniej nie było tak wielu producentów treści, nigdy dotychczas producenci informacji nie byli tak słabi i nie doszło do tak szybkiej erozji dotychczasowych modeli biznesu. Pomijając ewolucję metod tworzenia i dystrybucji informacji zmieniają się także funkcje dziennikarstwa, a media nie ustalają już samodzielnie porządku dnia i nie pełnią funkcji gatekeeperów, czyli osób sprawujących kontrolę nad przepływem informacji, tylko dzielą się nimi z wyszukiwarkami i innymi agregatorami edytującymi informacje w odniesieniu do nowych kryteriów istotności.

### 2.3.1. Asymetria relacji

Z perspektywy relacji koopetycyjnych Google News pozostaje – mimo wspomnianych zarzutów – partnerem zajmującym uprzywilejowaną pozycję. Z 280 mln użytkowników dystansuje drugi na tym rynku Yahoo News (120 mln użytkowników), a co więcej, w środowisku mediów anglojęzycznych ma więcej użytkowników (unikatowi użytkownicy na miesiąc) niż jakakolwiek inna platforma informacyjna (CNN – 169 mln, BBC – 154 mln, The New York Times – 117 mln)<sup>308</sup>.

Dodatkowo, Google News cieszy się na licznych rynkach większą wiarygodnością wśród użytkowników niż profesjonalne media, z których informacji korzysta, i – co istotne z perspektywy strategicznej – ustanawia zasady rywalizacji o kliknięcia użytkownika pomiędzy dostawcami wiadomości<sup>309</sup>.

<sup>307</sup> Kreft J. (2016). *Koniec dziennikarstwa, jakie znamy: agregacja w mediach*. Kraków.

<sup>308</sup> <https://www.kamilfranek.com/how-google-news-makes-money/>.

<sup>309</sup> Baek J., Shore J., Dellarcas C. (2015). Diversity of discourse on social media: A chain of centrism. [In:] *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2015, No. 1, 14915.



Asymetria relacji w kooperacji z wydawcami tradycyjnych mediów ma wielorakie oblicze. Przede wszystkim działanie algorytmu Story Rank jest otoczone tajemnicą korporacyjną i nieznaną wydawcom, a forma prezentacji wiadomości ma dewaluować marki mediów, algorytm Google News nie „przekazuje” bowiem odbiorcom autorytetu źródła lub autentyczności informacji i z czasem może zamazywać różnicę autorytetów i autentyczności<sup>310</sup>. Poza tym praktyka tzw. głębokiego linkowania oznacza skupienie uwagi użytkowników na jednej informacji z jej źródłowej strony, a nie na całej stronie.

Wspomniana wartość, jaką otrzymuje odbiorca w postaci wyręczenia go w poszukiwaniu interesujących go treści oraz ich pakietyzacji, ogranicza się do treści, które są dostępne do odkrycia, a więc ostateczna ocena ewentualnego wzrostu wspomnianego społecznego dobrostanu jest uzależniona od pierwotnej selekcji dokonanej przez agregatora, a nie przez użytkownika, a tym bardziej przez producenta treści. Na przykład niszowe czasopisma hobbyistyczne nie są uwzględniane w agregacji, ale jednocześnie korzystanie z usług agregatora jest wygodne i sprzyja pojawianiu się nawyków sięgania po informacje.

Dobierając źródła Google News ma się kierować kilkoma zasadami: strony nie mogą wprowadzać w błąd, prezentować lub ukrywać informacji o ich właścicielu lub głównym celu, ponadto powinny zawierać więcej treści niż reklam. Trudno jednak dociec, w jakim stopniu są one przestrzegane. Na przykład Google News często powołuje się na „The Economist”, który słynie z tego, że nie podaje nazwisk autorów swoich publikacji. Indeksuje także brytyjski tabloid „Daily Mirror”, który – jak podpowiada The Future – jest znany z rażących błędów, takich jak przedstawianie tradycyjnego rosyjskiego festiwalu naleśników jako obozu szkoleniowego dla brutalnych chuliganów piłkarskich<sup>311</sup>. Poza tym zamieszcza na przykład teorie spiskowe na różne tematy.

Wydawcy nie mają zatem wpływu na listę źródeł Google News ani nie znają mechanizmu doboru informacji. Gdy Google News stworzył zakładkę publikacji na temat Osamy bin Ladena, znalazły się tam wiadomości z 4500 źródeł, ale agregator odmówił podania ich listy.

Nic zatem dziwnego, że w tych okolicznościach, jeśli nawet pominie się takie zarzuty wobec Google News, jak uległość wobec władz Chin, czy dużo mniej znane, dotyczące zdominowania agregatora przez wiadomości państwowych rosyjskich mediów RT i Sputnik (i zarabiania dzięki temu poprzez Google AdSense)<sup>312</sup>, kooperacja z profesjonalnymi wydawcami nie przebiega bezkonfliktowo.

Aby zamknąć postępowania sądowe, Google w latach 2006–2009 podpisał umowy licencyjne z Agence France Presse i Associate Press. Podobny spór korporacja prowadziła z Danske Medier (2006 rok), a w roku 2013 utworzyła fundusz na rzecz wydawców francuskich. Dwa lata wcześniej brazylijskie Associação Nacional de Jornais (ANJ) zdecydowało się dobrowolnie wycofać z Google News w związku z brakiem porozumienia z agregatorem.

<sup>310</sup> Auletta K. (2009). *Googled: the end of the world as we know it*. New York.

<sup>311</sup> Christian J. (2017). *The Future*. We still don't know how Google News works; [theoutline.com/post/2512/we-still-don-t-know-how-google-news-works?zd=1&zi=qy7am37v](http://theoutline.com/post/2512/we-still-don-t-know-how-google-news-works?zd=1&zi=qy7am37v).

<sup>312</sup> Ibidem.

W Niemczech regulator rynku w 2013 roku pozwolił gazetom na udzielenie bezpłatnej licencji agregatorom. Członkowie głównego niemieckiego stowarzyszenia handlu gazetami (VG Media) przekazali Google News bezpłatną licencję, dlatego wprowadzenie ustawy nie miało żadnego wpływu na jego sytuację, ale żaden inny agregator otrzymał takiej bezpłatnej licencji i rok później mniejsze lokalne agregatory, takie jak GMX, Web.de i T-Online, zmniejszyły lub zaprzestały świadczenia usług.

Dążąc do ocieplenia relacji, w 2015 roku Google uruchomił Digital News Initiative (DNI) – fundusz o wartości 150 mln euro na współpracę z europejskimi wydawcami. W tym samym roku uruchomiono także News Lab – program do przenoszenia narzędzia Google do newsroomów.

Ważnym wyłomem w trudnych relacjach koopetycyjnych z producentami treści okazało się przeforsowanie w 2015 roku hiszpańskiego prawa, które nie przewidywało bezpłatnej licencji, w związku z tym jeszcze w 2014 roku z hiszpańskiego rynku wycofał się nie tylko Google News, ale także inni zagraniczni liderzy agregacji, tacy jak Yahoo czy Bing News. Żądanie zapłaty za korzystanie z materiałów hiszpańskich mediów stanowiło zbyt wysoką barierę wejścia na rynek, a być może uznano też, że byłoby niebezpiecznym precedensem, skłaniającym producentów z innych rynków do wymagania zapłaty za wykorzystywanie ich treści.

Wycofanie się Google News z Hiszpanii było naturalnym eksperymentem ukazującym wpływ agregatora na rynek wydawniczy. Uznano, że Google News jest w istocie podmiotem podobnym do innych pośredników ułatwiających konsumentom wyszukiwanie i konsumpcję produktów i usług, takich jak Uber, eBay, Alibaba, AirBnB czy Booking.com. Zwiększa konkurencję (w tym przypadku między wydawcami), obniża koszty wyszukiwania, demontując rynek tradycyjnej dystrybucji informacji (na przykład prasy) i pogarszając pozycję konkurencyjną tradycyjnych wydawców<sup>313</sup>. Jednocześnie jednak ma pozytywny wpływ na możliwość uzyskania przez konsumentów dostępu do niektórych informacji, które nie zostały należycie przedstawione w głównych mediach.

Według innych badań po rezygnacji Google News hiszpańskie gazety straciły potencjalne źródło dochodów, wynikające z przekierowywania ruchu na ich strony. Choć Google News pełnił funkcje tradycyjnych mediów, takie jak ustalanie programu i udział w dyskursie społecznym, to jego rezygnacja okazała się niekorzystana dla producentów<sup>314</sup>.

---

<sup>313</sup> Athey S., Mobius M.M., Pál J. (2017). The impact of aggregators on internet news consumption. Working Paper No. 17-034, Stanford Institute for Economic Policy Research; Calzada J., Gil R. (2019). What do news aggregators do? Evidence from Google News in Spain and Germany. *Marketing Science*, Vol. 39, No. 1; Chiou L., Tucker C. (2017). Content aggregation by platforms: The case of the news media. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 26, No. 4, 782–805.

<sup>314</sup> Straub-Cook P. (2018) Source, please? A content analysis of links posted in discussions of public affairs on Reddit. *Digital Journalism*, Vol. 6, No. 10, 1314–1332.

## 2.4. Studium przypadku kooperacji: Netflix

Na większości rozwiniętych rynków krajowych, po okresie dominacji tradycyjnych nadawców, najdogodniejszą formę konsumpcji mediów wizualnych oferują platformy streamingowe. Po tym, jak YouTube zaproponował użytkownikom możliwość kurateli (*curation*) własnych kanałów i oglądania tego, co chcą i kiedy chcą, zamiast oferty narzuconej przez ustalony program, głównym problemem platform stał się dostęp do wysokiej jakości treści. To dzięki niej mogły wreszcie stanąć w konkurencyjne szranki na przykład z BBC czy tysiącami nadawców we wszystkich krajach świata.

Tę próżnię wypełniły z czasem Netflix i inne platformy tzw. wielkiej streamingowej szóstki: Apple+, Amazon Prime Video, HBO Max (AT&T), Sky (Comcast) i Disney+, zajmujące się obecnie nie tylko dystrybucją, ale także od kilku lat tworzeniem własnych treści.

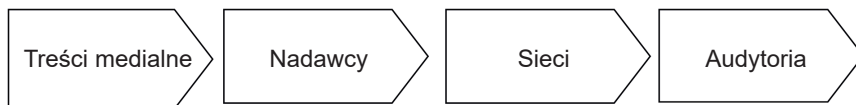
Jak bardzo rozwój Netflixu pobudza wyobraźnię inwestorów, okazało się w 2018 roku, gdy przez krótki czas jego kapitalizacja była większa od kapitalizacji Disneya, największego na świecie producenta przemysłu rozrywkowego, i przekroczyła 151 mld dolarów<sup>315</sup>. Choć suma ta wydawała się przesadzona i stanowiła wyraz optymizmu całego rynku – wszak korporacja nie przynosiła zysków, jej długi przekraczały 8,5 mld dolarów, a część projektów była nieudana – inwestorzy skłonni byli wierzyć w dalszy wzrost cen jej akcji i realizację ambitnej strategii.

Ekspansja Netflixu i innych liderów streamingu nie byłaby możliwa, gdyby nie rozwój szerokopasmowego internetu, zapewniający odbiorcom charakterystyczną dla tzw. nowych mediów łatwość dostępu do medialnej treści na platformie. Pozycja, jaką zajmuje Netflix, wynika z wykorzystywanej technologii i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w jej dostosowaniu do potrzeb odbiorców. Platforma Netflixu dostarcza bowiem usługi „ponad siecią” (*over-the-top*, OTT) tradycyjnych kanałów dystrybucji. Jest to obecnie usługa audiowizualna (Spotify z kolei to usługa audialna, a Messenger czy Skype – usługa łączności), polegająca na dostarczaniu zawartości (*content*) lub aplikacji za pośrednictwem internetu bez bezpośredniego zaangażowania dostawcy usługi dostępu do internetu.

Takie rozwiązanie pozwala odbiorcom oglądać programy w wybrany przez siebie sposób. Usługi platformy mogą trafiać do konkretnych grup odbiorców (nisz rynkowych), dzięki czemu Netflix może zwiększać liczbę abonentów wzdłuż tzw. długiego ogona. Efekt skali jest zatem osiągany poprzez zaspokajanie bardzo zróżnicowanych zindywidualizowanych gustów w dogodniejszy sposób niż maksymalizacja liczby niszowych kanałów tematycznych w telewizji czy oferowanie filmów w kinach.

Zmiany te można usystematyzować, ilustrując ewolucję łańcucha wartości przemysłu rozrywkowego. Pierwotnie łańcuch ten był prosty: producenci treści tworzyli treści, nadawcy posiadali do nich prawa, sieci były odpowiedzialne za główną dystrybucję i w końcu film czy program telewizyjny docierały do publiczności za pośrednictwem telewizora/urządzenia (rys. 2.7).

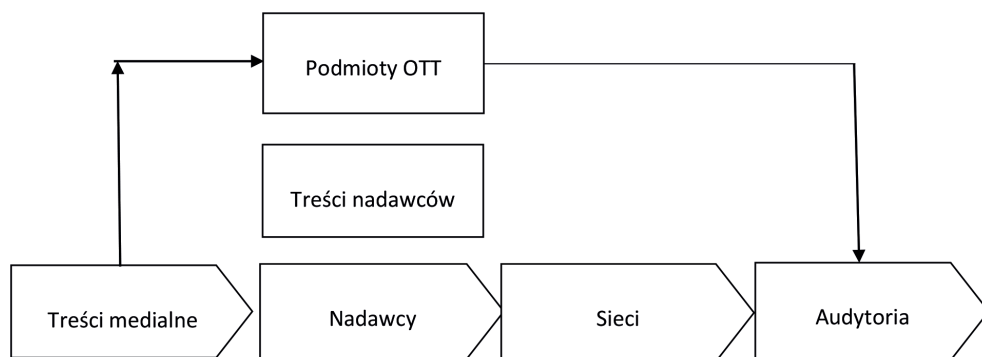
<sup>315</sup> Shattuc J. (2020). Netflix, Inc. and online television. [In:] Wasco J., Meehan E.R. (eds.). *A companion to television*; 145–164.



Rys. 2.7. Łącuch wartości w przemyśle rozrywkowym

Źródło: Ballon P., Evens T. (2014). The platformisation of the audiovisual industry. [In:] World Media Economics and Management Conference (WMEMC 2014).

W obliczu ekspansji podmiotów OTT i omijania przez nie sieciowych struktur dystrybucji łańcuch przybrał postać zaprezentowaną na rys. 2.8.



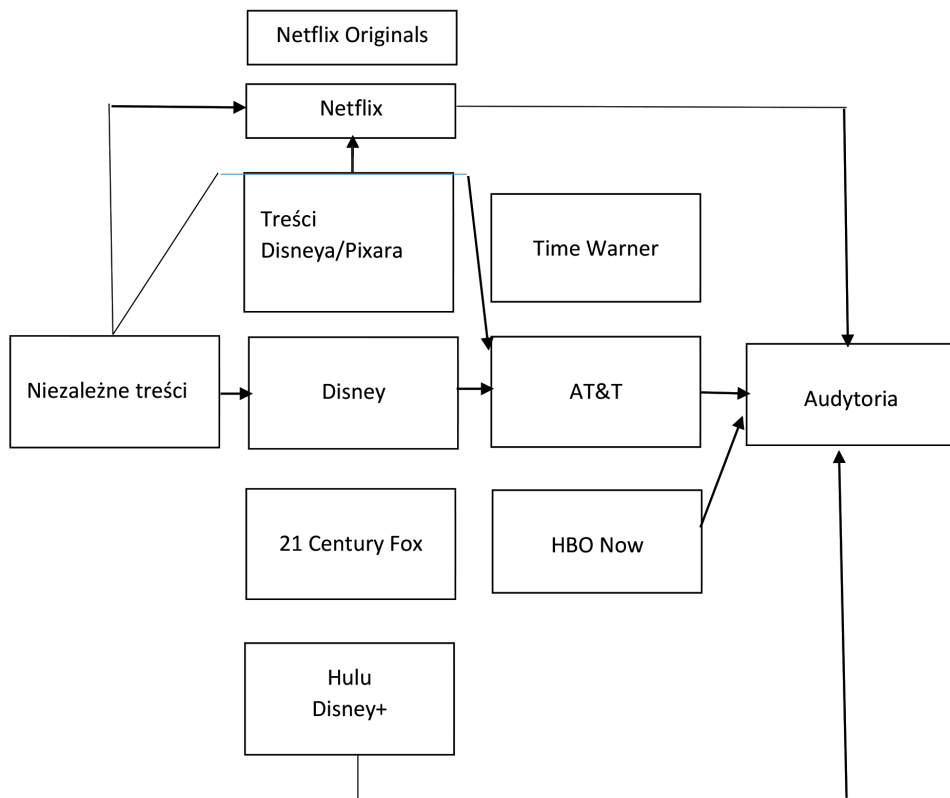
Rys. 2.8. Rozbudowany łańcuch wartości w przemyśle rozrywkowym

Źródło: Ballon P., Evens T. (2014), op. cit.

Ponieważ twórcy treści dążą do wejścia na rynek dystrybutorów, a ci z kolei angażują się w agregację i dystrybucję poprzez platformy, łańcuch przybiera złożoną postać, ukazaną na przykładzie głównych graczy zachodniego przemysłu rozrywkowego (obejmującego także polski rynek) (rys. 2.9).

Powyższy uproszczony schemat ukazuje złożoność współczesnych relacji i schyłek rynku, na którym studia produkowały filmy/programy telewizyjne i sprzedawały je dystrybutorom, a ci sprzedawali je odbiorcom.

Obecnie platforma OTT (Netflix) otwiera własne studia i sprzedaje własne produkcje bezpośrednio odbiorcom, z kolei dystrybutor (na przykład AT&T) angażuje się produkcję, przejmując producenta (na przykład Time Warner), i staje się firmą medialną, a organizacja medialno-technologiczna (na przykład Apple) pozycjonuje się jako przewodnik po telewizji (Apple TV) i oferuje sprzedaż usług (świadczonych na przykład przez HBO), zatrudniając najlepszych reżyserów i aktorów, by tworzyli specjalne programy dla Apple.



Rys. 2.9. Przykład nowego łańcucha wartości

Źródło: Ballon P., Evens T. (2014), op. cit.

### 2.4.1. Agregator producentem

W konfrontacji z obecnymi konkurentami, a także w obliczu przyszłych zagrożeń Netflix jest gotowy do podążania w dół łańcucha medialnej wartości i zabiega o zakup wytwórni Metro-Goldwyn-Mayer (MGM), należącej do funduszy Capital Group, Highlight Capital Management i Solus Alternative Asset Management.

Z perspektywy Netflix – w 2020 roku siódmej pod względem przychodów i kapitalizacji firmy internetowej na świecie (większej na przykład od eBaya, Ubera czy Baidu)<sup>316</sup> – taki zakup oznaczałby dostęp nie tylko do możliwości produkcji, ale także, a może przede wszystkim, do filmów z biblioteki ponad 4 tysięcy filmów MGM. Może oznaczać nabycie najsłynniejszej franczyzy w przemyśle filmowym – Jamesa Bonda.

Byłby to kolejny ważny krok Netflix, który od kilku lat nie jest już typowym agregatorem treści medialnych, albowiem zintegrował pionowo swój model biznesowy przez produk-

<sup>316</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_largest\\_Internet\\_companies](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_Internet_companies).

cję własnych filmów (Netflix Original)<sup>317</sup>. Ewentualna transakcja stanowiłaby kolejny etap pionowej integracji, mający przy okazji zaradzić niedoborowi atrakcyjnych produkcji i jednocześnie ustabilizować pozycję korporacji jako ważnego czynnika destabilizującego branżę telewizyjną i filmową (w branży muzycznej podobną rolę odgrywa Spotify)<sup>318</sup>.

O tym, jak bardzo starania te są jednoznacznie ukierunkowane i zaawansowane, świadczą próby podjęcia przez platformę współpracy z agencjami talentów hollywoodzkich, po to by pozbyć się stygmatu „ostatniej deski ratunku” tworzenia filmów, czyli bycia miejscem, w którym można ewentualnie zrealizować projekty wcześniej odrzucone lub wstrzymane na różnych etapach produkcji w Hollywood. Chodzi zatem nie tylko o zainteresowanie najlepszych aktorów możliwościami Netflix, ale też o repositionowanie jego marki, kojarzonej w branży filmowej ze stosunkowo tanimi produkcjami, które odrzucono w Hollywood.

Chodzi jednak również o uświadomienie rosnącego potencjału produkcyjnego korporacji. Według „The Economist” do 2018 roku Netflix wydał na produkcję filmową 12–13 mld dolarów, a do 2022 roku ma wydawać rocznie 22,5 mld – byłaby to suma zbliżona do łącznych wydatków wszystkich innych graczy branży rozrywkowej w Stanach Zjednoczonych.

Jak wspomniano, korporacja nadal nie przynosi zysków, ale jej rozwój jest nieporównywalny z rozwojem korporacji kojarzonych dotychczas z produkcją filmową. Z tytułu wpływów ze średniego miesięcznego abonamentu wynoszącego 10 dolarów w Stanach Zjednoczonych, gdzie mieszka niemal połowa jego użytkowników, Netflix otrzymuje rocznie 14 mld dolarów, które są bezpośrednio inwestowane w rozwój programowania i marketing oraz pozyskiwanie nowych technologii<sup>319</sup>. Ekspansja ta dotyczy także Polski: w 2019 roku z witryny Netflix korzystało 5,3 mln użytkowników, a z aplikacji milion<sup>320</sup>, serial o Wiedźminie przyczynił się zaś do gwałtownego wzrostu zainteresowania ofertą platformy.

Wspomniany stygmat „producenta ostatniego wyboru” jest o tyle istotny, że dotychczasowe relacje Netflix z Hollywood są efektem zderzenia kultur organizacyjnych organizacji tradycyjnych i nowych – technologicznych mediów, którego najbardziej znanym przykładem była nieudana fuzja AOL i Time Warner. Wówczas (ta jedna z największych fuzji na świecie miała miejsce na samym początku XX wieku) o niepowodzeniu zadecydowała różnica kultur korporacyjnych. To w związku z nią rozwinięto badania nad teorią pychy menedżerskiej, która nie tylko doprowadziła do przyspieszonego, nieuzasadnionego ekonomicznie połączenia

<sup>317</sup> Niektóre produkcje sygnowane jako Netflix Original nie są dziełem Netflix, lecz powstały w ramach koprodukcji bądź na zlecenie innych podmiotów. Tak było z serialem *Nobel* wyprodukowanym na zlecenie w norweskiej NRK.

<sup>318</sup> Evens T. (2013). Platform leadership in online broadcasting markets. [In:] Handbook of social media management. Berlin, Heidelberg; 477–491.

<sup>319</sup> The television will be revolutionised. Netflix is moving television beyond time-slots and national markets. The Economist (2018); <https://www.economist.com/briefing/2018/06/30/netflix-is-moving-television-beyond-time-slots-and-national-markets>.

<sup>320</sup> Duszczyk M. (2020). Netflix i Spotify do opodatkowania. Czy uda się w Polsce? Rzeczpospolita; <https://cyfrowa.rp.pl/biznes/43880-netflix-i-spotify-do-opodatkowania-czy-uda-sie-w-polsce>.

dwóch czołowych korporacji, ale stała się też ikonicznym przykładem prymatu niedopasowania kulturowego jako głównego czynnika powodzenia lub niepowodzenia fuzji i przejęć<sup>321</sup>.

We współczesnej nowej odsłonie zderzenia kulturowego hollywoodzkie tradycje i praktyki podejmowania decyzji we współpracy z agencjami i silnymi związkami zawodowymi konfrontowane są z silnie praktykowanym w Netflixie zaufaniem do zarządzania algorytmicznego rodem z Doliny Krzemowej. Innymi słowy, mit, wartości i tradycja tradycyjnych mediów Hollywood są konfrontowane z mitem omnipotencji i neutralności analiz *big data* oraz z nową logiką akumulacji związaną z analizą danych<sup>322</sup>.

Jeżeli zatem przez lata Netflix był postrzegany w Hollywood jako miejsce sprzedaży projektów niezrealizowanych przez tradycyjne studia filmowe, to sytuacja ta szybko się zmienia, choć wykształcona przez dekady kultura organizacyjna Hollywood wydaje się największą barierą dla tych zmian, z jednej strony utrudniającą współpracę z Netflixem, z drugiej jednak hamującą możliwe zagrożenia z jego strony.

Nawiasem mówiąc, nie oznacza to, że projekty przejmowane przez Netflix były nieudane. Przeciwnie, platforma kupiła na przykład film *Irlandczyk*, po tym jak Paramount Pictures wycofał się z projektu z powodu prognozowanego budżetu w wysokości 125 mln dolarów. Ostatecznie budżet filmu wyniósł 159 mln dolarów, a przychody już miesiąc po premierze wynosiły 930 mln dolarów. To zatem, na co nie było stać Hollywood, okazało się sukcesem finansowym Netflix. Podobnie rzecz miała się z *6 Underground*, współfinansowanym i dystrybuowanym przez Netflix, który również nie mógł uzyskać tzw. zielonego światła na produkcję<sup>323</sup> z powodu zbyt wysokich kosztów.

Jeśli weźmie się pod uwagę rolę unikatowego doświadczenia użytkowników platformy, kluczowym zasobem Netflix pozostaje – obok katalogu treści medialnych – software deweloperski oraz algorytm (system rekomendacyjny) oparty na sztucznej inteligencji. O ile bowiem początkowo Netflix korzystał z analiz *big data*, sugerujących, jak dobrze lub jak źle został oceniony konkretny film, to obecnie oceny te opierają się również na wnioskowaniu na podstawie liczby obejrzanych filmów, opinii klientów i liczby filmów obejrzanych do końca.

W procesie rozwoju platformy doszło do ważnego wydarzenia marketingowego – w 2009 roku w ramach *open source* rozwinięto algorytm Netflix i przyznano nagrodę miliona dolarów (The Netflix Prize) zespołowi BellKor's Pragmatic Chaos za udoskonalenie modelu rekomendacji; w 2017 roku Netflix wprowadził nowy algorytm rekomendacji, który ma skłaniać do kliknięcia przycisku *play*.

Współcześnie, jak sugeruje „The Economist”, Netflix zidentyfikował 2000 niszowych „gustów” swoich abonentów, dzięki czemu może lepiej dobrać programy, co pozwala z ko-

<sup>321</sup> Dacko M. (2007) Wielkie fiasko: fuzja AOL i Time Warner: studium przypadku. Warszawa.

<sup>322</sup> Zuboff S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. New York, NY.

<sup>323</sup> Cleve B. (2012). Film production management. Waltham, MA.

lei na dokonywanie tańszych i znacznie bardziej dokładnych oraz efektywnych inwestycji i przejęć<sup>324</sup>.

Model biznesowy Netflix'a jest zasadniczo zgodny z modelem Portera i strategią intensywnego rozwoju (matryca Ansoffa), polegającą na koncentrowaniu się na transmisji treści cyfrowych na żądanie przy uzyskiwaniu w ramach ryczałtowanego modelu przychodów z abonamentu.

Po raz pierwszy Netflix zmienił swój model biznesowy w 1999 roku, oferując miesięczny abonament na nieograniczoną liczbę wypożyczeń DVD. Wykorzystując konwergencję technologiczną i rozpoznając preferencje klientów, w 2008 roku zdigitalizowano model poprzez uruchomienie usługi OTT, czyli abonamentowej transmisji strumieniowej wideo na żądanie (*subscription video on demand, SVOD*) z wykorzystaniem licencjonowanych treści. Dwa lata później rozpoczęła się międzynarodowa ekspansja, a w 2012 roku platforma po raz kolejny zmieniła swój model biznesowy, produkując lub współprodukując własne treści, znane również jako Original Netflix.

Korporacja jest zatem konsekwentna w wykorzystywaniu możliwości technologicznych i poszukiwaniu nowych rozwiązań. Początkowo oferowała jedynie obszerną kolekcję filmów i spektakli (925 pozycji) poprzez system mailowy. W 2018 roku Netflix był już odpowiedzialny za 15% globalnego streamingu (dla porównania: YouTube – za 11%, a Play Station – za 2%)<sup>325</sup>.

Obecny ogólny model biznesowy Netflix jest w istocie hybrydą różnych modeli, co wynika z działalności polegającej na strumieniowym przesyłaniu treści rozrywkowych na żądanie oraz produkcji treści oryginalnych, takich jak filmy i seriale. Na taką hybrydę składają się:

- model platformy – rynku mediów cyfrowych i produkcji treści rozrywkowych;
- wycofanie się z modelu pośrednika;
- model nieograniczonego abonamentu (nieograniczonego dostępu *online*).

Zgodnie z ogólną strategią korporacji modele biznesowe określają łańcuch wartości Netflix'a i związane z nim przewagi konkurencyjne. Korporacja jest przykładem tego, jak modelowanie biznesowe *online* zapewnia możliwość prowadzenia wydajnych operacji na dużej skali, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów.

Główną strategią intensywnego rozwoju stanowi penetracja rynku – Netflix dąży do utrzymania przewagi konkurencyjnej w celu pozyskania i utrzymania większej liczby klientów na obecnych rynkach.

Przywództwo kosztowe zapewnia Netflixowi przewagę konkurencyjną poprzez minimalizację cen sprzedaży. Praktykę tę można zaobserwować, śledząc zróżnicowany ze względu na kraj koszt dostępu do jednego filmu – najwyższy w Danii (w przeliczeniu 0,36 dolara za

<sup>324</sup> The television will be revolutionised. Netflix is moving television beyond time-slots and national markets. *The Economist* (2018); <https://www.economist.com/briefing/2018/06/30/netflix-is-moving-television-beyond-time-slots-and-national-markets>.

<sup>325</sup> @Sandvine <https://bit.ly/2E71aHt>.



film) i w Iranie (0,34 dolara), najniższy natomiast w Kolumbii i Indiach (0,3 dolara)<sup>326</sup>. Takie zróżnicowanie wynika z korzyści, jakie daje algorytmiczna analiza zachowań użytkowników w zależności od siły nabywczej i sił konkurencyjnych, pozwala na utrzymywanie strategii niskich kosztów i odpowiadającej jej zdolności do sprzedaży po przystępnych cenach, bez konieczności bycia dostawcą najlepszym cenowo.

Nie bez znaczenia jest także – często pomijany w badaniach – problem osiągania przewagi kosztowej poprzez unikanie opodatkowania. Nie dotyczy to jedynie Netflix, ale to jego ekspansja skłoniła w latach 2019 i 2020 Francję, Włochy, a nawet Stany Zjednoczone do podjęcia kroków mających na celu ukrócenie praktyk bezpodatkowego streamingu płatnych treści.

Nie zawsze odbywa się to poprzez wprowadzenie specjalnego „podatku cyfrowego” (projekt we Francji zakłada podatek w wysokości 3% rocznych przychodów, w Wielkiej Brytanii natomiast – 2%). O tym, że jest to możliwe i efektywne, przekonuje przykład Włoch, które (bez zastosowania takiego specjalnego rozwiązania) nakładają na Nefliksa podatek, uznając, że utrzymuje on na ich terenie infrastrukturę informacyjno-telekomunikacyjną, przy czym rozwiązanie takie nie jest uniwersalne dla wszystkich platform, cechują je bowiem zróżnicowane modele biznesowe. O ile na przykład Spotify oferuje opcję bezpłatną, to Netflix wyklucza taką możliwość, natomiast Facebook czy Google korzystają przede wszystkim z modelu reklamowego.

Jeśli zastosować klasyczny schemat porterowski, to w przypadku podmiotów takich jak Netflix głównymi czynnikami wpływającymi na ich strategię i pozycję w sektorze mediów są: konkurencja w branży (zagrożenie związane z bardziej atrakcyjnymi cenami i ofertami ze strony konkurentów), siła dostawców (liczba nabywców determinująca tak zwaną politykę cenową) oraz potencjał nowych podmiotów w branży – pod tym względem Netflix musi się liczyć przede wszystkim z ryzykiem pojawienia się kolejnych podmiotów, zwłaszcza że jego zasoby w postaci systemu rekomendacji, gromadzonej wiedzy o odbiorcach i dotychczasowych odbiorców mogą się okazać nietrwale pod względem unikatowości.

Zaangażowanie dotychczasowych producentów treści w organizacjach platform konkurencyjnych dla Netflix nie tylko prowadzi do wzrostu sił konkurencyjnych, ale oznacza też – zważywszy na jego modele biznesowe – zagrożenie związane z ograniczeniem dostępu do atrakcyjnych treści licencyjnych. Jest to zagrożenie realne, albowiem, jak potwierdzają badania przeprowadzone przez 7Park Data, prawie dwie trzecie (63%) strumienia Netflix w USA stanowią treści licencjonowane<sup>327</sup>.

W praktyce może to oznaczać, że licencjodawcy mogą nie dostarczać Netflixowi treści na dotychczasowych warunkach albo dostarczać je w ograniczonym wymiarze (co w obu przypadkach prowadzi do wzrostu kosztów dostępu do atrakcyjnych produkcji filmowych)

<sup>326</sup> @Comparitech <http://bit.ly/2W2MuOp>.

<sup>327</sup> 7Park Data (2018). Netflix Original Series viewing climbs, but licensed content remains majority of total U.S. streams; <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-original-series-licensed-viewing-friends-the-office-1203085230/>.

bądź wreszcie żądać za nie wygórowanych opłat. Przykładem jest 100 mln dolarów, które Netflix zapłacił za dostęp do serialu *Przyjaciele* przez kolejny (2019) rok<sup>328</sup>.

Odnośząc pozycję Netflix'a do jego bezpośrednich konkurentów, w sytuacji gdy główne przychody pochodzą z abonamentu, tym, co przede wszystkim różnicuje OTT, są treści medialne oraz ceny. Zdolność do pozyskiwania klientów wynika przede wszystkim z możliwości wyboru przez nich treści medialnych oraz jakości ich doświadczeń<sup>329</sup>.

Przewaga konkurencyjna jest zatem w przypadku Netflix'a zapewniona poprzez dostęp do treści, która stanowi coraz ważniejsze jej źródło, i nowi uczestnicy rynku powinni być zaniepokojeni tym, w jaki sposób strategia niedoboru atrakcyjnych treści jest wykorzystywana przez największe podmioty już obecne na rynku.

Jest to o tyle istotne, że rynek OTT ulega nieustannej metamorfozie. Początkowo platformy takie jak Netflix działały jako pośrednicy – Netflix był platformą spotkań odbiorców i producentów treści, ale z czasem przekształcił się w platformę wielostronną, łączącą także niezależnych producentów treści, z którymi muszą współpracować producenci. Netflix stanowi zatem obecnie przykład nowego typu platformy, która ma przewagę nad tradycyjnymi dzięki większemu kontrolowaniu przez końcowego użytkownika własnego doświadczenia oraz bardziej złożonemu mechanizmowi zarządzania tym doświadczeniem ze strony platformy.

Taka strategia intensywnego rozwoju Netflix'a i ogólna strategia przewagi konkurencyjnej wymagają jednak nieustannych inicjatyw zarządczych, które coraz częściej wykraczają poza działalność streamingową. Wymagają też uwzględnienia sił konkurencyjnych, zwłaszcza zaangażowania Amazona, Google, Apple, HBO i Disneya. Ich wejście na rynek OTT oznacza bowiem jego rozdrobnienie i stawianie poszczególnych indywidualnych odbiorców przed koniecznością wyboru lub płacenia licznych rachunków z tytułu abonamentów i powodowanie ich frustracji liczbą platform, które muszą subskrybować, aby móc oglądać to, co chcą. Innymi słowy, oznacza niezadowolenie i poszukiwanie innych form dostępu do pożądaných treści. Co więcej, frustracja ta dotyczy także nawigacji, gdyż prawie połowa użytkowników ma trudności z wyborem tego, co chcą oglądać, ponieważ ogromna oferta utrudnia określenie tego, co ich zdaniem jest odpowiednie. W tej sytuacji realnym zagrożeniem i dla Netflix'a i Disneya są agregatory, takie jak Comcast i Apple (usługi *one-stop shop*). Platformy te umożliwiają wyszukiwanie wszystkich treści z różnych usług i mogą się okazać bardziej atrakcyjne nawet od połączonej oferty Disneya w postaci pakietu (Disney + ESPN + Hulu). Mogą z nich w przyszłości korzystać ci klienci, którzy będą się czuli zniechęceni i zdezorientowani, bez względu na to, kto będzie właścicielem filmu, a kto licencjobiorcą.

<sup>328</sup> Lee E. (2018). Netflix will keep 'Friends' through next year in a \$100 million agreement; <https://www.nytimes.com/2018/12/04/business/media/netflix-friends.html>.

<sup>329</sup> Netflix 2018 – Annual Report; [https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/annual\\_reports/2018/Form-10K\\_Q418\\_Filed.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2018/Form-10K_Q418_Filed.pdf).

### 2.4.2. Kooperacja Netflix–Disney

Aby wykorzystać wieloletnie zasoby wiedzy pozyskanej dotychczas z badań zachowań użytkowników na platformie i pogodzić je z potencjalnie dostępnymi zasobami producentów z Hollywood, Netflix sięga po strategię kooperacji, w której wszystkie strony wydają się tymczasowo usatysfakcjonowane. Dotyczy to przede wszystkim najważniejszych graczy na tym rynku, a zwłaszcza tych, z którymi współpracował jako licencjobiorca.

Z perspektywy strategicznej dotychczasowa kooperacja, w której uczestniczył Netflix, stanowi kolejną odsłonę dążeń dystrybutora treści medialnej (starającego się także o status uznanego producenta i zabiegającego o uniezależnienie się od dostaw). Ponieważ także producenci dążą do uniezależnienia od dystrybutora (Netflixa), w istocie jest to kooperacja zachodząca w osobliwym okresie rozwoju obu typów organizacji mediów.

Z perspektywy Netflixa działaniom tym sprzyja wspomniana rosnąca swoboda odbiorców w dostępie do opcji przeglądania coraz bardziej atrakcyjnego i lepiej dobieranego katalogu. To bowiem dostęp do treści, których nie można zobaczyć w innym miejscu, jest głównym czynnikiem wyboru dostawcy usługi OTT przez użytkowników; z badań przeprowadzonych przez Deloitte w 2019 roku wynika, że 57% użytkowników płatnych strumieniowych transmisji wideo wskazuje jako powód subskrypcji dostęp do oryginalnych treści<sup>330</sup>. Często porzucają oni dotychczasowe kanały dystrybucji dostępne dla producentów (telewizja, kino) i jeśli korzystają z telewizora, to jest on podłączony do streamingu internetowego.

Z perspektywy producentów treści kooperacja daje nadzieje na większy zasięg i zakres dystrybucji oraz wykorzystanie unikatowych zasobów Netflixa (na przykład algorytmu rekomendacji i bazy użytkowników), nawet jeśli przyczynia się to jednocześnie do wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej.

Z kolei z perspektywy Netflixa kooperacja pozwala na dostęp do unikatowych treści (filmów), poprawę pozycji konkurencyjnej (na przykład wobec HBO) oraz na zwiększenie potencjału destabilizowania rynku telewizyjnego i operatorów usług kablowych, którzy doświadczają masowego odpływu dotychczasowych odbiorców na rzecz usług OTT.

Kooperacja Netflixa i Disneya wydaje się w tym kontekście rozwiązaniem tymczasowym, choć niekoniecznie bardzo krótkotrwałym. Jej wyjątkowość polega na tym, że niemal równolegle producenci i dystrybutorzy zdecydowali się rozszerzyć swoje kompetencje i zasoby o zasoby i kompetencje swoich partnerów, stając się jednocześnie ich poważnymi konkurentami. Okresowa dogodność polega na tym, że pozwala liczyć na zwiększenie rozmiarów rynku, ewentualne powstanie nowych rynków i efektywniejsze wykorzystanie zasobów.

Wspomniana kooperacja jest także częściową kontynuacją wcześniejszych relacji biznesowych z Disneyem. Netflix jest bowiem stroną ponad 30 związków w całym sektorze mediów. Należą do nich sojusze strategiczne z producentami smart TV, jak LG i Sony, firmami

<sup>330</sup> Deloitte (2019). Digital media trends survey, 13<sup>th</sup> edition; [https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habitsurvey/summary.html?utm\\_source=Triggermail&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Post%20blast%20%28bii-digital-media%29%20Sub%20fatigue%20presents%20hurdles%20fo](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habitsurvey/summary.html?utm_source=Triggermail&utm_medium=email&utm_campaign=Post%20blast%20%28bii-digital-media%29%20Sub%20fatigue%20presents%20hurdles%20fo).

Wii, X-Box i Play Station oraz różnymi markami gier komputerowych, a także współpraca z Dish, Tivo i innymi operatorami sieci telewizyjnych oraz z Apple, Androidem i Microsoft.

Wszystko to pozwala Netflixowi na konkurowanie poprzez oferowanie unikatowej wartości dzięki zapewnianiu wyjątkowych doświadczeń, możliwości oglądania w wysokiej rozdzielczości i przesyłania treści oraz dostępu do głębokiego katalogu programów i filmów<sup>331</sup>.

Koopetycja jest jednak, jak wspomniano, rozwiązaniem tymczasowym, choć bowiem Netflix dysponuje na przykład prawami licencyjnymi do katalogów filmowych Disneya, to staje przed poważnym zagrożeniem, ponieważ jeszcze w 2019 roku producencki lider zapowiedział uruchomienie własnych aplikacji transmisji streamingowej i nie był w tym osamotniony, ponieważ analogiczną strategię obrali inni producenci zintegrowani ostatnio z dystrybucją: WarnerMedia LLC, należący od 2018 roku do AT&T, oraz Comcast, który przegrał w 2019 roku z Disneyem rywalizację o nabycie innego hollywoodzkiego producenta – 21 Century Fox, znanego na rynku filmowym z takich franczyz, jak *Avatar* czy *X-Men*. Po zakończeniu tych zmagania Disney stał się korporacją dysponującą największym portfolio w całym Hollywood<sup>332</sup>, umacniając swoją pozycję przetargową w konfrontacji z zagrożeniem płynącym ze strony organizacji przesyłu strumieniowego, ale nie rozwiązał problemu uzależnienia od dystrybucji – to ma umożliwić Disney+.

O ile zatem Disney nadal współpracuje z Netflixem, to nowa usługa OTT Disneya (Disney+) sprawia, że korporacja ta stopniowo wycofuje własne produkcje i relacje koopetycyjne ulegają rozluźnieniu.

Obrona Netflixu przed tym niebezpieczeństwem polega przede wszystkim na wzmożeniu własnej produkcji filmowej w zgodzie z zasadą, że uwaga widza podąża za treścią, a nie za ruchem, przede wszystkim zaś w zgodzie z przekonaniem, że to filmy przyciągają widza do platformy streamingowej, natomiast seriale, z których znany jest Netflix (pierwszy wyprodukował w 2013 roku), pozwalają na jego utrzymanie. Wiąże się to z coraz większą liczbą filmów (80 tytułów w 2018 roku) oraz coraz większymi budżetami, jak na przykład w przypadku powstałych w 2019 roku produkcji Martina Scorsese *Irlandczyk* i Michaela Baya *6 Underground* oraz Stevena Soderbergha *Pralnia*.

Strategia taka oznacza jednak wzrost kosztów, i to szybszy niż wzrost przychodów. Ponieważ rynek amerykański jest już nasycony, a wzrost cen niektórych subskrypcji mógłby zachęcić konkurentów do jego głębszej penetracji, Netflix skłania się ku ekspansji międzynarodowej.

### 2.4.3. Perspektywy strategiczne

Nic nie wskazuje na to, że obecne rozwiązania modelowe i uzyskane z takim trudem przewagi strategiczne okażą się na rynku mediów nowych technologii bardziej trwałe niż dotychczas. Postępuje ekspansja nowej logiki akumulacji (opartej na danych), maleją koszty

<sup>331</sup> Evens T. (2013), op. cit.

<sup>332</sup> Byers D., Goldman D. (2018). Disney wins: Comcast drops its bid for 21<sup>st</sup> Century Fox. CNN Business, 19 July; <https://money.cnn.com/2018/07/19/media/comcast-fox-disney/index.html>.

marginalne dystrybucji treści medialnych, rośnie też konkurencja na rynkach zagranicznych, szczególnie w Afryce i Azji, ale także w Europie, co dla amerykańskiego Netflixu może być szczególnie dotkliwe, zwłaszcza że kompetencje jego chińskich konkurentów, takich jak iQIYI, QQ Video czy Youkun, są mniejsze. Najbliższym zagrożeniem może się stać rynek streamingu wideo takich sąsiednich platform, jak Apple+, a także być może YouTube. Szczególny groźny może okazać się Amazon, który wyprzedza Netflix pod względem zakupów VoD w Niemczech i Wielkiej Brytanii, a nieznacznie mu ustępuje w USA<sup>333</sup>.

Poza tym w nieodległej przyszłości płacenie za usługi może się w jeszcze większym stopniu przerodzić w płacenie za użytkowanie, ponieważ w ten sposób klient może otrzymać jeszcze bardziej spersonalizowaną ofertę. Można by nawet zastosować rozwiązanie polegające na tym, że widz płaci za dostęp do usług w milicentach na sekundę. Technologia *blockchain* pozwoli na obsługę takiej struktury przy niższych kosztach transakcyjnych.

Nie oznacza to, że kooperacja, w którą zaangażował się Netflix, nie będzie aktualna. Ponieważ zyskuje on coraz większe kompetencje w analizie danych, dąży do wykorzystania nowej wiedzy w produkcji filmowej. Nowy, bardziej zdwywersyfikowany model biznesowy jest możliwy dzięki systemowi sojuszy z producentami filmów, scenarzystami i animatorami. Tradycyjne firmy produkcyjne już teraz współpracują z Netflixem w produkcji oryginalnej treści przy użyciu tradycyjnych metod produkcji, ale pomijają tradycyjne metody nadawania poprzez kina i coraz więcej nowych produkcji trafia bezpośrednio na platformę Netflixu. Można zatem przypuszczać, że w nieodległej przyszłości znikną tradycyjne kanały telewizyjne. Nawet Hollywood może w przyszłości wypuszczać pełnometrażowe filmy bezpośrednio *via* Netflix, a jego abonenci będą mogli zapłacić na przykład za wcześniejsze obejrzenie produkcji.

Światowa skala bazy klientów (Netflix ma odbiorców w ponad 190 krajach) daje też możliwość dystrybucji w przyszłości treści innych niż film, na przykład muzyki. Łańcuch wartości i sieć Netflixu mają również potencjał dystrybuowania treści tekstowych lub książek do tej samej bazy klientów, a także rozwijania wokół filmów funkcji społecznościowych. Możliwości te zależą od globalnie dostępnej platformy internetowej. Te przewagi konkurencyjne pozostają jednak niewykorzystane, ponieważ inicjatywy Netflixu w zakresie zarządzania strategicznego i działania w ramach łańcucha wartości koncentrują się na razie na transmisji strumieniowej filmów i seriali telewizyjnych.

Mimo to prognozy są optymistyczne i – jak się szacuje – do 2026 roku Netflix może mieć 300 mln abonentów, z przychodem na jednego abonenta w wysokości 15 dolarów miesięcznie, co oznaczałoby 24 mld dolarów zysku przed opodatkowaniem i uwzględnieniem amortyzacji oraz kapitalizację na poziomie co najmniej 300 mld dolarów<sup>334</sup>.

Dla odbiorców ofert rozwój ten będzie oznaczał najprawdopodobniej dalszą erozję rynku telewizji linearnej i ewolucję roli kin, a przede wszystkim rozwój usług OTT. Przez lata nadawcy bronili swej pozycji, oferując coraz to nowe niszowe kanały tematyczne, ale spadki

<sup>333</sup> <https://www.statista.com/statistics/563393/netflix-available-series-by-country-in-europe/>.

<sup>334</sup> The television will be revolutionised... (op. cit).

zainteresowania telewizją kablową i satelitarną ukształtowały się w stabilny trend. Wszystko to wskazuje na dalszy postęp globalnej konwergencji i stopniowy zanik sztucznego podziału na telewizję, prasę i radio. Koopetycja na rynku mediów prowadzi bowiem do wspólnego, masowego wejścia w świat platform.

## 2.5. Podsumowanie

Wybrane przypadki w medialnym ekosystemie ilustrują złożoność tego środowiska, jego wysoce relacyjny charakter i wzajemne zależności, które może oddać coraz bardziej rozbudowany łańcuch/sieć wartości. Ukazują rosnące uzależnienie od form relacji narzuconych tym organizacjom mediów, które były przez lata posadowione w bezpiecznych silosach, chronionych wysokimi barierami wejścia.

Z ekonomicznego punktu widzenia rosnące uzależnienie wydawców od firm technologicznych zajmujących się infomediacją, które przechwytyją dochody z reklamy i marketingu w sektorze informacyjnym, stwarza ryzyko ekstremalnej koncentracji. Ponieważ niewiele skonwergowanych grup medialnych na świecie ma zasoby do inwestowania w nowe technologie i *know-how* niezbędne, by wykorzystywać nowe kanały infomediacji, tylko nieliczne mogą sobie pozwolić na negocjowanie z internetowymi gigantami, takimi jak Google, Facebook czy Apple, bez występowania w pozycji radykalnej zależności. Zdecydowana większość wydawców na małych i średnich rynkach może się jedynie poddać strategiom międzynarodowych pośredników infomediacyjnych, starając się nie pozwolić całkowicie wyeliminować. W wymuszonej koopetycji pozostają pariasami, których można w każdej chwili zastąpić. Taka jest pozycja tysięcy producentów treści w relacji z Google News, Instant Articles i innymi dominującymi agregatorami<sup>335</sup>.

Bardziej zrównoważona relacja ma miejsce, gdy pozycja producenta jest silniejsza (jak w segmencie filmowym). Charakterystyczny jest tu przypadek Netflixu i zagrożeń, jakie powoduje on dla nadawców. Koopetycja z Disneyem wskazuje z jednej strony na jego uzależnienie od strumienia treści, z drugiej zaś strony (Disneya) wydaje się protezą zapełniającą (chwilowo?) braki kompetencji w sektorze OTT. Mamy zatem do czynienia z klasycznym czynnikiem koopetycji w postaci komplementarnych zasobów oraz z czasową – raczej krótkoterminową – współpracą konkurentów.

Emblematyczny charakter tej koopetycji polega bowiem na tym, że jest ona dla Disneya formą przejściową, „chwilą wytchnienia” w ostrej walce konkurencyjnej, niezbędną dla uzupełnienia dotychczasowych (integracja pionowa) i rozbudowy (uruchomienie Disney+) własnych zasobów. Koopetycja ma w tym wypadku charakter przejściowy i stanowi wyraz krótkoterminowej elastyczności. Początkowo Netflix był dla Disneya niegroźnym, dogodnym partnerem oferującym dodatkowy kanał dystrybucji. Gdy stał się liderem i zdecydował o własnej produkcji, stał się konkurentem, z którym współpraca ma coraz wyższą cenę. Jest

<sup>335</sup> Kreft J. (2017). Facebook jako all inclusive resort Instant Articles: koopetycja korporacji i wydawców prasy. [W:] Kreft J. (red.). Facebook – oblicza i dylematy. Kraków; 23–63.

zatem wymuszona okolicznościami, stanowi okresową receptę na pojawienie się destrukcyjnej technologicznej innowacji, formę zażegnania zagrożenia strategicznego, a także spóźnioną reakcję na to zagrożenie.

Istotnym polskim odpowiednikiem tej reakcji Disneya jest rodzimy przykład kooperacji w odpowiedzi na ekspansję Netflixa, a w przyszłości także Disney+ czy na przykład Apple TV+. Chodzi o strategiczne rozwiązanie kooperacyjne Polsatu i TVN, które konkurując na rynku tradycyjnej telewizji, łączą siły, zawierając umowę *joint venture* (Cyfrowy Polsat z Discovery Communications Europe Ltd. oraz TVN) w celu uruchomienia platformy streamingowej OTT. W przypadku Discovery jako podmiotu właścicielskiego TVN stanowi to rozwiązanie analogiczne do tego, które zastosowano w Niemczech, gdzie doszło do współpracy z ProSieben.

Choć nie sposób wyciągać wniosków na podstawie jednostkowych przypadków, to kooperacja wydaje się w ekosystemie mediów rozrywkowych przede wszystkim formą obrony organizacji producenckich, które przez ostatnie lata rozwijały nowe kompetencje dystrybucyjne, przed atakiem lidera wykorzystującego nowe modele biznesowe (w tym przypadku agregację treści i platformy OTT), które można traktować jako destabilizującą innowację technologiczną.

Kooperacja jest zatem przypuszczalnie najbardziej niestabilnym rodzajem relacji i wymaga tolerancji dla jej dwuznaczności. Stanowi akt delikatnego balansu pomiędzy gotowością do podejmowania ryzyka, zaufaniem i zachowaniem rozsądnego stopnia autonomii. Cechuje się też selektywnością, elastycznością w zakresie podziału pracy lub wymiany.

To, co łączy analizowane przypadki kooperacji, to wymuszony charakter, zwłaszcza w przypadku Google News, którego pozycja rynkowa skłania do współpracy nawet te podmioty, które w przypadku większej równowagi nie byłyby do niej skłonne. Łączą je ponadto nieufność i nieustanna kalkulacja. Ze względu na bardzo duży wpływ zmian technologicznych i pojawienie się związanych z nimi nowych modeli biznesowych kooperacja, w której występują intermedialni pośrednicy, cechuje się bowiem istotną asymetrią zależności, która pozostaje czynnikiem przyszłych konfliktów.

Inna uwaga dotyczy „ekspansji kooperacji” w nowe rejony medialnego ekosystemu. Wielokrotnie podkreślane zachodzące w nim dynamiczne zmiany skłaniają bowiem do współpracy nawet najbardziej zagorzałych, wieloletnich konkurentów, którzy przez dekady budowali swoje unikatowe kompetencje, by stanąć w obliczu ekspansji organizacji wykorzystujących destrukcyjne dla rynku innowacje. W ramach jednej organizacji kooperacja stosuje w tych okolicznościach nie tylko znane wcześniej działania polegające na dzieleniu się materiałami dziennikarskimi czy pomysłami biznesowymi mającymi na celu uzyskanie konkurencyjnej przewagi, ale także wypracowane z czasem rutynowe praktyki oraz nowe formy działania. Wysoki poziom konkurencji (hiperkonkurencja) między organizacjami rzutuje na brak zaufania i wymuszony sytuacją konkurencyjną charakter kooperacji.

Kooperację w ekosystemie cyfrowych mediów należy ponadto rozważać w kontekście tak zwanej gospodarki dzielenia się (*sharing economy*), która rozwija się dzięki popularnym

narzędziom cyfrowym pozwalającym użytkownikom dzielić się istotnymi zasobami, a platformom monetyzować zaufanie między użytkownikami.

Media wkraczają bowiem w nową erę internetowej utowarowionej intymności, w której użytkownicy chętnie powierzają nieznanym nieodpłatnie cenne dobra – nie tylko przekazują dane, ale też porzucają reżim prywatności, wynajmując wolne pokoje, dzieląc się autami itp. Jest to zmiana kulturowa, możliwa dzięki tworzeniu nowych więzi społecznych w sieci poprzez platformową (jednostronną) łączność i przejrzystość. Jednostronną, bo użytkownik nie tylko nie zna losu swoich danych, ale przede wszystkim nie zna mechanizmu ekstrakcji wiedzy przez cyfrowe platformy. Istotą tych zmian znakomicie przedstawia wspomniana koncepcja „nowej logiki akumulacji”.

Gospodarka dzielenia się wywiera także przemożny wpływ na dotychczasowe organizacje – i te tradycyjne (telewizyjne, prasowe i radiowe), i te, które dziś mienia się „nowymi”, ale które w procesie społecznej i technologicznej ewolucji mogą równie szybko stać się „starymi”.

I nawet jeśli takie platformy, jak Uber czy AirBnB, gromadzące najwięcej danych, nie są obecnie specjalnie skore do udostępniania danych pozyskanych od użytkowników, z obawy przed wzmocnieniem pozycji swojej konkurencji (ci zatem, którzy odnieśli największy sukces w dziedzinie *sharing-economy*, nie dzielą się nimi), to przyszła inteligencja biznesowa oparta na chmurze i *blockchain*, a przede wszystkim regulacje prawne mogą to zmienić.

Współczesne wersje koopetycji w mediach zapowiadają bowiem świt nowej ery *business intelligence*, z nowymi sposobami współpracy przedsiębiorstw poprzez dzielenie się dostępem do wiedzy zdobytej na podstawie wspólnych danych.

W miarę jak gospodarka dzielenia się informacjami rozprzestrzenia się na nowe rynki, można mieć nadzieję, że większa współpraca pomiędzy konkurującymi organizacjami przyczyni się do rozwoju nie tylko gospodarki opartej na wiedzy, ale także zrównoważonych społeczności tworzących gospodarke opartą na reputacji.



# ODSŁONA TRZECIA

## Koopetycja w polskich uczelniach

### 3.1. Wprowadzenie

W pierwszym rozdziale monografii przedstawiono szerokie ujęcie problematyki koopetycji od strony teoretycznej. W niniejszej części rozważania zostaną odniesione do instytucji akademickich. Przegląd literatury dotyczącej tego obszaru badawczego pokazuje niewielką liczbę opracowań<sup>336</sup>, dlatego właśnie zainteresowanie się tą tematyką wydaje się celowe. W badaniach nad szkolnictwem wyższym niezbędne jest uwzględnienie specyfiki instytucji akademickich – na przykład tego, że są one z natury konserwatywne i przywiązane do tradycji, co potwierdzają słowa Clarka Kerra, piastującego w przeszłości stanowisko rektora Uniwersytetu Kalifornijskiego: „Okolo 85 instytucji świata zachodniego założonych przed 1520 rokiem przetrwało do dzisiaj w niezmienionej formie, pełniąc podobne funkcje, niezmienione przez historię. Są wśród nich Kościół katolicki, parlamenty na wyspie Man, w Islandii oraz w Wielkiej Brytanii, kilka kantonów w Szwajcarii oraz 70 uniwersytetów. Przemijali królowie i inni władcy narodów, cechy rzemieślników, a uniwersytety trwały, często bez zmiany lokalizacji, w tych samych budynkach, w których profesorowie i studenci robili podobne rzeczy, a zarządzanie uczelnią też się nie zmieniało”<sup>337</sup>.

Na ten stan rzeczy nakładają się wyzwania współczesności, a zwłaszcza otoczenia systemowego uczelni, które są opisane akronimem VUCA, oznaczającym w tłumaczeniu z angielskiego: zmienność (*volatility*), niepewność (*uncertainty*), złożoność (*complexity*) i niejednoznaczność (*ambiguity*). Truizmem jest stwierdzenie, że rynek instytucji akademickich jest

---

<sup>336</sup> Mongkhonvanit J. (2016). Coopetition of academe-industry-government: A framework for regional competitiveness. The role of academe in knowledge-based industrial clustering. Bangkok; Dal-Soto F., Monticelli J.M. (2017). Coopetition strategies in the Brazilian higher education. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 57, No 1, 65–78; Bakonyi J. (2011). Kooperencja szkół wyższych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, nr 2, 22–33; Leja K. (2011). Koopetycja metodą doskonalenia zarządzania współczesną szkołą wyższą. *Przegląd Organizacji*, nr 7/8, 16–19; Balicka A. (2013). Koopetycja uczelni publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 89, 22–33; Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2014). Cooperative and competitive relationships in high education sector in Poland. *Journal of Economics and Management*, Vol. 17, 5–23; Sobolewska O. (2015). Coopetition on universities and scientific institutions; [https://indico.cern.ch/event/445524/contributions/1951035/attachments/1192914/1731970/NICA\\_OSobolewska.pdf](https://indico.cern.ch/event/445524/contributions/1951035/attachments/1192914/1731970/NICA_OSobolewska.pdf); Sołek-Borowska C. (2015). Coopetition in the sector of higher education – the example of CEMS. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, nr 9, z. 7; 301–309; Leja K. (2019). Koopetycja uczelni – czy to ma sens? [W:] Górniak J., Sułkowski Ł. (red.). *Strategie i innowacje organizacyjne polskich uczelni*. Kraków, 49–72.

<sup>337</sup> Kerr C. (2001). *The uses of the university*. Cambridge MA, 115.

globalny, nauka jest jedna – światowa, a wszelkie jej podziały na dziedziny i dyscypliny są umowne, żeby nie powiedzieć sztuczne.

Nieuchronność zmian w systemie organizacji i zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce zauważyli współtwórcy i główni autorzy reformy szkolnictwa wyższego, które stopniowo wchodzi w życie, począwszy od 2018 roku. Ustawa o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 roku<sup>338</sup> gwarantuje uczelniom większą autonomię, stwarzając możliwość wprowadzenia istotnych zmian organizacyjnych, a posługując się językiem Richarda Normanna – przeformułowanie uczelni<sup>339</sup>.

Obecnie toczy się gra o poprawienie pozycji konkurencyjnej polskich uczelni na mapie (w rankingach) światowych instytucji akademickich. Gra, w której konkurencja ściiera się ze współpracą. Paradoksem jest nieuchronny jest konflikt pomiędzy tymi zjawiskami, co nie oznacza, że zarządzanie nim nie jest możliwe. Koopetycja uczelni to gra. Gracze używają jej, jednocześnie w niej uczestnicząc, poszukując wartości dodanej. W przypadku uczelni o koopetycji można mówić w ujęciu wewnątrzinstytucjonalnym (rywalizacja i współpraca wydziałów lub dyscyplin naukowych), a także międzyorganizacyjnym (pomiędzy instytucjami szkolnictwa wyższego).

Współkonkurowanie jest grą o sumie dodatniej, czyli przynoszącej korzyść wszystkim graczom, a także zapewniającej unikanie działań korzystnych dla jednej i niekorzystnych dla drugiej strony<sup>340</sup>. Warunkiem *sine qua non* tej gry jest wzajemne zaufanie jej uczestników, o które niełatwo między konkurentami. Koopetycja na osi relacji między organizacjami (tab. 3.1) łączy się między konkurencją i współpracą<sup>341</sup>.

O koopetycji uczelni mówimy wtedy, gdy ich relacje międzyorganizacyjne oparte są na silnej pozycji kooperentów oraz silnej potrzebie korzystania z zasobów zewnętrznych<sup>342</sup>. Opinia Augustine’a Lado, Nancy Boyd i Susan Hanlon, że firmy coraz częściej łączą strategie agresywne i oparte na współpracy, nie dostrzegając w tym sprzeczności, może się odnosić także do instytucji akademickich<sup>343</sup>. Zarówno zasięg, jak i rodzaj napięć koopetycyjnych w instytucjach akademickich są zróżnicowane (tab. 3.2), co implikuje złożoność działań niezbędnych do zarządzania nimi przy zastosowaniu strategii koopetycji.

<sup>338</sup> Ustawa z 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U z 30 sierpnia 2018 r., poz. 1668; <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2018/09/ustawa.pdf>.

<sup>339</sup> Normann R. (2012). Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz. Gdańsk.

<sup>340</sup> Padula G., Dagnino G.B. (2007), op. cit.; Bengtsson M., Ericksson J., Wincent J. (2010). Coopetition: New ideas for a new paradigm. [In:] Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. (eds.). Coopetition: Winning strategies for 21st century. Cheltenham; 19–39; Bengtsson M., Kock S. (1999), op. cit.; Bengtsson M., Kock S. (2000), op. cit.

<sup>341</sup> Sułkowski Ł. (2017). Fuzje uczelni. Czy w szaleństwo jest metoda? Warszawa; 62–63.

<sup>342</sup> Bengtsson M., Kock S. (1999), op.cit.

<sup>343</sup> Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997), op. cit.

Typy relacji między organizacjami

Kryterium	Typ relacji			
	Konkurencja	Kooperacja	Kooperacja	Integracja
Dominująca logika relacji	Rywalizacja, konkurencja napędzająca rozwój organizacji	Konkurencja w pewnych aspektach, kooperacja w innych	Współpraca i współdziałanie w strategicznych aspektach działalności	Łączenie się organizacji dające korzyści
Wspólne interesy i wartości	Zazwyczaj ograniczona świadomość wspólnych interesów i wartości	Wzrost świadomości wspólnych interesów i wartości	Wysoka świadomość wspólnych interesów i wartości	Wysoka świadomość wspólnych interesów i wartości
Strategia współpracy	Współpraca marginalna, dominuje rywalizacja	Elementy strategiczne współpracy	Współpraca kluczowym składnikiem strategii	Strategie konsolidacji i integracji
Komunikacja międzyorganizacyjna	Ograniczona, często stereotypowe postrzeganie konkurenta	Rozwijająca się, poszerzenie kanału i zasięgu komunikacji	Rozwinięta, związana z koordynacją wspólnych przedsięwzięć	Rozwinięta, stała, sformalizowana i niesformalizowana
Rodzaje powiązań	Benchmarking, naśladownictwo, uczenie się od konkurenta	Współpraca w wybranych obszarach wspólnych	Realizacja wspólnych strategicznych przedsięwzięć	Zakup udziałów, wymiana udziałów, połączenia strukturalne
Formy współzależności	Konkurencja zbliżona do modelu doskonałego, oligopolistyczna, duopolistyczna, zbliżona do monopolu, konkurencja intensywna i ekstensywna	Stowarzyszenia, związki branżowe, organizacje pracodawców	Alians strategiczny, <i>joint venture</i> , kartel, związek gospodarczy, stowarzyszenia, związki branżowe	Konsolidacje, fuzje, przejęcia
Przykładowe struktury i rynki	Konkurenci w sektorze	Kooperanci w klastrze, konkurenci w sektorze	Kooperanci w klastrze, konkurenci w sektorze	Kooperanci w klastrze, konkurenci w sektorze

Źródło: Sułkowski Ł. (2017), op. cit.

Liczne napięcia wynikają z faktu, że uczelnie są organizacjami, w których obok sprawującego względnie silną władzę rektora jest bardzo wiele centrów decyzyjnych (dziekani, kierownicy katedr, kierownicy projektów etc.). Interesującą analizę napięć dostrzeganych

w uczelniach przeprowadził Łukasz Sułkowski (2016)<sup>344</sup>. Autor ten dostrzegł następujące zmiany w uczelniach powodujące napięcia: od uniwersytetu humboldtowskiego do uniwersytetu przedsiębiorczego, od kultury akademickiego zaufania do kultury kontroli, od elitarnego do masowego dostępu do edukacji, od „samorządu akademickiego” do zarządzania uniwersytetem, od kultury akademickiej do kultury jakości, od odpowiedzialności do policzalności w edukacji wyższej, od kultury akademickiej do zarządzania jakością kształcenia, od humanistycznej do neoliberalnej idei uniwersytetu, od autorytetu pracownika akademickiego do korporacyjnych systemów motywacyjnych, od etosu nauki do nauki przemysłowej, od kształcenia intelektualisty do formowania specjalisty, od edukacji będącej „dobrem publicznym” do prywatyzacji kształcenia, od tradycji akademickiej do organizacji postbiurokratycznej oraz od funkcjonalistycznego do wieloparadygmatycznego rozumienia kultury uniwersytetu<sup>345</sup>.

**Tabela 3.2**

Zasięg i rodzaj napięć koopetycyjnych na uczelni

Zasięg napięcia	Rodzaj napięcia
Międzyuczelniany	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Związane z ryzykiem utraty pozycji konkurencyjnej</li> <li>• Związane z ryzykiem utraty lub imitacji kluczowych kompetencji</li> <li>• Związane z ryzykiem utraty zaufania</li> </ul>
Wewnątrzuczelniany	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Związane ze stygmatyzowaniem jednostek uczelnianych przez władze uczelni i przez samych pracowników uczelni</li> <li>• Związane z konkurowaniem o środki finansowe będące do dyspozycji uczelni</li> <li>• Związane z tym, że partnerzy w realizacji jednego projektu stają się konkurentami w staraniach o finansowanie innego projektu</li> </ul>
Między pracownikami uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Związane ze zwiększającym się zróżnicowaniem wynagrodzeń na tych samych stanowiskach</li> <li>• Związane z konkurowaniem o wypełnienie pensum dydaktycznego przy zmniejszającej się liczbie studentów</li> <li>• Związane z tym, że osoby ze sobą współpracujące nie zawsze cieszą się z sukcesów innych osób</li> </ul>

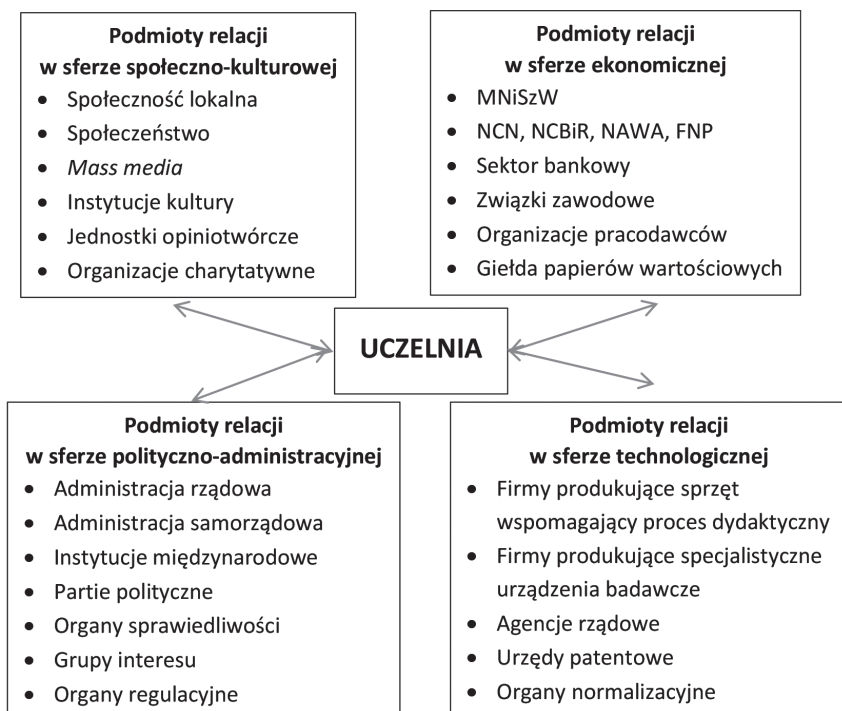
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fernandez, Le Roy, Gnyawali (2014).

Jeśli uwzględni się tak liczne napięcia, wydaje się oczywiste, że wypełnianie przez uczelnię misji dydaktycznej, badawczej i tzw. trzeciej misji przy zachowaniu sprawnego funkcjonowania jest wyjątkowo złożone. Dlatego też cele uczelni, które przyjmą strategię koopetycji, obejmują tworzenie szans, usuwanie zewnętrznych przeszkód i neutralizację zagrożeń. W koopetycji uczelni lokalizację zasobów stanowi sieć organizacji konkurujących i współpracujących zarazem. Sieć relacji uczelni składa się z podmiotów należących do sfer: społeczno-kul-

<sup>344</sup> Sułkowski Ł. (2016). *Kultura akademicka. Koniec utopii*. Warszawa.

<sup>345</sup> Ibidem.

turowej, ekonomicznej, polityczno-administracyjnej oraz technologicznej (rys. 3.1). Relacje uczelni z tymi podmiotami są wzajemne i mają charakter zarówno bilateralny, jak i multilateralny. Obejmują one rywalizację o ograniczone zasoby finansowe, jak również współpracę w zakresie tworzenia wartości dodanej dla otoczenia, związanej z rozwiązywaniem problemów ważnych społecznie, a także kształceniem specjalistów oraz rolą kulturotwórczą uczelni.



Rys. 3.1. Sieć podmiotów relacji uniwersytetu

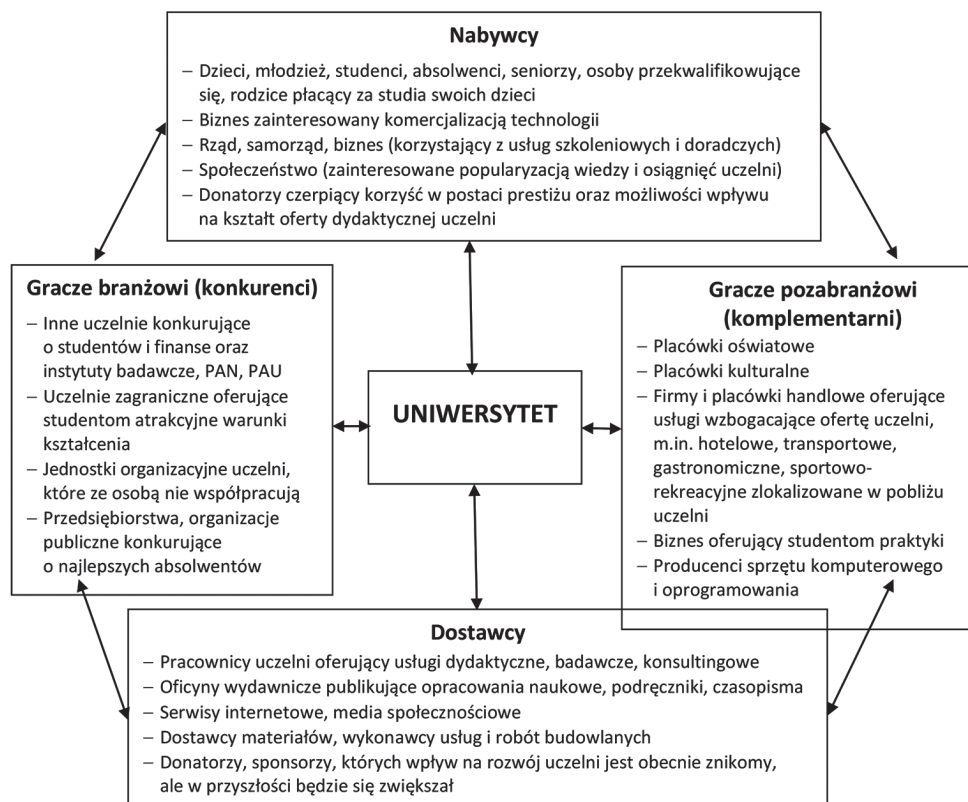
Źródło: na podstawie: de Wit B., Meyer R. (2007). Synteza strategii. Warszawa; 219.

Wymienione podmioty, zwane kontekstowymi<sup>346</sup>, określają warunki, na jakich działają podmioty rynkowe (rys. 3.2). Podmioty rynkowe to te, które wpływają na tworzenie wartości przez uczelnię i korzystają z jej rezultatów<sup>347</sup>. Polskie uczelnie publiczne są znaczącymi nabywcami dóbr i usług. Koszty materiałów i energii, usług obcych, podróży służbowych i aparatury naukowo-badawczej w 2018 roku stanowiły ok. 17% ogółu kosztów, co oznacza ok. 3,5 mld zł (tab. 3.3). Oprócz tego uczelnie publiczne prowadziły inwestycje o łącznej wartości ok. 2,85 mld zł oraz remonty budynków i budowli o wartości ok. 0,39 mld zł.

Skala tych kosztów wskazuje wyraźnie, że współpraca konkurujących uczelni na każdym polu, na jakim tylko jest to zasadne, jest nie tyle wskazana, co konieczna, gdyż może przynieść znaczące oszczędności, a to z kolei oznacza sukces *win-win*.

<sup>346</sup> de Wit B., Meyer R. (2007), op.cit.; 218.

<sup>347</sup> Ibidem.



Rys. 3.2. Sieć relacji koopetycyjnych uniwersytetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nalebuff, Brandenburger (1995), op. cit.

Tabela 3.3

Koszty uczelni publicznych w układzie rodzajowym w 2018 roku (mld zł)

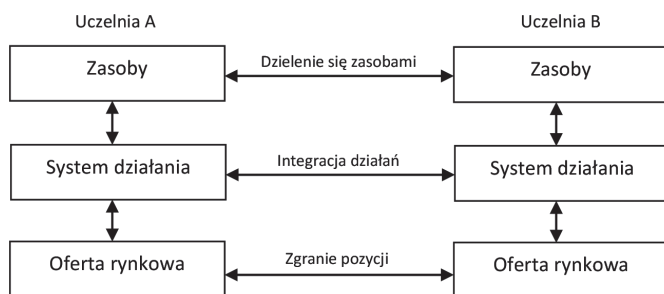
Amortyzacja	1,26	6,1%
Materiały i energia	1,43	7,0%
Usługi obce	1,59	7,7%
Podatki i opłaty	0,35	1,7%
Wynagrodzenia	11,72	57%
Ubezpieczenie społeczne	2,95	14,3%
Aparatura naukowo-badawcza	0,25	1,2%
Podróże służbowe	0,28	1,4%
Pozostałe	0,75	3,6%
Razem	20,58	100,0%

Źródło: GUS (2019). Szkoły wyższe i ich finanse w 2018 r. Warszawa.

Złożoność nabywców usług uczelni wynika z faktu, że oferta dydaktyczna adresowana jest do dzieci i młodzieży, studentów, doktorantów i słuchaczy studiów podyplomowych, a także osób starszych (np. w ramach uniwersytetów trzeciego wieku). Oferta naukowo-badawcza jest natomiast adresowana do biznesu, samorządu lokalnego i do społeczności lokalnej, której uczelnie proponują rozwiązania najważniejszych problemów, wymagające opracowań naukowych. Wytyczenie ostrej granicy pomiędzy bezpośrednimi (konkurenci) i pośrednimi (gracze komplementarni) stronami kooperacji nie jest możliwe, gdyż granice między nimi są rozmyte.

Zasadne jest pytanie: w jaki sposób tworzyć sieć uczelni w aglomeracjach akademickich? Tworzenie sieci jest uzasadnione, gdyż tworzy możliwość dzielenia się zasobami, integracji systemów ich działania oraz zgrania pozycji (rys. 3.3)<sup>348</sup>.

Dzielenie się zasobami materialnymi i niematerialnymi ułatwia wzajemne uczenie się i wykorzystywanie doświadczeń. Sprzyja uczeniu się od siebie, co stanowi cechę organizacji uczących się. Umożliwia też użyczenie zasobów materialnych (np. unikalnej aparatury), a także dostęp do zasobów niematerialnych, jakimi są prawa autorskie.



Rys. 3.3. Współpraca uczelni na poziomie sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie: de Wit B., Meyer R. (2007), op. cit.; 222.

Integracja sprzyja uelastycznieniu oferty dydaktycznej, a także wykorzystywaniu efektu skali w przypadku typowych zamówień towarów i usług dla uczelni, które są znaczącym graczem na tych rynkach. Integracja oznacza również jednoczenie wysiłków w celu uzyskania jak najlepszego efektu ekonomicznego. Integracja może mieć formę powiązania uczelni, spośród których jedna jest nabywcą, a druga sprzedawcą produktów i usług. W ten sposób dochodzi do ich transferu. Alternatywę stanowi jednoczenie uczelni, co w praktyce oznacza wykorzystanie ekonomii skali, aby uzyskać korzyść ekonomiczną.

Zgranie pozycji zwiększa siłę przetargową uczelni, dzięki koordynacji działań lub tworzeniu koalicji w celu uzyskania większej siły przetargowej, na przykład w staraniach o finansowanie inwestycji znacznej wartości, która będzie służyć nie tylko partnerom kooperacyjnym, ale również społeczeństwu. Integracja przyjmuje formę wspierania się uczelni w prowadzonych negocjacjach, poprzez tworzenie konsorcjów lub lobbying, gdy uczelnie

<sup>348</sup> de Wit B., Meyer R. (2007), op.cit.; 222.

zamierzają wzmocnić swoją pozycję wobec podmiotów kontekstowych, po to by wzmocnić nacisk na instytucje polityczno-administracyjne.

Rozważania zawarte w niniejszym rozdziale będą dotyczyć polskich publicznych instytucji akademickich, z intencją pokazania efektów i wskazania możliwości współpracy konkurujących ze sobą uczelni, przy wykorzystaniu głównie wskaźników ilościowych. Punktem wyjścia będzie ukazanie współpracy międzynarodowej polskich publicznych instytucji akademickich. Tezę opracowania stanowią dwa stwierdzenia. Po pierwsze, polskie instytucje szkolnictwa wyższego konkurują o zasoby, zarówno finansowe, jak i ludzkie – inaczej mówiąc, konkurują o wiedzę, talenty i pieniądze, a nieodłączna dla konkurencji jest ich współpraca, zwłaszcza że pole konkurencji dla uczelni jest wspólne: dążenie do poznania prawdy i natury zjawisk, niezależnie od tego, w jakiej dziedzinie prowadzone są badania. Po drugie, globalizacji gospodarek towarzyszy globalizacja nauki, dlatego współkonkurowanie polskich uczelni w wymiarze krajowym i międzynarodowym jest warunkiem koniecznym, lecz z pewnością niewystarczającym, poprawy ich pozycji w rankingach światowych. A to z kolei przekłada się na zainteresowanie współpracą z polskimi uczelniami ze strony partnerów i konkurentów z zagranicy.

## 3.2. Kilka danych statystycznych dotyczących polskiego szkolnictwa wyższego

Współczynnik skolaryzacji brutto w Polsce w roku akademickim 2018/2019 wynosił 46,2%, a współczynniki skolaryzacji netto – 35,1%<sup>349, 350</sup>. Współczynniki te nie obniżyły się znacząco (o ok. 2,5 p.p.) w odniesieniu do roku akademickiego 2005/2006, mimo znaczącego w tym czasie spadku liczby studentów.

Według danych GUS w roku akademickim 2018/2019 w Polsce studiowało ok. 1,23 mln studentów, tj. niemal 5% mniej niż rok wcześniej i o 37% mniej (w uczelniach publicznych spadek o 32%, w niepublicznych – o 47%) niż w roku akademickim 2005/2006, gdy liczba studentów była największa. Liczba studentów obcokrajowców w latach 2005–2018 wzrosła z ok. 10 tys. do ponad 75 tys., co oznacza wzrost z 0,5% do 6,3% ogólnej liczby studentów w Polsce<sup>351</sup>.

<sup>349</sup> „Współczynnik skolaryzacji brutto w szkolnictwie wyższym – relacja liczby osób uczących się (stan w dniu 31 grudnia) na tym poziomie kształcenia (niezależnie od wieku) do liczby ludności (stan w dniu 31 grudnia) w grupie wieku określonej jako odpowiadająca temu poziomowi nauczania (19–24 lata).

Współczynnik skolaryzacji netto w szkolnictwie wyższym – relacja liczby osób (w grupie wieku 19–24 lata) uczących się (stan w dniu 31 grudnia) na tym poziomie kształcenia do liczby ludności (stan w dniu 31 grudnia) w grupie wieku określonej jako odpowiadająca temu poziomowi nauczania (19–24 lata)” (GUS (2019), op. cit.; 15).

<sup>350</sup> GUS (2019), op. cit.; 15.

<sup>351</sup> GUS (2006). Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 r. Warszawa; 34, 176; GUS (2019), op. cit.; 39, 131.



W tym okresie znacząco zmniejszyła się liczba uczelni: z 445 (130 publicznych i 315 niepublicznych) w roku 2005/2006<sup>352</sup> do 360 (130 publicznych i 230 niepublicznych) w roku 2018/2019<sup>353</sup>. Dla porządku warto dodać, że w roku 2009/2010 w Polsce funkcjonowało 461 szkół wyższych (131 publicznych i 330 niepublicznych)<sup>354</sup>.

W analizowanym okresie liczba pełnozatrudnionych nauczycieli akademickich nieznacznie wzrosła: z ok. 88 tys. do ok. 93 tys., a niemal 90% spośród nich było zatrudnionych w uczelniach publicznych<sup>355</sup>.

Struktura przychodów w uczelniach w latach 2005–2018 była następująca<sup>356</sup>:

- w 2005 roku – 89% działalność dydaktyczna, 10,3% działalność badawcza i 0,7% wydzielona działalność gospodarcza (w uczelniach publicznych odpowiednio: 87,3%, 12% i 0,7%, w uczelniach niepublicznych odpowiednio: 98,7%, 0,7%, 0,6%);
- w 2018 roku – 78% działalność dydaktyczna, 13,1% – działalność badawcza, 8,9 – pozostała działalność (w uczelniach publicznych odpowiednio: 77%, 14,1% i 8,9%, w uczelniach niepublicznych odpowiednio: 87,2%, 4%, 8,8%).

Dane te wyraźnie wskazują, że głównym celem uczelni jest kształcenie, co implikuje fakt, że droga do powstania w Polsce uczelni badawczej w pełnym tego słowa znaczeniu jest długa i niełatwa.

### 3.3. Aktywność publikacyjna – pozycja Polski w Unii Europejskiej

Wprowadzone w 2018 roku zmiany legislacyjne w szkolnictwie wyższym w Polsce mają na celu między innymi zwiększenie autonomii uczelni i wpływu otoczenia na funkcjonowanie uczelni oraz doskonalenie jakości badań naukowych i kształcenia, a nade wszystko wyraźne zwiększenie umiędzynarodowienia uczelni we wszystkich obszarach jej działalności. W tym rozdziale skoncentrujemy się na aktywności publikacyjnej, która będzie stanowić główny element oceny jakości badań naukowych w ewaluacji dyscyplin reprezentowanych w poszczególnych uczelniach w 2021 roku<sup>357</sup>. Punkt wyjścia rozważań będzie stanowić ocena pozycji Polski na tle innych krajów Unii Europejskiej pod względem liczby publikacji współautorskich z udziałem autorów afiliowanych za granicą, autorów afiliowanych w Polsce, autorów z tej samej instytucji oraz publikacji jednoautorskich w relacjach do wszystkich publikacji indeksowanych w bazie Scopus (tab. 3.4). Z danych zawartych w tabeli wynika jednoznacznie, że słabym punktem polskich naukowców jest najniższy wśród krajów UE oraz Norwegii i Szwajcarii udział publikacji, których współautorami są osoby afiliowane

<sup>352</sup> GUS (2006), op. cit.; 19.

<sup>353</sup> GUS (2019), op. cit.; 17.

<sup>354</sup> GUS (2010). Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r. Warszawa; 25.

<sup>355</sup> GUS (2006), op. cit.; 256; GUS (2019), op. cit.; 30.

<sup>356</sup> GUS (2006), op. cit.; 317; GUS (2019), op. cit.; 34.

<sup>357</sup> Ewaluacja ze względu na pandemię najprawdopodobniej będzie obejmowała lata 2017–2021.

w instytucjach zagranicznych. Mimo że udział ten w Polsce od 2010 roku wzrósł o 20%, trudno to uznać za sukces w zestawieniu z faktem 30% wzrostu udziału tych publikacji w krajach UE (tab. 3.4). Sytuacja ta jest z pewnością niesatysfakcjonująca, zważywszy, że Polskę pod względem efektów publikacyjnych współpracy międzynarodowej wyprzedzają wszystkie państwa, które wstąpiły do Unii Europejskiej od 2004 roku, i stan ten pozostaje niezmienny co najmniej od dekady.

**Tabela 3.4**

Procentowy udział publikacji autorskich i współautorskich według bazy Scopus

Procent publikacji z udziałem autorów afiliowanych za granicą				
Lata	2010	2015	2019	2000–2019
Średnia UE	44	50	57	50
Polska	30	29	36	30
Miejsce Polski	30	30	30	30
Publikacje z udziałem autorów afiliowanych w Polsce				
Lata	2010	2015	2019	2000–2019
Średnia UE	15,7	15,2	15,3	15,3
Polska	19,8	22,6	23,7	22,3
Miejsce Polski	7	6	6	6
Publikacje z udziałem autorów z afiliacją tej samej instytucji				
Lata	2010	2015	2019	2000–2019
Średnia UE	26,9	23	19,2	23
Polska	34,7	32,3	27,9	31,8
Miejsce Polski	6	5	5	5
Publikacje indywidualne				
Lata	2010	2015	2019	2000–2019
Średnia UE	13,7	12	8,6	11,9
Polska	18,2	16	12,7	16
Miejsce Polski	3	3	4	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www-1scival-1com-1000004xd1082.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analyse>.

Polska zajmuje natomiast relatywnie wysokie miejsca w rankingu krajów UE w zakresie udziału publikacji będących efektem współpracy krajowej, a także wewnątrzinstytucjonalnej oraz pod względem procentowego udziału publikacji indywidualnych. Trudno to uznać za

sukces, zważywszy na silne skorelowanie udziału średniej liczby cytowań publikacji z udziałem autorów z afiliacją zagraniczną z ich procentowym udziałem w ogólnej liczbie publikacji autorów afiliujących je w danym kraju (tab. 3.5).

**Tabela 3.5**

Wybrane efekty współpracy międzynarodowej krajów UE w latach 2013–2018

Kraj	Publikacje z udziałem autorów z różnych krajów (%)	Średnia liczba cytowań publikacji	Field-Weighted Citation Impact
Luksemburg	73,4	9,0	1,97
Cypr	62,7	7,8	1,64
Belgia	62,5	9,6	1,70
Austria	61,0	8,6	1,57
Szwecja	59,5	9,5	1,68
Dania	58,6	10,3	1,84
Holandia	57,2	10,3	1,79
Finlandia	57,0	8,9	1,66
Estonia	56,9	10,1	1,86
Irlandia	55,6	8,7	1,59
Malta	54,5	6,8	1,77
Francja	51,9	7,8	1,34
Portugalia	50,3	6,9	1,28
Wielka Brytania	49,9	8,3	1,57
Węgry	49,3	7,0	1,30
Grecja	48,4	7,4	1,37
Bułgaria	48,4	5,6	1,01
Niemcy	47,9	8,1	1,42
Słowenia	47,9	6,5	1,20
Hiszpania	45,7	7,4	1,29
Włochy	44,1	7,8	1,48
Litwa	42,9	5,7	1,11
Słowacja	41,6	4,5	1,05
Czechy	41,0	5,5	1,09

Łotwa	39,7	4,9	1,20
Chorwacja	39,2	5,1	0,96
Rumunia	33,2	4,2	0,90
Polska	30,5	5,1	1,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

Analizując dane dotyczące wybranych efektów współpracy międzynarodowej za lata 2013–2018 (tab. 3.5), można zauważyć silną korelację pomiędzy liczbą publikacji będących efektem współpracy międzynarodowej a średnią ich cytawalnością ( $p = 0,82$ ), która może stanowić miarę zainteresowania publikacją, a także wskaźnikiem Field-Weighted Citation Impact (FWCI) ( $p = 0,87$ ), stanowiącym miarę poziomu cytowań naszych publikacji w stosunku do średniej światowej. Wskaźnik ten normalizuje liczby cytowań względem dyscypliny, roku oraz typu publikacji i jest wykorzystywany do porównań dorobku autorów z różnych dyscyplin. Można go stosować na poziomie indywidualnym, instytucjonalnym, a także krajowym.

Średnia udziału publikacji międzynarodowych w krajach UE wynosi 50%, średnia liczba cytowań – 7,4, natomiast średni wskaźnik FWCI – 1,4. Odpowiednie wskaźniki dla Polski znacząco odbiegają od tych wartości.

### 3.4. Współpraca krajowa i międzynarodowa polskich uczelni – laureatów konkursu IDUB

W 2019 roku rozstrzygnięto zorganizowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego konkurs IDUB (Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza), do którego zaproszono uczelnie, w których co najmniej połowa jednostek podstawowych otrzymała kategorię A w ocenie parametrycznej za lata 2013–2016 i żadna z jednostek nie uzyskała kategorii C, a także żaden kierunek studiów tej uczelni nie otrzymał oceny negatywnej Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Oceny wniosków złożonych przez 20 uczelni dokonało grono niezależnych ekspertów zagranicznych, wyłaniając 10 uczelni (tab. 3.6), którym „szerzej uchylono drzwi” do tego, aby w przyszłości uzyskały status uczelni badawczej (dalej określanych jako TOP 10), a kolejnym 10 uczelniom drzwi te uchylono w znacznie mniejszym stopniu.

Ogólny obraz współpracy międzynarodowej, mierzonej liczbą instytucji współpracujących oraz współautorów publikacji indeksowanych w bazie Scopus w latach 2009–2018, pokazuje, że współpraca uczelni TOP 10 koncentruje się głównie (średnio w 90%) na kontynentach europejskim, północnoamerykańskim oraz w krajach rejonu Azji i Pacyfiku (tab. 3.6). Interesujący jest fakt, że relacja średniej liczby współautorów publikacji do liczby instytucji współpracujących jest wśród uczelni TOP 10 wyraźnie zróżnicowana. W przypad-

ku tej relacji sytuacja wygląda podobnie dla poszczególnych uczelni w zależności od kontyentu, na którym zlokalizowana jest instytucja współpracująca.

Tabela 3.6

Liczba instytucji, z którymi współpracowały uczelnie z listy TOP 10 w latach 2009–2018

Uczel- nia <sup>358</sup>	Europa	Ameryka Płn.	Azja/ Pacyfik	Bliski Wschód	Amery- ka Płd.	Afryka	Ogółem instytucji (suma 1–6)	Liczba współau- torów	Rela- cja
	1	2	3	4	5	6	7	8	8:7
UJ	1 962	746	788	237	166	173	4 072	20 713	5,1
AGH	1 097	330	394	104	64	65	2 054	9 703	4,7
UW	1 624	619	639	182	118	95	3 277	14 802	4,5
PW	1 202	402	431	107	74	49	2 265	10 032	4,4
PŚI	658	164	118	28	17	18	1 003	3 817	3,8
UAM	1 325	493	490	108	86	49	2 551	7 336	2,9
UWr	1 200	394	337	106	100	46	2 183	6 127	2,8
UMK	1 168	454	306	93	74	49	2 144	5 299	2,5
PG	863	314	327	59	40	22	1 625	3 658	2,3
GUMed	1 045	349	292	106	83	45	1 920	4 081	2,1

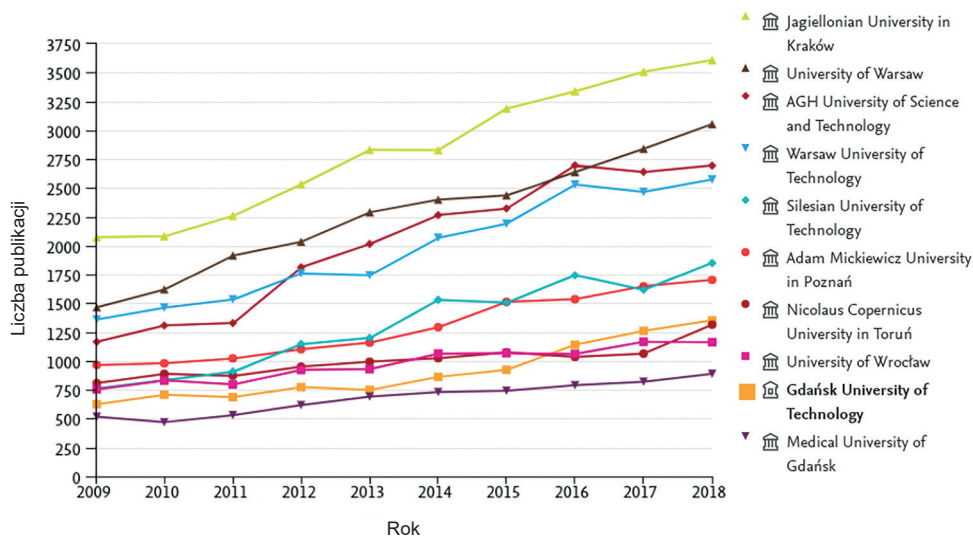
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [https://www-1scival-1com-10000041c067e.han.bg.pg.edu.pl/collaboration/currentCollabTable?uri=Institution/327001 \(+ 327002, 327008, 327010, 327013, 327019, 327023, 327034, 327037, 327038\)](https://www-1scival-1com-10000041c067e.han.bg.pg.edu.pl/collaboration/currentCollabTable?uri=Institution/327001 (+ 327002, 327008, 327010, 327013, 327019, 327023, 327034, 327037, 327038)).

Liczba indeksowanych w bazie Scopus publikacji autorstwa pracowników uczelni TOP 10 w latach 2009–2018 wzrosła średnio niemal dwukrotnie, w największym stopniu w Politechnice Śląskiej ( $\times 2,4$ ), w najmniejszym zaś – w Uniwersytecie Wrocławskim ( $\times 1,5$ ). Liczba nauczycieli akademickich w analizowanych uczelniach w tych latach nie ulegała istotnym zmianom, dlatego istotny przyrost liczby publikacji można uznać za zjawisko pozytywne.

Nasuwa się pytanie, czy oznacza to również sukces w zakresie współpracy międzynarodowej, mierzony udziałem publikacji ze współautorstwem osób afiliowanych za granicą. Aby

<sup>358</sup> AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza, AGH University of Science and Technology; GUMed – Gdański Uniwersytet Medyczny, Medical University of Gdańsk; PG – Politechnika Gdańska, Gdańsk University of Technology; PŚI – Politechnika Śląska, Silesian University of Technology; PW – Politechnika Warszawska, Warsaw University of Technology; UAM – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Adam Mickiewicz University in Poznań; UJ – Uniwersytet Jagielloński, Jagiellonian University in Kraków; UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Nicolaus Copernicus University in Toruń; UW – Uniwersytet Warszawski, University of Warsaw; UWr – Uniwersytet Wrocławski, University of Wrocław.

znaleźć na nie odpowiedź, wymagana jest bardziej szczegółowa analiza. Jej celem będzie stwierdzenie, czy wzrostowi liczby publikacji (rys. 3.4) w analizowanych latach towarzyszyło zwiększenie się udziału prac, których współautorami były osoby afiliowane za granicą.



Rys. 3.4. Liczba publikacji z afiliacją uczelni z listy TOP 10 w latach 2009–2018 według bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analise>.

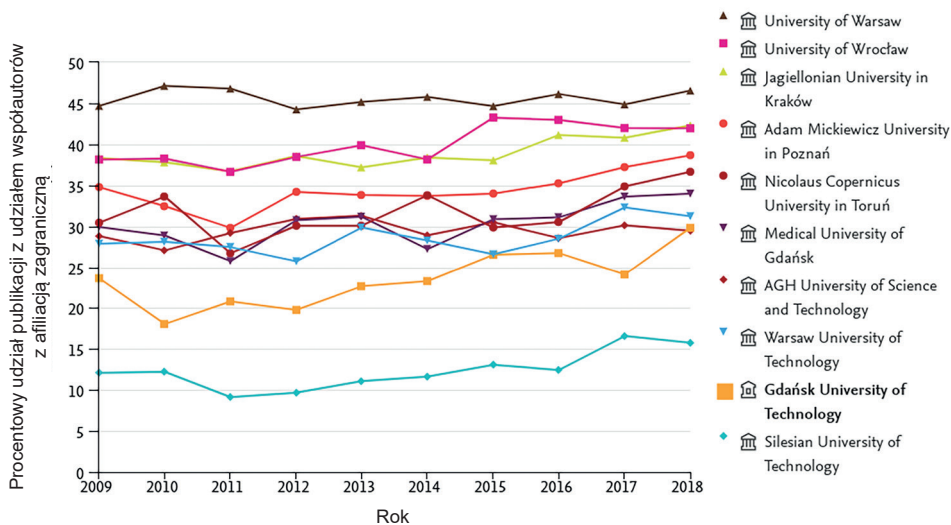
Okazuje się, że w latach 2009–2018 średni wzrost liczby publikacji z udziałem współautorów z afiliacją zagraniczną w ogólnej liczbie publikacji wynosił zaledwie 14%: największy w Politechnice Śląskiej (31%), a najmniejszy – w Akademii Górniczo-Hutniczej (2%). W 2018 roku udział ten wśród uczelni TOP 10 był silnie zróżnicowany – od 16% w Politechnice Śląskiej do 46% w Uniwersytecie Warszawskim (rys. 3.5).

Udział publikacji w czasopiśmie z pierwszego decylna w bazie Scopus w latach 2009–2018 w większości uczelni wzrósł kilkakrotnie. Uczelnie warszawskie (UW i PW) oraz krakowskie (UJ i AGH) wyraźnie dominują, a relacja pomiędzy uczelnią notowaną pod tym względem najwyżej i uczelnią notowaną najniżej ma się jak 5:1 (rys. 3.6).

W przypadku publikacji w czasopiśmie mieszczącym się w pierwszym decylna relacja pomiędzy uczelnią notowaną najwyżej i uczelnią notowaną najniżej wynosi poniżej 2 i – co ważne – w latach 2009–2018 wzrosła około dwukrotnie (rys. 3.7).

W żadnej uczelni z listy TOP 10 prace naukowe z udziałem współautorów z zagranicy nie stanowią większości. Średni udział publikacji międzynarodowych w uczelniach TOP 10 nie odbiega od średniej krajowej (por. tab. 3.4), co z pewnością skłania do refleksji. Trzeba również nadmienić, że wskaźnik ten dla uczelni z listy TOP 10, w których udział współautorskich publikacji międzynarodowych jest największy (UW, UW i UJ), nie osiąga średniej dla krajów Unii Europejskiej.

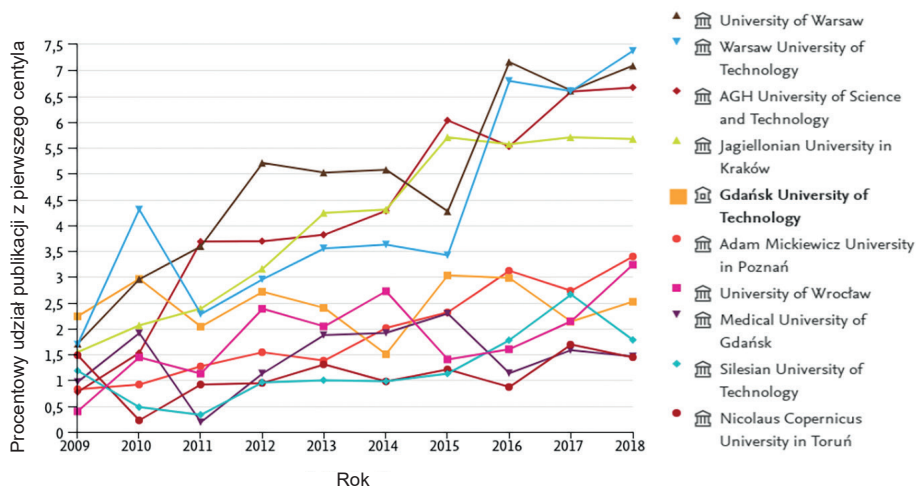
### 3.4. Współpraca krajowa i międzynarodowa polskich uczelni – laureatów konkursu IDUB



Rys. 3.5. Udział procentowy prac naukowych z afiliacją uczelni z listy TOP 10 w latach 2009–2018 jako efekt współpracy międzynarodowej według bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

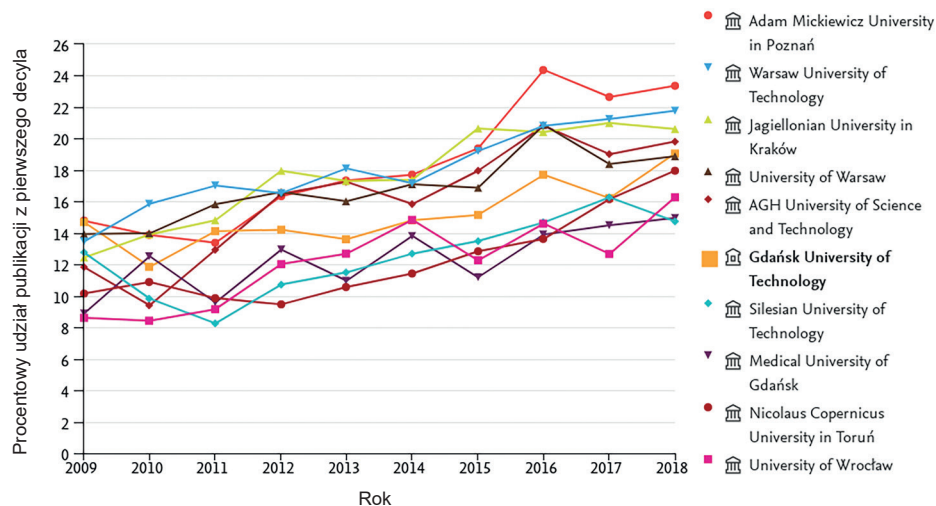
<https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analise>.



Rys. 3.6. Udział procentowy publikacji z afiliacją uczelni z listy TOP 10 w czasopiśmie pierwszego centyla w latach 2009–2018 według bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analise>.



Rys. 3.7. Udział procentowy publikacji autorstwa pracowników uczelni TOP 10 w czasopiśmie pierwszym decylnym w latach 2009–2018 według bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analyse>.

Analizując dane zawarte na rys. 3.8, można stwierdzić, że publikacje powstałe w wyniku współpracy międzynarodowej z udziałem autorów z Uniwersytetu Warszawskiego jako jedyne spośród uczelni TOP 10 mają wskaźnik cytowań wyższy od średniej światowej, dla pozostałych uczelni z listy TOP 10 wskaźnik ten jest zaś niższy od 1,0. Niepokojący jest fakt, że średnia wartość tego wskaźnika w analizowanych uczelniach w latach 2009–2018 zmniejszyła się z 0,86 do 0,81.

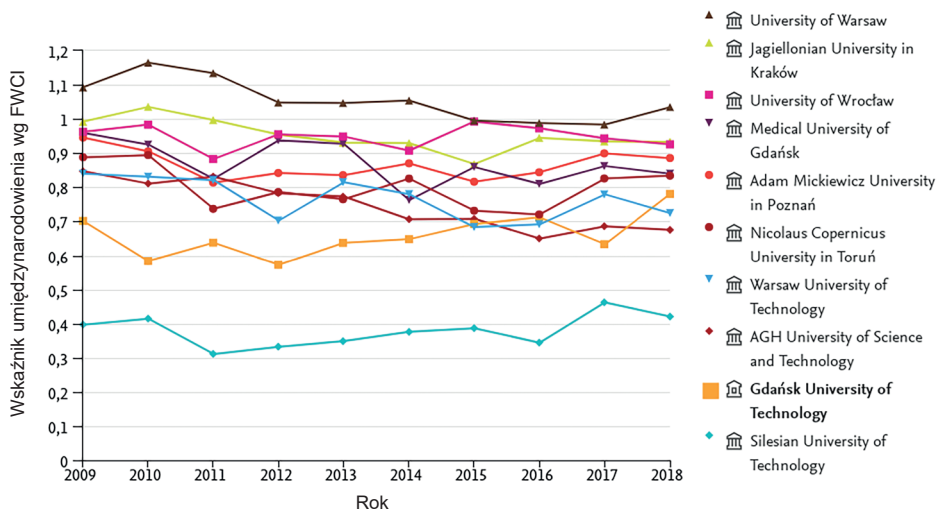
W 2018 roku wskaźnik ten był najwyższy dla Uniwersytetu Warszawskiego (1,03), a najniższy dla Politechniki Śląskiej (0,42). Uczelniami, w których wskaźnik FWCI zwiększył się w latach 2009–2018, są Politechnika Gdańska (o 16%) oraz Politechnika Śląska (o 5%). Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że w 2019 roku średni wskaźnik FWCI dla uczelni TOP 10 wzrósł o 5% w relacji do roku 2018, w tym w Politechnice Śląskiej o 1/3 (rys. 3.8).

W przypadku publikacji powstałych w wyniku współpracy krajowej ich średni udział w ogólnej liczbie publikacji uczelni TOP 10 w latach 2009–2018 zwiększył się z 25% do 28% i w 2018 roku był wyższy od średniej krajowej o 5 p.p. Trzeba zaznaczyć, że zmiany, jakie miały miejsce w latach 2009–2018, były zróżnicowane: od 7% spadku w Uniwersytecie Wrocławskim do 31% wzrostu w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu (rys. 3.9). Uczelnie, w których udział publikacji powstałych w wyniku kooperacji krajowej był zdecydowanie największy, to Gdański Uniwersytet Medyczny oraz Uniwersytet Jagielloński (rys. 3.9).

Wskaźnik FWCI w przypadku publikacji powstałych w wyniku współpracy krajowej jest niższy aniżeli w przypadku współpracy międzynarodowej. Średni wskaźnik dla uczelni TOP 10 w latach 2009–2018 wzrósł z 0,63 do 0,68. Zmiany, podobnie jak w przypadku publi-



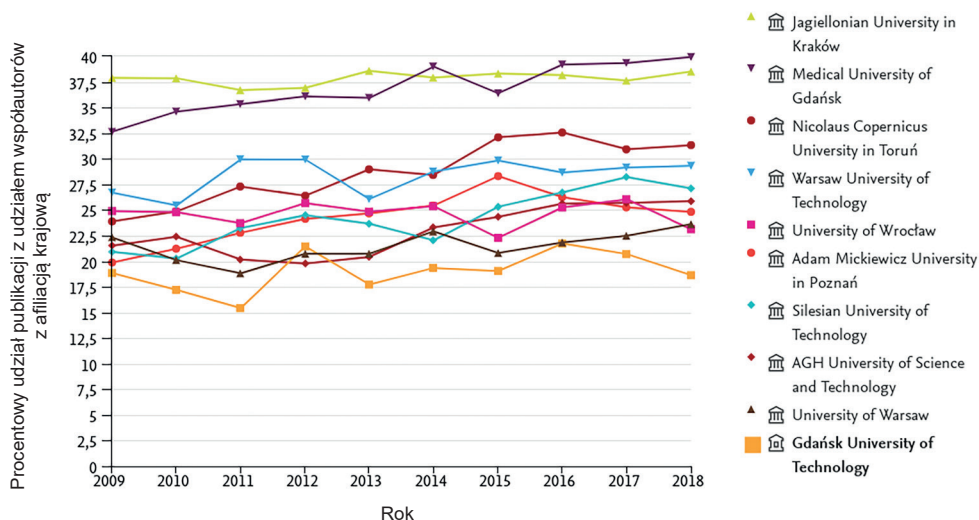
kacji międzynarodowych, były zróżnicowane w zależności od uczelni: od 12% spadku wskaźnika FWCI w Uniwersytecie Wrocławskim do 31% wzrostu w Politechnice Śląskiej (rys. 3.10).



Rys. 3.8. Wskaźnik FWCI dla prac naukowych z afiliacją uczelni z listy TOP 10 w latach 2009–2018 jako efekt współpracy międzynarodowej według bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

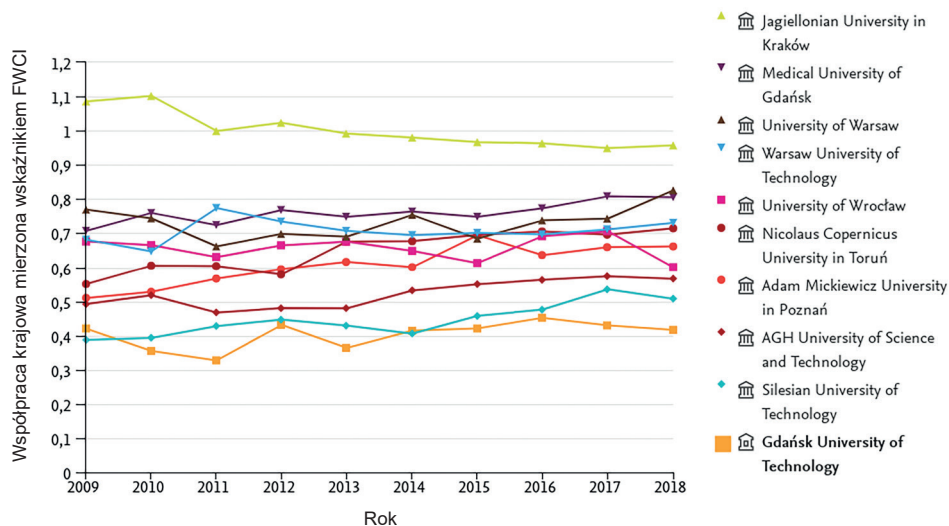
<https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analyses>.



Rys. 3.9. Udział procentowy prac naukowych z afiliacją uczelni z listy TOP 10 w latach 2009–2018 jako efekt współpracy krajowej według bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

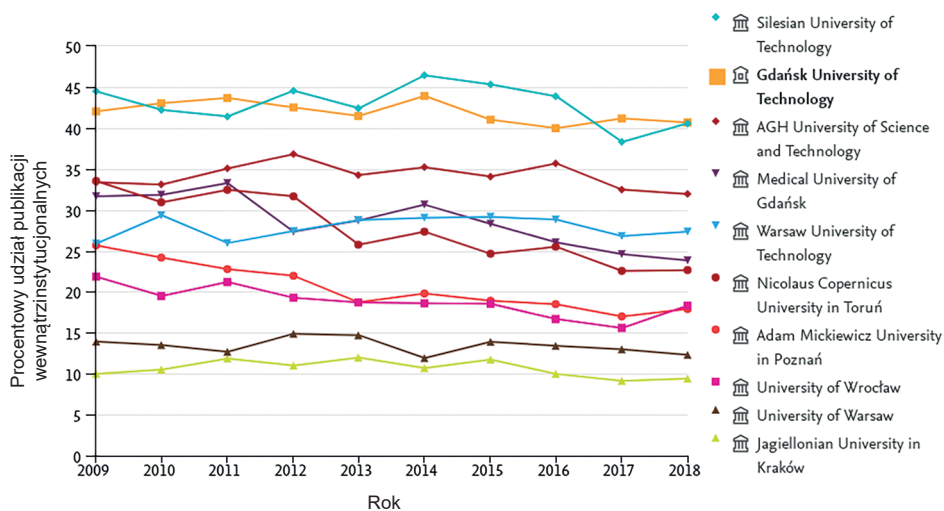
<https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analyses>.



Rys. 3.10. Wskaźnik FWCI dla prac naukowych z afiliacją uczelni z listy TOP 10, w latach 2009–2018 jako efekt współpracy krajowej według bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analise>.



Rys. 3.11. Udział procentowy prac naukowych z afiliacją uczelni z listy TOP 10 w latach 2009–2018 jako efekt współpracy wewnątrzinstytucjonalnej według bazy Scopus

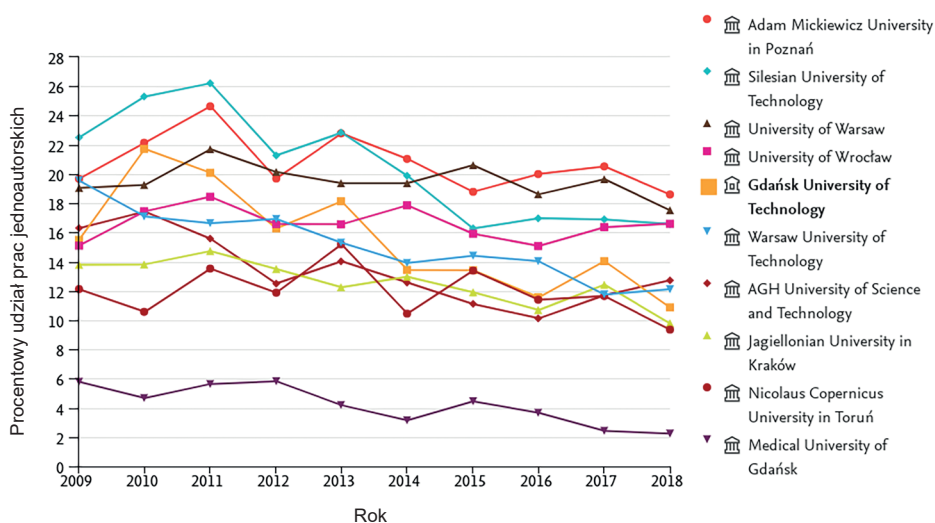
Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analise>.

Interesujący jest obraz uczelni TOP 10 pod względem procentowego udziału publikacji, których autorami są wyłącznie osoby zatrudnione w danej uczelni. Średni udział tych prac w latach 2009–2018 zmniejszył się z 28% do 24% ogólnej liczby publikacji, a jego zróżnicowanie jest znaczące (rys. 3.11).

I tak, w Politechnice Śląskiej wynosił on średnio 43%, w Politechnice Gdańskiej 42%, natomiast w Uniwersytecie Jagiellońskim 11% (rys. 3.12).

Średni udział indywidualnych publikacji autorów uczelni z listy TOP 10 w latach 2009–2018 zmniejszył się z 16% do 13%. Podobnie jak w przypadkach ilustrowanych na wcześniejszych rysunkach, udział ten był wyraźnie zróżnicowany dla poszczególnych uczelni: od 4% w Gdańskim Uniwersytecie Medycznym do 21% w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza i 20% w Politechnice Śląskiej (rys. 3.12).



Rys. 3.12. Udział procentowy indywidualnych prac naukowych z afiliacją uczelni z listy TOP 10 w latach 2009–2018 według bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analyses>

Interesujący obraz efektów publikacyjnych współpracy krajowej i międzynarodowej uczelni z listy TOP 10 ilustruje tab. 3.7. Do analizy przyjęto jedynie te instytucje ujęte w bazie Scopus, z którymi w latach 2009–2018 naukowcy poszczególnych uczelni z listy TOP 10 opublikowali co najmniej 10 prac naukowych i współczynnik FWCI związany ze współpracą tych uczelni wyniósł co najmniej 1. Okazało się, że znaczna część publikacji ujętych w bazie Scopus nie spełnia tych warunków, traktowanych łącznie<sup>359</sup>. Oznacza to, że poziom cytowań

<sup>359</sup> W najmniejszym stopniu warunek ten spełniają publikacje współautorstwa pracowników Politechniki Gdańskiej i Politechniki Śląskiej (po 7%), a w największym stopniu publikacje współautorstwa pracowników Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Jagiellońskiego (odpowiednio: 31% i 34%).

większości publikacji autorów afiliowanych w uczelniach z listy TOP 10 jest poniżej średniej światowej. Udział krajowych instytucji naukowych w relacji do wszystkich instytucji ujętych w tabeli 3.7 jest niewielki, w większości przypadków kilkuprocentowy. Natomiast różnica w efektach publikacyjnych współpracy krajowej i międzynarodowej jest wyraźna (tab. 3.7). Dotyczy to różnicy zarówno w wartościach współczynnika FWCI, jak i średniej liczbie cytowań publikacji. Potwierdza to fakt, że efektywność współpracy międzynarodowej pod względem publikacyjnym jest średnio trzyipółkrotnie wyższa niż efektywność współpracy krajowej. A to z kolei skłania do stwierdzenia, że warunkiem koniecznym poprawy pozycji polskich uczelni w rankingach światowych jest podjęcie zdecydowanych działań w kierunku rozwijania współpracy międzynarodowej.

**Tabela 3.7**

Efekty publikacyjne współpracy krajowej i międzynarodowej uczelni z listy TOP 10

Uczelnia	Liczba instytucji	Liczba instytucji PL	Średni FWCI	Średni FWCI PL	Średnia liczba cytowań/liczba publikacji	Średnia liczba cytowań/liczba publikacji PL
	1	2	3	4	5	6
UJ	1404	74	29	2,7	145	22
AGH	586	32	4,1	2	48	21
UW	1026	59	7	2	77	21
PW	652	48	4,8	2	52	19
PŚI	68	31	1,7	1,2	17	12
UAM	440	56	11,2	1,95	143	29
UWr	426	25	3,6	2,1	47	22
UMK	332	33	5,5	2,2	65	26
PG	112	38	4,5	1,3	97	24
GUMed	381	25	18	5	126	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www-1scival-1com-10000041c07e1.han.bg.pg.edu.pl/collaboration/currentCollabMap?uri=Institution/327013>.

Ponadto korelacja pomiędzy liczbą publikacji a FWCI dla wszystkich uczelni z listy TOP 10 jest bardzo słaba, a współczynnik korelacji oscyluje pomiędzy  $-0,13$  a  $0,08$ . Świadczy to o tym, że współpraca z instytucjami, której efektem jest znaczna liczba wspólnych publikacji, nie prowadzi do uzyskania wysokiego wskaźnika FWCI. Z punktu widzenia efektywności badań naukowych jest to zjawisko niekorzystne.

## Wnioski z analizy ilościowej współpracy uczelni laureatów konkursu IDUB

Głównymi efektami współpracy naukowców z różnych uczelni w zakresie realizacji projektów badawczych są wspólne publikacje. W przeprowadzonej analizie skoncentrowano się na uczelniach zakwalifikowanych w konkursie Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza do dodatkowego finansowania na poziomie 10% dotychczasowej subwencji przez najbliższe 7 lat. Uczelnie te zostały wybrane przez zespół niezależnych ekspertów, stąd uprawniona jest teza, że ich potencjał naukowy oraz plany w zakresie rozwoju stwarzają największe szanse na to, aby w perspektywie 6 lat można było je nazwać uczelniami badawczymi. Dane zilustrowane na rysunkach i zawarte w tabelach wskazują wyraźnie na to, że pod względem wielu wskaźników dystans najlepszych polskich uczelni do średniej europejskiej jest znaczny. Publikacje z udziałem współautorów z afiliacją zagraniczną (ostatnie miejsce w UE), stanowiące nieco pod 1/3 wszystkich publikacji, są źródłem kilkukrotnie większej liczby cytowań niż w przypadku publikacji z udziałem autorów krajowych oraz publikacji indywidualnych. Wynika to najprawdopodobniej z faktu, że współpraca polskich uczelni z zagranicznymi ośrodkami naukowymi pod względem ilościowym jest znacząca, nie przekłada się to jednak na liczbę znaczących publikacji, mierzonych wskaźnikami liczby cytowań oraz FWCI. Może to być również efektem tzw. chowu wsobnego, oznaczającego, że absolwent uczelni, który podejmuje pracę jako nauczyciel akademicki, wiąże się z macierzystą uczelnią, w której uzyskuje kolejne stopnie naukowe. Pod tym względem mobilność jest w Polsce śladowa, a zgłaszane podczas dyskusji towarzyszących tworzeniu ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce postulaty, aby kolejne stopnie naukowe można było uzyskiwać w uczelniach innych niż macierzysta, nie znalazły zrozumienia u ustawodawcy, podobnie jak próby wprowadzenia zapisów o obowiązkowym trzymiesięcznym stażu naukowym w przypadku składania wniosków o uzyskanie tytułu profesora.

Nasuwa się zatem pytanie, czy w sytuacji globalnej konkurencji, również w zakresie osiągnięć naukowych, polskie uczelnie są gotowe na przyjęcie rozwiązań organizacyjno-zarządczych, które spowodują zainteresowanie ideą współkonkurowania. Można mieć nadzieję, że obecna nadzwyczajna sytuacja globalnej pandemii może skłonić naukowców do zwiększania współpracy międzynarodowej w celu rozwiązywania najważniejszych problemów współczesnego świata.

W rozdziale podjęto próbę sprawdzenia zdolności i skłonności do współkonkurowania na przykładzie uczelni trójmiejskich, korzystając z danych zawartych w publikacjach Głównego Urzędu Statystycznego i w bazie Scopus, a także opierając się na wywiadach przeprowadzonych z rektorami trzech największych uczelni trójmiejskich, jakimi są Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska oraz Gdański Uniwersytet Medyczny. Punktem wyjścia było przekonanie autorów, że pozycja konkurencyjna uczelni w znacznym stopniu zależy od skłonności do współpracy z konkurentami, przy założeniu przemożnego wpływu zmiennego otoczenia<sup>360</sup>.

<sup>360</sup> Czakon W. (2012). Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna Wolters Kluwer. Warszawa: 23–24.

## 3 3.5. Studium przypadku koopetycji wybranych publicznych uczelni Trójmiasta

### 3.5.1. Obraz statystyczny gdańskich publicznych uczelni akademickich<sup>361</sup>

W województwie pomorskim w roku akademickim 2018/2019 w 24 szkołach wyższych<sup>362</sup>, w tym 9 uczelniach publicznych, studiowało około 81 tys. studentów (około 80% w uczelniach publicznych), co stanowiło 6,5% studiujących w kraju. Udział procentowy studentów obcokrajowców był znacząco niższy od średniej krajowej i wynosił około 4,6%. Liczba absolwentów wynosiła około 21 tys. Warto odnotować znaczący spadek od 2010 roku liczby studentów (o około 23 tys.) oraz liczby absolwentów (o około 6 tys.). Liczba nauczycieli akademickich zatrudnionych w pomorskich szkołach wyższych wynosiła około 5,8 tys.

**Tabela 3.8**

Wybrane uczelnie gdańskie w liczbach (2019 rok)

Cecha	Uniwersytet Gdański	Politechnika Gdańska	Gdański Uniwersytet Medyczny
Liczba studentów	21 958	15 085	6 196
Liczba studentów cudzoziemców	482	761	917
Liczba nauczycieli akademickich	1 767	1 234	1 099
prof.	175	126	102
dr hab.	386	234	196
dr	691	524	547
Liczba wydziałów	11	9	4
Liczba kierunków kształcenia	87	76	17 + 4*
Liczba doktorantów	1 004	554	344
Liczba słuchaczy studiów podyplomowych	1 610	871	131

\* Kierunki międzyuczelniane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [https://ug.edu.pl/o\\_uczelni/o\\_nas/ug\\_w\\_liczbach](https://ug.edu.pl/o_uczelni/o_nas/ug_w_liczbach); <https://gumed.edu.pl/9690.html>; <https://gdansk.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-województwa-pomorskiego-2019,4,20.html>.

<sup>361</sup> Uczelnie akademickie to te, które mają uprawnienia do nadawania stopni naukowych. Dane przytoczono za Rocznikiem Statystycznym Województwa Pomorskiego 2019; <https://gdansk.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-województwa-pomorskiego-2019,4,20.html>.

<sup>362</sup> Uniwersytet, uczelnie: techniczna, medyczna, morska, pedagogiczna, resortu MON, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu, 2 uczelnie ekonomiczne, 2 uczelnie artystyczne oraz 13 pozostałych uczelni.

W Gdańsku zlokalizowanych jest 6 publicznych szkół wyższych: Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska, Gdański Uniwersytet Medyczny, Akademia Muzyczna im. Stanisława Moniuszki, Akademia Sztuk Pięknych i Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego. Oprócz tych uczelni w województwie pomorskim zlokalizowane są następujące uczelnie publiczne: Akademia Pomorska w Słupsku, Uniwersytet Morski w Gdyni oraz Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni.

Największymi publicznymi szkołami wyższymi województwa pomorskiego pod względem liczby studentów, kadry naukowo-dydaktycznej i wysokości przychodów są Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska i Gdański Uniwersytet Medyczny (tab. 3.8) – i tych uczelni będzie dotyczyła dalsza część opracowania.

### 3.5.2. Z historii gdańskich uczelni

Historia Politechniki Gdańskiej jako uczelni technicznej sięga początków XX wieku. Jak czytamy na stronie uczelni: „Zgodnie z pierwszym statutem z 1 października 1904 r. uczelnia nosiła nazwę Królewskiej Politechniki w Gdańsku (Königliche Technische Hochschule zu Danzig) i podlegała bezpośrednio nadprezydentowi tzw. Prus Zachodnich”<sup>363</sup>. Po zakończeniu II wojny światowej „Status prawny uczelni został uregulowany decyzją Krajowej Rady Narodowej. Politechnika w Gdańsku, mocą ‘Dekretu z dnia 24 maja 1945 roku o przekształceniu Politechniki Gdańskiej w polską państwową szkołę akademicką’ (Dziennik Ustaw RP Nr 21, Warszawa, 11 czerwca 1945), stała się polską państwową szkołą akademicką (art. 1 tego dekretu stanowił: ‘Politechnika Gdańska staje się polską państwową szkołą akademicką’)”<sup>364</sup>.

Na stronie Uniwersytetu Gdańskiego czytamy między innymi o wielu próbach utworzenia uniwersytetu w Gdańsku, z których pierwszą stanowiła próba przekształcenia Gdańskiego Gimnazjum Akademickiego w uniwersytet, jednak brakowało ku temu odpowiedniego klimatu politycznego. Jest to o tyle ciekawe, że Gdańsk jest miastem rodzinnym tak wybitnych uczonych, jak Jan Heweliusz, Arthur Schopenhauer i Daniel Fahrenheit. Nieprzypadkowo też właśnie w nadmotławskim grodzie już w 1743 roku utworzono Towarzystwo Przyrodnicze, pierwszą tego typu instytucję naukową w ówczesnej Rzeczypospolitej<sup>365</sup>. Po II wojnie światowej również nie było atmosfery sprzyjającej utworzeniu uniwersytetu w Gdańsku. Ostatecznie, po latach dyskusji, Uniwersytet Gdański – największa uczelnia województwa pomorskiego – został powołany na podstawie ustawy sejmowej z 20 marca 1970 roku. Uczelnia powstała z połączenia Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Sopocie i Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Gdańsku.

Na stronie Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego czytamy, że tradycje wyższego szkolnictwa medycznego i nauk farmaceutycznych w Gdańsku sięgają XV wieku. „Akademia Lekarska w Gdańsku została utworzona 8 października 1945 roku. Jej historia nawiązuje do wielowiekowych tradycji uprawiania w Gdańsku medycyny przez chirurgów zrzeszonych

<sup>363</sup> <https://pg.edu.pl/uczelnia/o-uczelni/historia/zarys/przed-1945#poczatki>.

<sup>364</sup> <https://pg.edu.pl/uczelnia/o-uczelni/historia/zarys/po-1945#odbudowa>.

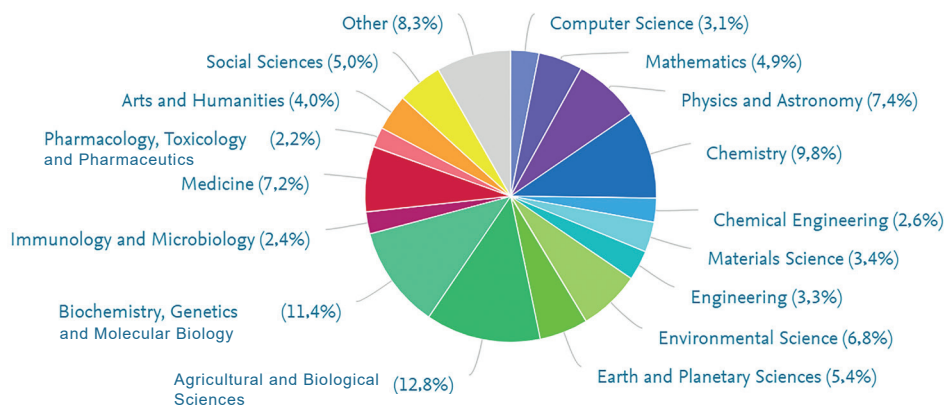
<sup>365</sup> [https://ug.edu.pl/uniwersytet/o\\_nas/historia\\_ug](https://ug.edu.pl/uniwersytet/o_nas/historia_ug).

w działającym od 1454 roku Cechu Chirurgów oraz nauczania i badań medyczno-przyrodniczych, zwłaszcza w założonym w 1558 roku Gdańskim Gimnazjum Akademickim (Athe-neum Gedanense)”. W 1950 roku uczelnia zmieniła nazwę na Akademia Medyczna w Gdańsku, a obecną nazwę nosi od roku 2009<sup>366</sup>.

### 3.5.3. Efekty aktywności publikacyjnej gdańskich uczelni

Podobnie jak w przypadku analizy najwyżej notowanych uczelni w konkursie Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza (TOP 10), do oceny dorobku publikacyjnego pracowników wybranych uczelni gdańskich pomocne będą informacje zawarte w bazie Scopus z wykorzystaniem narzędzia SCIVAL. Warto w tym miejscu dodać, że jednym z głównych wniosków, które przedstawiła międzynarodowa komisja konkursu IDUB, było rozważenie możliwości połączenia trzech trójmiejskich uczelni. Nie jest to proces łatwy i z pewnością będzie wymagał kilku lat, ale zdaniem autora opracowania jest on nieuchronny.

Analiza będzie dotyczyła liczby publikacji indeksowanych w bazie Scopus, ich cytowalności, udziału publikacji w wysoko cytowanych czasopismach, a także udziału publikacji wśród najwyżej cytowanych w danej dziedzinie (tab. 3.9). Niezależnie od tego analiza obejmie liczbę i udział publikacji: jednoautorskich, będących efektem współpracy wewnątrzuczelnianej, krajowej oraz międzynarodowej (tab. 3.10). Analizowane będą dane obejmujące dorobek publikacyjny z lat 2013–2018, a także efekty publikacyjne współpracy tych uczelni w latach 2000–2018. Rozważania te poprzedzi prezentacja udziału publikacji w czasopismach zaliczanych do poszczególnych dyscyplin wiedzy, których autorami lub współautorami są osoby zatrudnione w uczelniach (rys. 3.13–3.15).



Rys. 3.13. Publikacje autorów z Uniwersytetu Gdańskiego w podziale na dyscypliny<sup>367</sup>

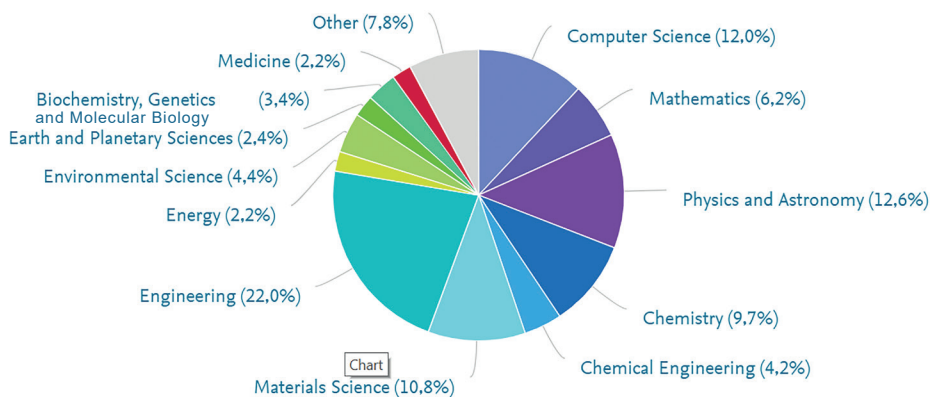
Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

<sup>366</sup> <https://gumed.edu.pl/294.html>.

<sup>367</sup> Pełny wykaz dyscyplin wg All Science Journal Classification znajduje się pod adresem: <https://pg.edu.pl/documents/611754/75313317/asjc>.



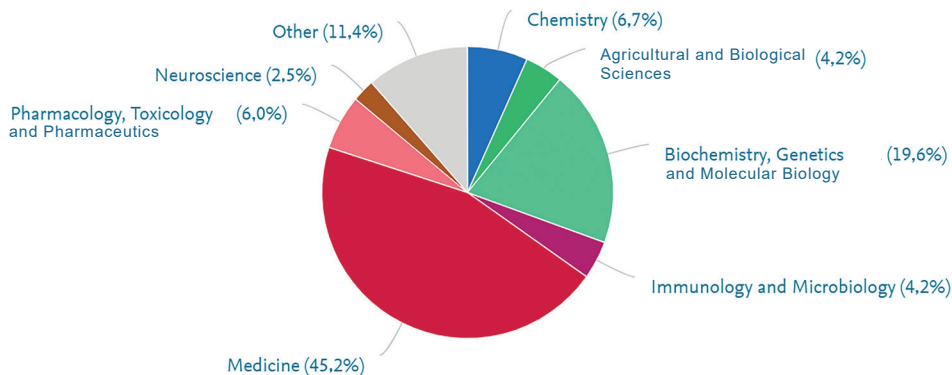
Spośród publikacji pracowników Uniwersytetu Gdańskiego indeksowanych w bazie Scopus w latach 2013–2018 mniej więcej 2/3 jest związanych z dziedziną nauk ścisłych i przyrodniczych<sup>368</sup>, wśród których dominują nauki biologiczne i chemiczne. Publikacje z dziedziny nauk humanistycznych i społecznych, a także nauk inżynieryjno-technicznych oraz nauk medycznych i nauk o zdrowiu stanowią po około 10% wszystkich publikacji.



Rys. 3.14. Publikacje autorów z Politechniki Gdańskiej w podziale na dyscypliny

Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

Wśród publikacji pracowników Politechniki Gdańskiej indeksowanych w bazie Scopus w latach 2013–2018 największy udział mają prace z dziedziny nauk ścisłych i przyrodniczych (około 50%) oraz nauk inżynieryjno-technicznych (około 40%)<sup>369</sup>.



Rys. 3.15. Publikacje autorów z Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego w podziale na dyscypliny

Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

<sup>368</sup> Dziedzina nauk ścisłych i przyrodniczych obejmuje następujące dyscypliny: astronomia, informatyka, matematyka, nauki biologiczne, nauki chemiczne, nauki fizyczne oraz nauki o Ziemi i środowisku.

<sup>369</sup> Dziedzina nauk inżynieryjno-technicznych obejmuje następujące dyscypliny: architektura i urbanistyka, automatyka, elektronika i elektrotechnika, informatyka techniczna i telekomunikacja, inżynieria biomedyczna, inżynieria chemiczna, inżynieria lądowa i transport, inżynieria materiałowa, inżynieria mechaniczna, inżynieria środowiska, górnictwo i energetyka.

Wśród publikacji pracowników Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego indeksowanych w bazie Scopus w latach 2013–2018 największy udział mają prace z dziedziny nauk medycznych i nauk o zdrowiu<sup>370</sup> (około 58%) oraz nauk ścisłych i przyrodniczych (około 30%)

Analiza danych zawartych w bazie Scopus pokazuje, że publikacje, których autorami i współautorami byli pracownicy Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, cytowano dwukrotnie częściej od publikacji z udziałem autorów Politechniki Gdańskiej i Uniwersytetu Gdańskiego, a także od średniej ogólnopolskiej. Znacząco wyższy dla Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego jest także wskaźnik FWCI (tab. 3.9).

**Tabela 3.9**

Publikacje wybranych uczelni gdańskich według bazy Scopus w latach 2013–2018

Cecha	GUMed	UG	PG	Polska
Liczba publikacji	4 458	4 516	5 750	250 910
Liczba wszystkich autorów publikacji	2 367	2 244	2 286	140 575
Liczba publikacji/liczba pracowników uczelni	5,1	2,6	4,7	2,6
Liczba cytowań	41 174	22 037	26 178	1 277 132
Liczba cytowań/liczba publikacji	9,2	4,9	4,6	5,0
FWCI	1,41	0,93	1,13	1,03
Udział publikacji w 10% najczęściej cytowanych czasopismach (%)	15,5	12,5	12,5	11,4
Udział publikacji w 10% najwyżej notowanych czasopism (%)	21	22,8	21,3	18,6
Udział publikacji we współpracy międzynarodowej (%)	31,5	35,2	26,3	30,5
Udział publikacji uczelnia–biznes (%)	2,2	0,6	0,9	1,6
Udział publikacji w czasopismach pierwszego centyla w latach 2013–2018 (%)	1,3–2,1	1,6–2,2	1,8–3,2	1,1–1,7
Udział publikacji w czasopismach pierwszego decyla w latach 2013–2018(%)	17,2–21,4	16,5–27,1	22–26,3	15,8–23,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<https://www-1scival-1com-100004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

Analizując dane ilustrujące efekty współpracy publikacyjnej (tab. 3.10) wybranych gdańskich uczelni, można zauważyć, że publikacje autorów zatrudnionych w Gdańskim Uniwersytecie Medycznym z udziałem współautorów z zagranicy są cytowane niemal trzykrot-

<sup>370</sup> Dziedzina nauk medycznych i nauk o zdrowiu obejmuje następujące dyscypliny: nauki farmaceutyczne, nauki medyczne, nauki o kulturze fizycznej oraz nauki o zdrowiu.

nie częściej niż publikacje, których współautorami są pracownicy Uniwersytetu Gdańskiego i Politechniki Gdańskiej.

Interesujące jest również to, że publikacje wewnątrzuczelniane – w tym jednoautorskie – pracowników Politechniki Gdańskiej stanowią około 56% wszystkich publikacji z udziałem osób zatrudnionych w tej uczelni, natomiast w przypadku Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego i Uniwersytetu Gdańskiego odsetek ten wynosi około 37%. Może to wynikać ze specyfiki badań prowadzonych w uczelniach technicznych, których efektem są publikacje, niemniej jednak kwestia ta wymagałaby głębszego przeanalizowania. Zastanawia też znaczący udział publikacji jednoautorskich w Politechnice Gdańskiej oraz Uniwersytecie Gdańskim. Analogicznie można argumentować fakt, że udział publikacji jednoautorskich osób zatrudnionych w Gdańskim Uniwersytecie Medycznym jest czterokrotnie mniejszy niż w przypadku Politechniki Gdańskiej i Uniwersytetu Gdańskiego.

Wart odnotowania jest też fakt śladowego udziału publikacji naukowych, których współautorami są osoby z biznesu, co praktycznie oznacza brak współpracy nauka–biznes, której efektami byłyby publikacje naukowe w piśmiennictwie obiegu światowego (tab. 3.10).

**Tabela 3.10**

Współpraca publikacyjna wybranych uczelni gdańskich w latach 2013–2018 według bazy Scopus

Cecha	GUMed	UG	PG
Udział publikacji we współpracy międzynarodowej (%)	31,5	35,2	26,3
Liczba publikacji	1 404	1 592	1 510
Liczba cytowań	30 038	12 174	10 737
Liczba cytowań/liczba publikacji	21,4	7,6	7,1
Udział publikacji we współpracy krajowej (%)	31,2	28,5	17,2
Liczba publikacji	1 393	1 288	991
Liczba cytowań	5 806	5 310	4 350
Liczba cytowań/liczba publikacji	4,2	4,1	4,4
Udział publikacji wewnątrzinstytucjonalnej (%)	34,1	23	43,2
Liczba publikacji	1 519	1 038	2 485
Liczba cytowań	5 054	3 699	9 185
Liczba cytowań/liczba publikacji	3,3	3,6	3,7
Udział publikacji jednoautorskich (%)	3,2	13,2	13,3
Liczba publikacji	142	598	764
Liczba cytowań	276	854	1 906

Liczba cytowań/liczba publikacji	1,9	1,4	2,5
Udział publikacji we współpracy z biznesem (%)	2,2	0,6	0,9
Liczba publikacji	98	25	51
Liczba cytowań	5 057	482	1 710
Liczba cytowań/liczba publikacji	51,6	19,3	33,5

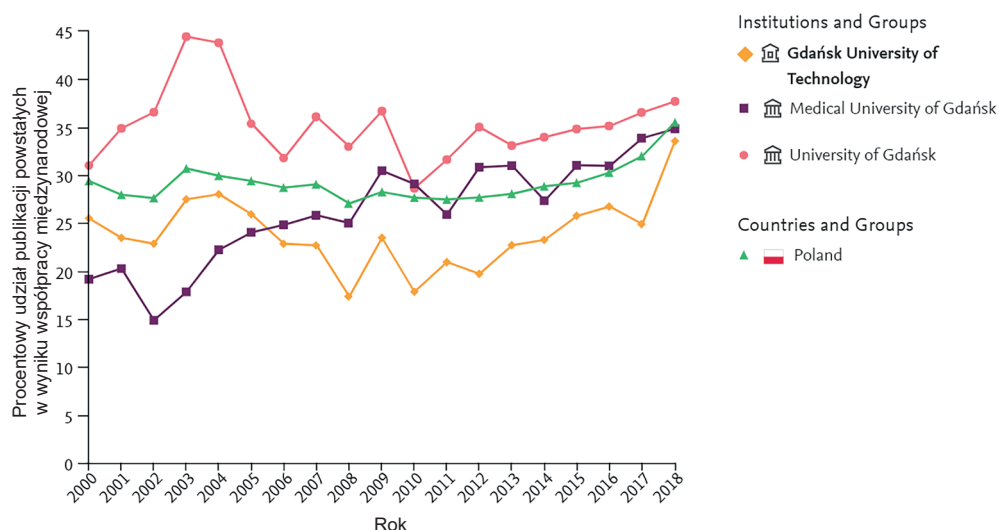
Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

Interesujący jest również fakt, że publikacje jednoautorskie osób zatrudnionych w badanych trójmiejskich uczelniach są cytowane znacznie rzadziej niż publikacje wieloautorskie. Trzeba przy tym zastrzec, że liczba tych publikacji jest kilkadziesiąt razy mniejsza niż wieloautorskich (tab. 3.10).

### 3.5.4. Efekty współpracy publikacyjnej gdańskich uczelni

Analizując ewolucję współpracy międzynarodowej, mierzoną liczbą publikacji, których współautorami oprócz pracowników gdańskich uczelni są badacze z zagranicy, można zauważyć, że wzrost tego wskaźnika jest najbardziej znaczący w Gdańskim Uniwersytecie Medycznym (rys. 3.16).

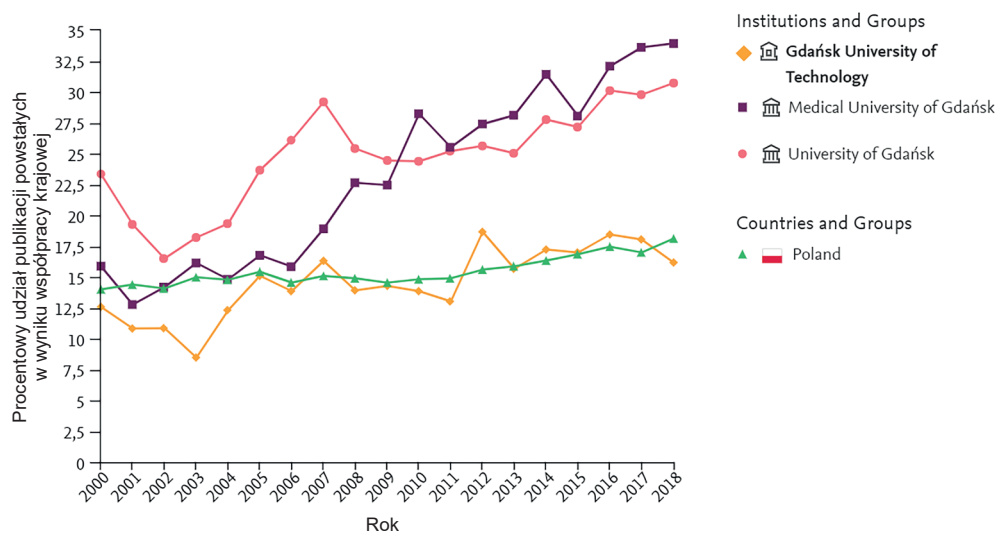


Rys. 3.16. Udział prac naukowych z afiliacją wybranych uczelni, opublikowanych w latach 2000–2018 jako efekt współpracy międzynarodowej według bazy Scopus (%)

Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

W każdej z gdańskich uczelni względny wzrost tego wskaźnika był większy niż wynik ogólnopolski, jednak efekty publikacyjnej współpracy międzynarodowej daleko odbiegają od przeciętnych w krajach Unii Europejskiej (por. tab. 3.10).

W przypadku publikacji powstałych w wyniku współpracy krajowej (rys. 3.17) wzrost współczynnika w latach 2000–2018, stanowiącego odpowiednią miarę w Politechnice Gdańskiej, jest kilkunastoprocentowy i zbliżony do wyniku krajowego. Natomiast w Uniwersytecie Gdańskim i Gdańskim Uniwersytecie Medycznym odnotowano bardziej znaczący wzrost tego wskaźnika — odpowiednio o 50% i 100%

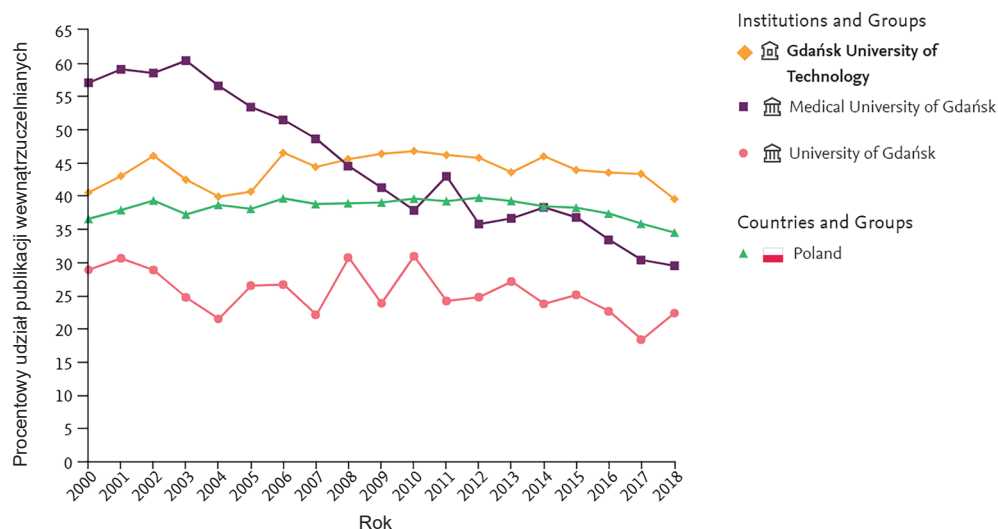


Rys. 3.17. Udział prac naukowych z afiliacją wybranych uczelni, opublikowanych w latach 2000–2018 jako efekt współpracy krajowej według bazy Scopus (%)

Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.edu.pl/home>.

Współczynnik ilustrujący udział publikacji będących wynikiem współpracy wewnątrzuczelnianej w latach 2000–2018 zmniejszył się przypadku Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego niemal o połowę, natomiast analogiczne zmiany w Politechnice Gdańskiej i Uniwersytecie Gdańskim, a także średnia ogólnopolska były znacznie mniejsze (rys. 3.18). Jest to jedna z przyczyn tego, że cytawalność publikacji pracowników uczelni medycznej zdecydowanie się poprawiła, czego nie można powiedzieć o publikacjach pracowników uniwersytetu i politechniki. Może to stanowić cenną wskazówkę dla władz tych uczelni w kreowaniu polityki naukowej w najbliższych latach. Wyraźne zmiany w tym zakresie można już zaobserwować w Politechnice Gdańskiej, gdzie od 2020 roku zdecydowanie wzrasta próg wejścia w staraniach o nagrodę rektora za osiągnięcia w działalności naukowej. Status uczelni badawczej oraz związana z tym konieczność osiągnięcia wskaźników przyjętych w aplikacji złożonej na konkurs Inicjatywa Doskonałości – Uczelnie Badawcze zobowiązują uczelnie do zdecydo-

wanego zwiększenia znaczenia współpracy międzynarodowej oraz wzmocnienia motywacji do uzyskiwania jak najlepszych efektów publikacyjnych, zwłaszcza tych, które mieszczą się w pierwszym centylu najlepszych czasopism naukowych.



Rys. 3.18. Udział prac naukowych z afiliacją wybranych uczelni, opublikowanych w latach 2000–2018 jako efekt współpracy wewnątrzuczelnianej według bazy Scopus (%)

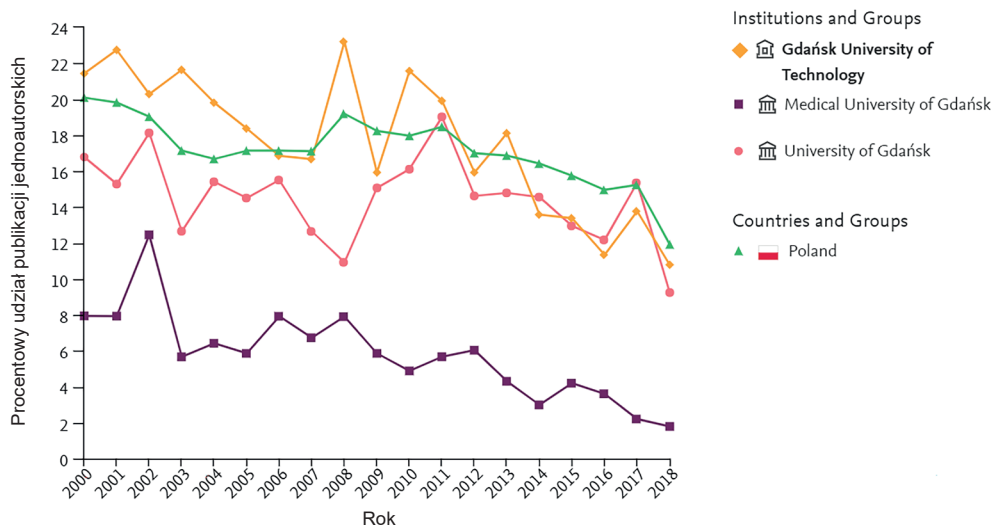
Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

W przypadku publikacji jednoautorskich charakterystyczne jest to, że odpowiedni współczynnik dla uczelni medycznej jest czterokrotnie niższy w porównaniu z innymi uczelniami i średnią ogólnopolską, a także fakt wyraźnego zmniejszania się udziału tych publikacji w latach 2000–2018 we wszystkich badanych uczelniach, co może wskazywać na zwiększanie się zainteresowania współpracą uczonych z różnych ośrodków (rys. 3.19).

Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że współczynnik FWCI w latach 2000–2018 wyraźnie wzrósł, zarówno w badanych uczelniach gdańskich, jak i w skali ogólnopolskiej. W gdańskiej uczelni medycznej wskaźnik ten w badanym okresie się podwoił, a średnia ogólnopolska wzrosła niemal o połowę. Obecnie jest on w badanych uczelniach, a także w kraju wyższy od wskaźnika odniesienia, tj. 1,00, o 11–27% (rys. 3.20).

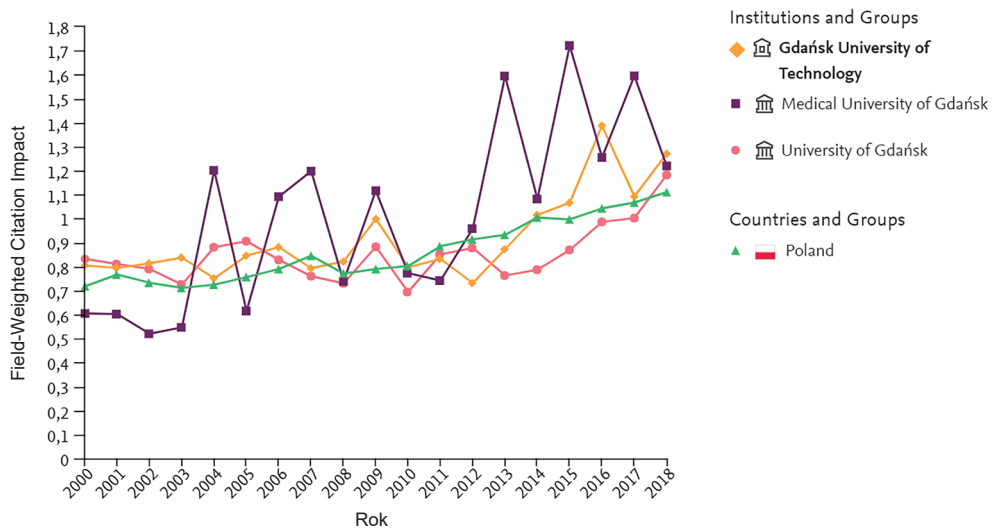
Miarę współpracy uczonych zatrudnionych w gdańskich uczelniach stanowi to, że na liście zawierającej liczby publikacji wspólnych z autorami z Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego autorzy z Uniwersytetu Gdańskiego lokują się na pierwszym, a z Politechniki Gdańskiej – na siódmym miejscu. Współpraca uczelni trójmiejskich pod względem liczby wspólnych publikacji jest wyraźnie widoczna publikacji w tabeli 3.11.

### 3.5. Studium przypadku kooperacji wybranych publicznych uczelni Trójmiasta



Rys. 3.19. Udział jednoautorских prac naukowych z afiliacją wybranych uczelni, opublikowanych w latach 2000–2018 według bazy Scopus (%)

Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.



Rys. 3.20. Wskaźnik FWCI w latach 2000–2018 w wybranych uczelniach

Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

Tabela 3.11

Wykaz instytucji, których pracownicy w latach 2013–2018 opublikowali najwięcej prac wspólnie z autorami z Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Uniwersytetu Gdańskiego i Politechniki Gdańskiej<sup>371</sup>

Lp.	GUMed	UG	PG
1	UG	GUMed	PAN
2	WUM	PAN	UG
3	UJ	PG	GUMed
4	SUM	UAM	Reykjavik University
5	PUM	UJ	AGH
6	PAN	CNRS	UWM
7	PG	UMK	PW
8	UM-Wrocław	UW	UAM
9	UMK	UWM	CNRS
10	UMB	Uniwersytet w Bremie	Newcastle University

Źródło: <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.

### 3.5.5. Ocena zdolności gdańskich uczelni do koopetycji w opinii rektorów

W pierwszej części rozdziału podjęto próbę zilustrowania efektów współpracy międzyorganizacyjnej wybranych polskich uczelni publicznych w relacjach międzynarodowych i krajowych. Na podstawie danych zawartych w bazie Scopus, przy wykorzystaniu narzędzia SCIVAL pokazano, że w zakresie współpracy międzynarodowej, mierzonej udziałem publikacji wspólnych, a także liczbą ich cytowań i ich poziomem w stosunku do średniej światowej, Polska lokuje się na ostatnich miejscach wśród krajów Unii Europejskiej.

Analiza danych dla uczelni znajdujących się wśród najwyżej notowanych w konkursie Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza pozwala na stwierdzenie, że korelacja pomiędzy miejscem w rankingu a udziałem publikacji, których współautorami są badacze z zagranicznych ośrodków naukowych, jest silna (0,7), natomiast korelacja pomiędzy miejscem w rankingu a udziałem badaczy z innych ośrodków krajowych jest bardzo słaba (0,1). Ważny jest również fakt, że w latach 2000–2018 w większości analizowanych uczelni nie odnotowano istotnych zmian udziału publikacji, których współautorami są osoby z zagranicy.

<sup>371</sup> CNRS – Centre national de la recherche scientifique; PAN – Polska Akademia Nauk; PUM – Pomorski Uniwersytet Medyczny; SUM – Śląski Uniwersytet Medyczny; UMB – Uniwersytet Medyczny w Białymstoku; UM-Wrocław – Uniwersytet Medyczny im. Piastów Śląskich we Wrocławiu; UWM – Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie; WUM – Warszawski Uniwersytet Medyczny.



Warto natomiast odnotować, że efekty współpracy naukowców badanych uczelni gdańskich pod względem liczby publikacji są znaczące. Dla przykładu, największą liczbę współautorów publikacji naukowców Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego z lat 2013–2013 w 16 spośród 27 dyscyplin wykazanych w bazie Scopus stanowią osoby z Uniwersytetu Gdańskiego i Politechniki Gdańskiej. W przypadku artykułów autorstwa pracowników Uniwersytetu Gdańskiego odpowiednia liczba współautorów z PG i GUMed dotyczy 13 na 27 dyscyplin wyróżnionych w bazie Scopus, natomiast w przypadku Politechniki Gdańskiej odpowiednia liczba współautorów dotyczy 8 spośród 27 dyscyplin.

Poznanie tych wszystkich faktów pozwoliło autorom na lepsze zrozumienie intencji rektorów Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Uniwersytetu Gdańskiego i Politechniki Gdańskiej, z którymi przeprowadzono wywiady w celu identyfikacji zdolności i skłonności władz reprezentowanych uczelni do kooperacji. W świecie biznesu jest ona znana od dawna, gdyż poszukuje się takich metod współpracy z konkurentami, które są korzystne dla obu stron. Jest to trudne, ponieważ na ogół współpraca stanowi grę o sumie zerowej, natomiast konkurencja już nie. Warto też podkreślić, że w środowisku akademickim dominuje pogląd, że łatwiej jest o współpracę międzynarodową niż o współpracę lokalną.

Rozmowy składały się dwóch części. Założeniem pierwszej był scenariusz negatywny, a drugiej – scenariusz pozytywny skutków podjęcia działań w kierunku rozwinięcia międzyorganizacyjnych więzi kooperacyjnych gdańskich uczelni.

**Scenariusz negatywny kooperacji Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Uniwersytetu Gdańskiego i Politechniki Gdańskiej składał się z czterech pytań.**

**Pytanie 1. Jak opisałby Pan najgorszy możliwy scenariusz współkonkurowania z punktu widzenia kierowanej przed siebie uczelni?**

Rektorzy zauważają tu trzy główne scenariusze. Pierwszym jest możliwość pojawienia się uczelni konkurencyjnej. Rektor jednej z uczelni twierdzi:

*Najgorszy możliwy scenariusz kooperacji to taki, w którym uczelnia na terenie Trójmiasta lub Pomorza, w szczególności publiczna, podjęłaby się kształcenia czy prowadzenia badań w zakresie, którym zajmuje się nasza uczelnia. Byłoby to bezpośrednim zagrożeniem bytu, zwłaszcza podstaw finansowych funkcjonowania naszej uczelni.*

Drugim scenariuszem byłaby możliwość utraty tożsamości, a tym samym zatracenie tradycji uczelni budowanej przez kilkadziesiąt lat. Ilustrują to następujące słowa:

*Niekorzystne byłoby zatracenie tożsamości którejkolwiek z jednostek lub jej całkowite usunięcie.*

Trzeci scenariusz można by nazwać antynarcystycznym, gdyż wychodzi z założenia, że „nasza uczelnia jest najlepsza” i nie ma potrzeby współpracy z konkurencją:

*Będąc świadomi znaczenia współkonkurowania, unikalibyśmy kontaktów z innymi uczelniami i usiłowali być „szczelni”, nie przekazując informacji uczelniom, z którymi konkurujemy, ale i jesteśmy zaprzyjaźnieni, gdyż chcielibyśmy być prymusami.*

Rektorzy trójmiejskich uczelni mają świadomość pozycji, jaką ich uczelnie wypracowały na przestrzeni wielu lat, dlatego nie uważają za celowe pojawienie się w naszym regionie konkurencyjnych uczelni o podobnym profilu zainteresowań naukowych i dydaktycznych. Taka sytuacja, zdaniem rektorów, powodowałaby bowiem hermetyzację uczelni, rozumianą jako tworzenie barier dla przekazywania informacji i dzielenia się dobrymi praktykami, a także brak zaufania do bezpośrednich konkurentów. Natomiast w obecnej sytuacji, w której oferta dydaktyczna trójmiejskich uczelni w znacznie większym stopniu się uzupełnia, niż pokrywa, a obszary aktywności naukowej się przenikają, istnieje możliwość rozwijania twórczej współpracy, korzystnej dla wszystkich stron. Stanowisko rektorów wynika też po części z tego, że idea koopetycji, czyli współpracy z konkurencyjnymi uczelniami, z jednej strony jest oczywista, z drugiej zaś utrudnia ją wewnętrzny opór środowiska akademickiego, które – jak wspomniano na początku rozdziału – nie jest entuzjastycznie nastawione do zmian. Z punktu widzenia zarządzania strategicznego uczelnia może przyjąć perspektywę organizacji odosobnionej, to jest takiej, która jest niezależna i konkuruje z innymi uczelniami, nieustannie poszukując okazji do zdobycia przewagi nad rywalami, lub organizacji uwikłanej, to jest takiej, która nie traktuje wszystkich relacji międzyorganizacyjnych jako antagonistyczne, wychodząc z założenia, że to podejście jest zbyt pesymistyczne. Pierwsze podejście oznacza założenie, że wynik gry konkurencyjnej jest z definicji zerowy, drugie zaś koncentruje się poszukiwaniu takich metod gry, które zapewnią wartość obu/wielu graczom, co stanowi grę o sumie niezerowej. Powstaje pytanie, czy współczesne uczelnie mogą być efektywne w pojedynkę, bez wyprowadzania na zewnątrz funkcji niezaliczających się do ich funkcji podstawowych. Czy atomistyczna wizja konkurencji w przypadku instytucji akademickich ma jakikolwiek sens? J. Carlos Jarillo twierdzi, że podstawą życia gospodarczego jest symbioza, a nie agresja<sup>372</sup>. To stwierdzenie można odnieść do relacji międzyorganizacyjnych współczesnych uczelni.

## **Pytanie 2. Jakie straty poniosłaby Pańska uczelnia, przyjmując negatywny scenariusz współkonkurowania?**

Rektor Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego dostrzega zagrożenie finansowe dla jego uczelni związane z negatywnym scenariuszem koopetycji. Opisuje to następująco:

*Doprowadziłoby to do zwolnienia rozwoju i zagrożenia pozycji uczelni. Pojawiłaby się rywalizacja o kadry, których zasoby są bardzo szczupłe. Codziennie dowiadujemy się o niedoborach lekarzy i pielęgniarek, a także dydaktyków kształcących nowe pokolenia. Jako uczelnia jesteśmy mało konkurencyjni płacowo, a ogrom pracy klinicznej koniecznej do wykonania się nie zmniejsza. Wiązałoby się to też ze zmniejszeniem strumienia finansowania na kształcenie, prowadzenie badań i rozwój infrastruktury. Inwestycje w infrastrukturę są kosztowne – obecnie prowadzimy takowe o wartości ponad 600 mln złotych – niezbędny jest także zakup wyposażenia szpitali klinicznych. Wejście w kompetencje naszej uczelni spowodowałoby straty finansowe nie tylko dla samej uczelni, ale przede wszystkim dla społeczeństwa, wiązałoby*

<sup>372</sup> Jarillo J.C. (1988). On strategic networks. Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 1, 31–41.

*się to bowiem ze spadkiem jakości kształcenia. Kompetencje trzech głównych uczelni są mocno sprofilowane i jest to dobre zjawisko.*

Podobny niepokój wyraża rektor Uniwersytetu Gdańskiego, dodając, że pracownicy nie są przyzwyczajeni do dzielenia się zasobami, mając na myśli głównie aparaturę naukową:

*Ktoś mógłby powiedzieć, że dostaniemy mniej pieniędzy. Negatywnym zjawiskiem jest opór ze strony pracowników uczelni, którzy nie są przyzwyczajeni do dzielenia się zasobami, takimi jak drogi sprzęt laboratoryjny.*

Rektor Politechniki Gdańskiej dostrzega, że kooperacja prowadzi do zmiany świadomości społeczności akademickiej, a dopiero jej brak wzmacnia zachowania narcystyczne, o jakie nie jest trudno w środowisku pełnym indywidualności. Wyraża to następująco:

*Taki sposób bycia prymusem, o którym wspomniałem wcześniej, zazwyczaj prowadzi do nieszczęścia. Udaje się nam rozmawiać, wymieniamy się informacjami, ponieważ w efekcie współkonkurowania możemy osiągnąć coś większego. Stratą byłoby to, że tego nie osiągniemy.*

Rektorzy dostrzegają negatywny scenariusz współkonkurowania, wynikający głównie z oporu pracowników wobec zmian oraz braku zrozumienia, że unikalna aparatura naukowa, którą dysponują i którą można byłoby udostępnić pracownikom współkonkurujących uczelni, nie jest ich własnością, gdyż została zakupiona za środki publiczne. W wypowiedziach rektorów pobrzmiewa dylemat, czy ich uczelnie powinny być bliżej modelu organizacji odosobnionej czy uwikłanej. Rektorzy doskonale zdają sobie sprawę, że współpraca z konkurentami jest celowa i konieczna, obawiają się jednak utracenia dotychczasowej pozycji. Zarządzanie tą paradoksalną sytuacją wymaga koncentracji każdej z uczelni na kluczowych zasobach i poszukiwania obszarów wspólnych, w których można byłoby rozwinąć współpracę w zakresie działalności naukowej i dydaktycznej. Żadna z uczelni z pewnością nie zdecyduje się na silną zależność od pozostałych, do czasu gdy wszystkie uczelnie zaczną doceniać korzyści z dzielenia się zasobami, integracji działań i zgrania pozycji, o których wspomniano w początkowej części rozdziału.

### **Pytanie 3. Jak zniechęcalby Pan inne uczelnie do kooperacji?**

Rektor Politechniki Gdańskiej stwierdza: *Nie zniechęcałbym do kooperacji, gdyż widzę w niej niewątpliwe zalety.*

Rektor Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego podkreśla wysoką pozycję uczelni w najważniejszym rankingu polskich uczelni akademickich. Stwierdza też, że kooperacja może prowadzić do niezdrowej konkurencji i zawłaszczania obszaru dydaktyki i badań naukowych przez uczelnie do tego nieprzygotowane. W przypadku dziedziny nauk medycznych byłoby to nieracjonalne, gdyż wymagałoby znaczących nakładów finansowych w celu stworzenia zaplecza badawczego, dydaktycznego i leczniczego. Opinię rektora ilustruje następująca wypowiedź:

*Konkurowanie z naszym uniwersytem byłoby trudne w każdym zakresie. Nasza uczelnia znajduje się na siódmym miejscu w rankingu Perspektyw, obejmującym wszystkie uczelnie. Jest to najwyższa pozycja uzyskana przez trójmiejską uczelnię oraz uczelnię medyczną*

w skali całego kraju. (Ranking pełni rolę wyłącznie informacyjną i pozwala nam określić, czy obrany przez nas kierunek rozwoju jest słuszny oraz w jakich obszarach powinniśmy się doskonalić). Jesteśmy specjalistami w tym zakresie, mamy zaplecze dydaktyczne, badawcze i infrastrukturalne, a także ogromne doświadczenie. Konkurujemy z innymi uczelniami medycznymi z Bydgoszczy, Warszawy, Szczecina czy Olsztyna i jest to naturalna, zdrowa konkurencja. Pojawienie się uczelni medycznej w bliższym otoczeniu byłoby nieracjonalne.

Rektor Uniwersytetu Gdańskiego zniechęcałby inne uczelnie do kooperacji, zwracając uwagę na to, że społeczność akademicka jest zmęczona zmianami, a struktura wiekowa wyraźnie starzejącej się kadry naukowej sprawia, że opór wobec zmian związanych z rozwijaniem międzyorganizacyjnych więzi kooperacyjnych jest tym bardziej znaczący. Rozmówca wyraża to następująco:

*Występuje luka pokoleniowa w kadrze akademickiej. Pracownicy naukowcy są przemęczeni, prawdopodobnie wynika to z niskich płac i dużej liczby godzin pracy.*

Niebezpieczeństwo kooperacji tkwi również w tym, co Williamson nazywa pokusą wejścia na ścieżkę oportunistu, opisując to w ten sposób: „Przebiegłość w dbaniu o własne interesy. W skrajnych przypadkach może ona przyjmować takie formy, jak kłamstwo, kradzież czy oszustwo, ale rzadko się do nich ogranicza [...]. Ogólnie biorąc, oportunizm oznacza przekazywanie niepełnych lub zniekształconych informacji, a zwłaszcza rozmyślne próby zmylenia innych, przeinaczenia, ukrycia i zaciemnienia faktów czy zagmatwania sprawy w jakikolwiek sposób”<sup>373</sup>. Postawy oportunistyczne są nieobce środowisku akademickiemu, dlatego słowa Williamsona trzeba mieć na uwadze, konstruując porozumienia wpisujące się w ideę współkonkurowania. W relacjach kooperacyjnych uczelni bardzo istotne jest to, aby układ sił w relacjach międzyorganizacyjnych był zrównoważony. Może to być wzajemna niezależność, co oznacza, że więzi kooperacyjne będą słabe, lub wzajemna zależność, co z kolei oznacza ścisłe relacje pomiędzy uczelniami. Zagrożenie stanowi natomiast sytuacja, gdy układ kooperacyjny jest bardzo korzystny dla jednych partnerów, a dla innych zdecydowanie niekorzystny.

#### **Pytanie 4. Czy negatywnym skutkiem kooperacji można zapobiec?**

Rektor Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego za główny czynnik minimalizujący skutki kooperacji uważa zapewnienie odpowiedniego finansowania uczelni, mając na myśli głównie wyraźny wzrost wynagrodzeń:

*Oczywiście można zapobiec negatywnym skutkom kooperacji. Najłatwiej tego dokonać poprzez zapewnienie finansowania naszego uniwersytetu na rosnącym poziomie.*

Rektor Uniwersytetu Gdańskiego podkreśla znaczenie solidarności gdańskich uczelni, dostrzegając rolę konsekwencji we współpracy międzyuczelnianej, a także odpowiedniego motywowania pracowników. Ilustrują to jego słowa:

<sup>373</sup> Williamson O.E. (1985). The economic institutions of capitalism. New York. [Za:] de Wit B., Meyer R. (2007), op. cit.; 229.

*Jeżeli będziemy solidarnie współpracować i wymieniać się wiedzą, takie ryzyko nie wystąpi. Konieczne są regularne kontakty oraz tworzenie zespołów naukowych. Współpracę należy rozwijać małymi krokami, a pozytywnymi efektami zachęcać do podejmowania kolejnych działań.*

Rektor Politechniki Gdańskiej twierdzi, że: *Negatywnym skutkiem kooperacji nie ma potrzeby zapobiegać, gdyż takowe nie istnieją.*

Uczelnie rozwijają kooperacyjne więzi międzyorganizacyjne, jeśli widzą, że przyniosą one korzyść. Więzy kooperacyjne powinny być formą kontraktu, w którym jasno określone są cele współpracy oraz prawa i obowiązki każdej z uczelni. W takim kontrakcie należy zawrzeć informacje o współspecjalizacjach i podziale prac badawczych w ich ramach. Efektem współspecjalizacji powinno być podnoszenie poziomu badań naukowych, rozumiane jako uzyskiwanie rezultatów dotychczas nieosiągalnych. Wspólnemu interesowi uczelni muszą towarzyszyć zaufanie wszystkich partnerów i wzajemność. Wtedy można się spodziewać efektów wykraczających poza zapisy kontraktu kooperacyjnego. Jarillo nazywa to dopracowaniem wzajemnych relacji<sup>374</sup>, gdyż nie sposób ująć ich szczegółowo w kontrakcie.

### **Scenariusz pozytywny kooperacji Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Uniwersytetu Gdańskiego i Politechniki Gdańskiej również składał się z czterech pytań.**

#### **Pytanie 1. Jaki jest możliwie najlepszy scenariusz kooperacji?**

Jeden z rozmówców stwierdza, że optymalne rozwiązanie dla kierowanej przez niego uczelni to rozwój i doskonalenie współpracy z uczelniami trójmiejskimi. Ilustruje to następująca wypowiedź:

*Powinniśmy się wzajemnie wzmacniać i maksymalnie wykorzystać ten potencjał, który mamy, czyli potencjał infrastrukturalny i potencjał ludzki. Być może dzisiaj konsolidacja głównych uczelni wydaje się całkowicie abstrakcyjna.*

Drugi z rozmówców podkreśla, że w gronie największych uczelni trójmiejskich podjęto rozmowy w celu rozważenia wzmocnienia współpracy i utworzenia federacji. Przedstawia następującą argumentację:

*Wszyscy mamy ograniczone środki finansowe, wiemy, jak wyglądają plany wzrostu nakładów na naukę, ale nakłady te dalej będą ograniczone. Jeżeli chcemy konkurować wewnątrz kraju i odgrywać coraz większą rolę na arenie międzynarodowej w zakresie nauki i dydaktyki, konsolidacja jest bardzo potrzebna.*

Trzeci z interlokutorów zauważa, że ruchy konsolidacyjne w Europie są coraz bardziej widoczne, tak opisując sytuację polskich uczelni:

*My jesteśmy przyzwyczajeni do modelu, w którym uniwersytety medyczne zachowują autonomię, ponieważ funkcjonujemy w nim ponad 70 lat. Na świecie wygląda to zupełnie inaczej. Nie widzę powodu, dla którego mielibyśmy bronić obecnego modelu. Uważam, że aby poważnie rozmawiać o wdrożeniu nowego modelu, powinno się wyraźnie sprecyzować*

<sup>374</sup> Jarillo J.C. (1988), op. cit.

*jego korzyści, nie tylko dla uczelni, ale przede wszystkim dla ich społeczności. Synergią tych działań powinno być utworzenie jednej grupy naukowców, wzajemnie się wspierających i wykorzystujących zasoby trzech uczelni.*

Wypowiedzi te świadczą o tym, że rektorzy odrzucają myśl, aby ich uczelnie zmierzały do modelu organizacji odosobnionej, dobrze rozumiejąc korzyści, jakie może przynieść współpraca z uczelniami konkurencyjnymi. Rozmówcy wiedzą również, że hierarchiczna struktura uczelni nie sprzyja dzieleniu się wiedzą, jednak zdają sobie sprawę z faktu, że nowe zasady ewaluacji, które premiuje osiągnięcia naukowe, a nie uzyskiwanie stopni naukowych, w dłuższej perspektywie będą prowadziły do spłaszczenia hierachii, a tym samym łatwiejszego rozwijania współpracy. Ważne jest to, aby w przypadku tworzenia sieci międzyorganizacyjnych kierować się wspólnotą wartości kulturowych u partnerów.

## **Pytanie 2. Jakie korzyści z koopetycji Pan dostrzega?**

Pierwszy z rozmówców twierdzi, że najważniejszą korzyścią z koopetycji byłoby zwiększenie potencjału naukowego i dydaktycznego, a także wynikające z tego zwiększenie strumienia finansowania działalności uczelni. Rozmówca dodaje:

*Jeżeli pojawiłaby się możliwość zwiększenia pozycji uczelni na arenie międzynarodowej, np. dzięki konsolidacji czy federalizacji uczelni, środowisko byłoby bardziej przychylne tej koncepcji. Obecnie jest dużo wspólnych projektów między naszymi uczelniami, na przykład na dwóch uczelniach zatrudnia się jednego naukowca, który swoim dorobkiem wspiera obie instytucje. Takie inicjatywy należy traktować jako szanse. Łącząc siły, moglibyśmy lepiej zarządzać naszymi zasobami. Dzięki wymianie wiedzy moglibyśmy podejmować racjonalną współpracę z zagranicznymi instytucjami, nie dublować działań, a nawet promować wzajemnie nasze kompetencje.*

Rektor drugiej uczelni zauważa, że obecnie na uczelnię patrzy się przez pryzmat pozycji instytucji, a nie przez pryzmat własnej pozycji, i dodaje:

*Zmienia się otoczenie, zwłaszcza w kraju, gdzie o możliwościach i pozycji naukowca świadczy pozycja uczelni, w której on funkcjonuje. Bardzo cieszy mnie fakt, że coraz więcej osób spoza Polski jest zainteresowanych podjęciem współpracy, a nawet zatrudnienia w naszych strukturach, motywując to wysoką pozycją uniwersytetu w rankingach oraz możliwościami, jakie oferuje. Być może warto przywrócić model funkcjonowania uczelni z czasów przedwojennych. Moglibyśmy także efektywniej wykorzystywać nasze zasoby, infrastrukturę, jak również pracowników zatrudnianych na kilku uczelniach. Korzystne byłoby też wspólne realizowanie zakupów, takich jak usługi mediów.*

Trzeci z rozmówców stwierdza, że korzyści osiągnięte przez pozostałe uczelnie byłyby podobne do korzyści uczelni, którą kieruje.

*Zwiększenie potencjału dydaktycznego i bazy naukowej o zasoby, które my posiadamy, może być niezwykle korzystne. Rynek medyczny jest ogromny. Jest to nie tylko praca lekarza i pielęgniarki, ale też praca inżyniera, pracownika administracji, projektowanie wewnątrz dostosowanych do potrzeb ludzi starszych, marketing skierowany w stronę ludzi starszych.*

*Wspólnie moglibyśmy rozwiązywać problemy społeczne, które wymagają pracy interdyscyplinarnej. Świat ciągle się zmienia, społeczeństwo staje się usieciowione. Kontakty i możliwość współpracy są obecnie więcej warte niż praca indywidualna.*

Wypowiedzi te świadczą o tym, że rektorzy największych uczelni trójmiejskich postrzegają swoje uczelnie w ścisłym powiązaniu z pozostałymi. Dostrzegają też wagę problemów, które można by rozwiązać, współpracując z konkurencyjnymi uczelniami, na przykład tych, z jakimi boryka się rynek medyczny, a których złożoność i wieloaspektowość sięgają daleko poza mury uczelni medycznych i szpitali klinicznych. Dobrym przykładem są tu bliska współpraca Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego i Uniwersytetu Gdańskiego w zakresie studiów na kierunku biotechnologia oraz ścisła współpraca naukowo-dydaktyczna Wydziału Mechanicznego i Wydziału Chemicznego Politechniki Gdańskiej z Gdańskim Uniwersytetem Medycznym, a korzyści partnerów są oczywiste w zakresie zarówno wzbogacania oferty dydaktycznej, jak i poszukiwania wspólnych rozwiązań problemów badawczych.

### **Pytanie 3. Jak zachęcałby Pan inne uczelnie do kooperacji?**

Rektorzy dostrzegają korzyści skali w przypadku ścisłej współpracy uczelni, prowadzącej do ich konsolidacji, co ilustruje następująca wypowiedź:

*Główną zaletą powinno być to, że „duży może więcej”. Wspólnie moglibyśmy pozyskać dodatkowe środki dużo skuteczniej niż każdy z nas z osobna. Obecnie na świecie takie operacje są przeprowadzane z sukcesem, dlaczego więc nie miałyby się to udać nam? Oczywiście nie będzie to łatwe, tak jak łatwe nie jest uzyskanie konsensusu w już istniejących uczelniach. W naszym uniwersytecie dążymy do tego, by wyznaczyć priorytety naukowe, po to aby w nie strategicznie inwestować.*

Jednocześnie rektorzy widzą konieczność współspecjalizacji, aby wmacniać posiadany potencjał dzięki synergii kapitału intelektualnego. Jeden z rozmówców ujął to następująco:

*Chcemy inwestować w te obszary, w których jesteśmy najsilniejsi, by nie rozpraszać środków i potencjału. Obecnie decyzje takie są trudne, bo doinwestowanie jednego obszaru naukowego wiąże się ze zmniejszeniem nakładów w innym. Partnerów można zachęcać tylko poprzez pokazanie korzyści wynikających z osiągnięcia efektu synergii.*

Interlokutorzy zdają sobie sprawę z ograniczeń i więzów, które krępują ich działania. Rektor jednej z uczelni uzasadnia konieczność zacieśniania współpracy w następujący sposób:

*Wiele naszych decyzji i działań jest uzależnionych od ekonomii. Uważam, że powinniśmy ze sobą współpracować, ponieważ korzystamy z publicznych pieniędzy, zarówno krajowych, jak i europejskich. Powinniśmy kreować współpracę. Zawarliśmy także porozumienie, na mocy którego zobligowaliśmy się do łączenia sił. Nie mówię tu o łączeniu uczelni, ale o współpracy w wybranych obszarach: kształcenia, prowadzenia badań, wdrażania ich wyników, pozyskiwania nowych projektów, wzajemnej promocji. Konieczne jest budowanie zaufania zarówno na poziomie pracowników, jak i na najwyższym szczeblu – wśród dziekanów wydziałów i rektorów. Działania powinny być jawne i otwarte.*

Rektorzy zachęcają do współpracy z konkurentami, gdyż w konkurencji widzą zagrożenie spowodowane zasadami gry o sumie zerowej. Są też przekonani, że konkurencja prowadzi do antagonizmów i konfliktów, w których wyniku wszyscy gracze przegrywają. Z przeciwną sytuacją mamy do czynienia w przypadku instytucji akademickich, gdy ich cele się dopełniają, na co zwrócili uwagę rektorzy. Sprzyja temu coraz lepsze zrozumienie przez władze uczelni znaczenia trzeciej misji, czy tworzenia i rozwijania kontaktów z szeroko rozumianym otoczeniem uczelni. W instytucjach akademickich reprezentowanych przez ich rektorów można dostrzec coraz większe zrozumienie, że efekt sieci, czyli współdziałania konkurentów, którzy są równocześnie partnerami, prowadzi do osiągnięcia wspólnych sukcesów, ale jest także korzystny w przypadku wspólnych zagrożeń, którym można przeciwdziałać dzięki połączeniu materialnych i niematerialnych zasobów uczelni.

#### **Pytanie 4. Jaka wartość wnosilaby Pańska uczelnia, a jaką partnerzy koopetycyjni?**

Rektor uczelni medycznej silnie akcentuje wartości społeczne, które przyświecają działalności uniwersytetu medycznego:

*Przede wszystkim jest to dostęp do reprezentantów społeczeństwa. Jesteśmy blisko problemów ludzi w różnych sytuacjach życiowych. Mamy kontakt z chorobami dziecięcymi, rozrodnością kobiet, chorobami cywilizacyjnymi i związanymi z psychiką człowieka. Obecnie na rynku polskim dominuje sektor usług, nakierowany na człowieka. Pojawia się pojęcie innowacji społecznych. Rozwiązywanie problemów społecznych będzie stawalo się coraz bardziej istotne, środki publiczne będą kierowane na projekty z tego zakresu. Dzięki współpracy z naszą uczelnią, dysponującą bazą potencjalnych problemów koniecznych do rozwiązania za pomocą prac B+R, możliwe będzie pozyskanie tych środków.*

Mówiąc o wartościach, jakie wnoszą partnerzy koopetycyjni, rektor Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego zauważa:

*Potencjalny wkład partnerów jest ogromny. Politechnika może zapewnić dostęp do kompetencji z zakresu nowych technologii, analizy matematyczno-statystycznej, informatyzacji, big data, robotyki. Próbując wyobrazić sobie świat przyszłości, myślę, że wiele elementów związanych z opieką nad ludźmi będzie zdominowanych przez roboty. Uniwersytet posiada kompetencje z zakresu prawa, uwarunkowań społecznych, psychologii, finansów i ekonomii. Trzy trójmiejskie uczelnie wydają się naturalnie wzajemnie połączone.*

Rektor Politechniki Gdańskiej podkreśla wartość kluczowych kompetencji uczelni oraz infrastruktury, która może być wykorzystywana przez inne uczelnie:

*Moglibyśmy wykorzystywać efektywnie infrastrukturę, Centrum Sportu Akademickiego czy Centrum Języków Obcych. Jesteśmy bardzo dobrze postrzegani przez środowisko biznesowe. Mamy mocne kompetencje chemiczne i biotechnologiczne. Najwięcej naszych patentów związanych jest z branżą farmaceutyczną i opracowaniem nowych leków.*

Rektor Uniwersytetu Gdańskiego dostrzega wartości, jakie do koopetycji wnoszą trójmiejska uczelnia techniczna oraz uniwersytet medyczny:



*Są to przede wszystkim kompetencje informatyczne, niezbędne do zaspokojenia potrzeb rynku. Kompetencje obecne w Politechnice Gdańskiej i Gdańskim Uniwersytecie Medycznym są komplementarne z naszymi. Politechnika ma kompetencje związane z naukami eksperymentalnymi, zwłaszcza informatyką, uniwersytet ma z kolei mocne zaplecze farmaceutyczne, lekarskie.*

Rektorzy uczelni gdańskich trafnie diagnozują korzyści, jakie wnoszą lub też mogą wnieść partnerzy kooperacyjni. To sprzyja wzmocnieniu więzi międzyorganizacyjnych kierowanych przez nich uczelni. Cytowane wypowiedzi świadczą o tym, że niezależnie od ogromu bieżących spraw, którymi zajmują się rektorzy, z ich pola widzenia nie znikają długofalowe zadania uczelni, które można rozwiązywać wspólnie z partnerami. Uczelnie gdańskie zajmują silną pozycję na mapie krajowych szkół wyższych, co powoduje, że ryzyko nierównorzędnej niezależności lub nierównorzędnej zależności jest niewielkie, a szanse na korzystny dla wszystkich kontrakt kooperacyjny – znaczące.

### 3.5.6. Zamiast podsumowania rozdziału

Próba odpowiedzi na pytanie, jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć sukces w wyniku nawiązania przez uczelnie międzyorganizacyjnych więzi kooperacyjnych, będzie podsumowaniem niniejszego rozdziału. Zdaniem rektorów trójmiejskich uczelni najważniejsze jest wzajemne poznawanie siebie. Kluczem jest też doskonalenie komunikacji. Jeden z rektorów zauważył: „Obecnie pracujemy w silosach, a należy tworzyć mosty”. Obowiązkiem rektorów jest tworzenie okazji do spotkań i wymiany wiedzy na temat tego, czym każda uczelnia się zajmuje. Poznawanie siebie oznacza również poznawanie zainteresowań pracowników uczelni. Temu służą organizowane przez trójmiejskie uczelnie od 4 lat spotkania wyjazdowe, podczas których zespoły prezentują obszary swoich zainteresowań i badań. Dzięki temu powstało wiele grantów badawczych. Ludzie, mimo że mają skłonność do współpracy, często nie wiedzą, co się dzieje w ich bliskim otoczeniu. Rolą władz uczelni jest doprowadzić do kontaktu; dalsza współpraca zostanie wypracowana w sposób naturalny, jeżeli naukowcy będą wiedzieli w jakich obszarach mogą sobie pomóc. Ważne jest tworzenie przestrzeni, aby kreować sytuacje, w których do takich spotkań dochodzi. Nie jest to łatwe, ale stanowi to zadanie uczelni. Mimo zwiększenia roli rektora za pomocą nowej ustawy uczelnia nie ma jednego centrum decyzyjnego. Każdy z setek pracowników naukowych jest autonomiczną jednostką. Rola rektora nie polega na nakazywaniu, lecz na zachęcaniu ich do współpracy. Jednostkowe ruchy w kierunku współpracy są silne, ale wymagana jest ich koordynacja. Dla komunikacji istotne znaczenie mają nie tylko treść, ale też forma i relacje. Aby skoordynować setki „centrów decyzyjnych”, konieczne jest budowanie relacji. Również studia podyplomowe umożliwiają łączenie praktyki z teorią oraz wymianę wiedzy między uczelniami.

Problem w tym, że nie da się tego osiągnąć w krótkim okresie – niezbędna jest zmiana pokoleniowa. Nie można liczyć na to, że rektorzy trafią z tym przesłaniem do pracowników 50+, dlatego należy się skupiać na ludziach młodych, którzy nie boją się ryzyka. Działania, ja-

kie powinno się podejmować, to przyzwolenie na przenikanie naukowców między uczelniami, zatrudnianie ich w wielu uczelniach jednocześnie. Uczelnie powinny wspólnie, bardziej aktywnie występować o granty z funduszy UE. Powinniśmy się skupić na transparentności, jakości, a nie – jak dotąd – na ilości. Zadanie rektorów polega na zachęcaniu do rozmów, integracji społeczności akademickiej podczas pozornie nietematycznych wydarzeń, np. kulturalnych, a na także podejmowaniu pionierskich działań, wspólnych projektów i braku obaw przed porażką. Rektorzy dostrzegają zasadność budowania relacji zarówno na poziomie nauczycieli, jak i władz uczelni i wydziałów.

Na pytanie: czy koopetycja staje się kluczową kompetencją we współczesnych organizacjach, niezależnie od zakresu ich zainteresowań i aktywności? – odpowiadamy pozytywnie.

# Rekomendacje i konkluzje

Świadomi ograniczeń przyjętej metodologii – zaproponowane w tej publikacji badania jakościowe zasadniczo nie pozwalają na uogólnienia – przyjmujemy, że wolno nam się pokusić o refleksje ogólniejszej natury i sformułować stosowne do okoliczności rekomendacje.

Przede wszystkim uznajemy, że środowiska, na których piętno wywiera kultura rywalizacji – czy to wewnątrz organizacji, czy pod wpływem presji zewnętrznej – nie sprzyjają działaniom skłaniającym do koopetycji. Ta, nawet jeśli rozważana, wydaje się w szkolnictwie wyższym i w mediach ryzykowną strategią, zmuszającą nie tylko do zaufania rywalowi, ale także do dzielenia się sukcesami. A z tym, kolokwialnie mówiąc, jest zawsze problem.

Podkreślając wspólnotę doświadczeń obu środowisk, należy także wspomnieć o wspólnocie wyzwań otoczenia. Zarówno w mediach, jak i w szkolnictwie wyższym mamy do czynienia z nieprzewidywalnością warunków codziennego zarządzania, z adhokratycznością decyzji, z inwazją nieoczekiwanych przypadków, przy jednoczesnej świadomości potrzeby uwzględniania celów strategicznych.

W środowisku mediów paradygmat konkurencji jest wzmacniany potrzebą zachowania pluralizmu opinii; poza tym ostra konkurencja wydaje się stanem wojny, w której wroga nie bierze się za przyjaciela. Taki stan rzeczy wynika także z teoretycznego przygotowania i wykształcenia menedżerskiego, traktującego koopetycję jako rozwiązanie intrygujące, ale marginalne. W środowisku uczelni wyższych urynkowienie i wizja „uniwersytetu przedsiębiorczego” także skłaniają do obierania utartych dróg: konkurowania o talenty – zarówno kadr naukowych, jak i menedżerów uczelni i studentów. Przestrzeń na współpracę wydaje się zatem niewielka.

Koopetycji nie sprzyjają też opór kulturowy i głęboko zakorzenione postawy wobec zmian. W tym rynkowym kontekście warto wspomnieć o różnicach – niekiedy przepastnych – w zakresie zaufania społecznego – na poziomie krajowym, jak również międzynarodowym – w systemach nauczania różnych krajów oraz o doświadczeniach cywilizacyjnych (duch neoliberalizmu) ostatnich dekad. Cechują się one zazwyczaj sprzyjaniem ostrej konkurencji i kształtowaniem tego, co zwykło się nazywać tyranią rankingów, w bardzo licznych przejawach tego zjawiska: od rywalizacji o miejsca w szkole, poprzez wyniki uczelni, po rywalizację o miejsca pracy. Jeśli nie towarzyszy temu kultura współpracy, brakuje dobrych wzorców do praktykowania koopetycji na jakichkolwiek polach.

W szkolnictwie wyższym migracja od wspomnianego „uniwersytetu humboldtowskiego” do „uniwersytetu przedsiębiorczego” skłania zazwyczaj w oczywisty sposób do sformułowania

nia mierzalnych celów. Nie uznajemy ich jednak wyłącznie za wyraz presji, ale także za szansę: uniwersytet „przedsiębiorczy” może i powinien być także uniwersytetem otwartym na współpracę uczelni i pracowników.

W ekosystemach mediów – pomijając marginalną w skali światowej rolę mediów publicznych – heroiczność liderów w dążeniu do celu jest stanem naturalnym, a oczekiwana i afirmowana postawą jest „romans z samotnością” wraz z zachwytem nad własną wielkością, nawet jeśli kooperacja może przynieść lepsze wyniki.

Reasumując, można stwierdzić, że kooperacja jako strategia nie wybija się w żadnym z obu środowisk na pierwszy plan; przeciwnie – nawet jeśli jest znana i życzliwie, choć zwykle deklaratorywnie, tolerowana, rzadko spotyka się z nagrodą, zarówno społeczną, jak i materialną. Lider ma być samotnym herosem, który wszystko zawdzięcza sobie, a współpraca stanowi raczej wyraz słabości, a nie przejaw strategicznego kunsztu.

Doświadczenia wynikające z praktyki zarządzania są zatem wspólne dla obu omawianych środowisk: mediów i szkolnictwa wyższego, tak jak analogiczny jest ich kluczowy zasób: wiedza. Pomijając fakt, że oba środowiska wzajemnie się przenikają – media tworzą platformę sprzyjającą podkreśleniu pożytków z konkurencji („liczy się tylko zwycięstwo”), a szkolnictwo wyższe, traktowane zazwyczaj przez media jako środowisko przydatnych ekspertów, na każdym kroku promuje rywalizację o miejsce w mnożących się rankingach – należy zauważyć, że w obydwu kluczową rolę odgrywa autopostrzegana błyskotliwość indywidualizmu.

Tymczasem – to istotna rekomendacja – ponieważ rywalizacja nie przekreśla współpracy ponad sztucznymi granicami dyscyplin i uczelni, dostrzegamy potrzebę wspierania inicjatyw promujących współpracę. Ponadto kooperacja zasługuje na to, aby być strategią nie tylko pożyteczną, ale także modną. Uwaga ta ma charakter uniwersalny w odniesieniu do różnych sektorów i środowisk, zwłaszcza w warunkach kryzysu rynkowego, kryzysu wartości i kryzysu autorytetów.

Głębszej refleksji badawczej wymagają natomiast społeczne przyczyny umiarkowanego zainteresowania kooperacją: na przykład polskie i zagraniczne systemy edukacyjne od pierwszych lat nauki w różnorodny sposób promują indywidualizm i działanie zespołowe. Na poziomie szkół wyższych praktyka ta jest także zróżnicowana, zależna od uczelni.

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 r. oraz inne akty prawne jej towarzyszące wprowadzają szereg zmian w funkcjonowaniu instytucji akademickich i budzą zrozumiałe emocje i napięcia. Autorzy monografii uważają, że można je łagodzić, upowszechniając wiedzę o kooperacji jako strategii, która sprzyja budowaniu więzi wewnątrzorganizacyjnych i międzyinstytucjonalnych w systemie szkolnictwa wyższego.

Dalszych pogłębionych prac wymaga również wpływ cech liderów na podejmowanie kooperacji; tak podkreślany przez nas czynnik, jak pycha w zarządzaniu, nie znalazł dotąd należnego mu miejsca w analizach.

Tym natomiast, co – mamy nadzieję – godzi różne perspektywy refleksji badawczej, jest wspólnota wolności twórczej we wszystkich jej przejawach instytucjonalnych i indywidualnych – wolności indywidualnego aktu twórczego i twórczości współpracy.

# Bibliografia

1. 7Park Data (2018). Netflix Original Series viewing climbs, but licensed content remains majority of total U.S. streams; <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-original-series-licensed-viewing-friends-the-office-1203085230/>.
2. del Águila-Obra A.R., Padilla-Meléndez A., Serarols-Tarres C. (2007). Value creation and new intermediaries on Internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators. *International Journal of Information Management*, Vol. 27, No. 3, 187–199.
3. Akdoğan A.A., Cingöz A. (2012). An empirical study on determining the attitudes of small and medium sized businesses (SMEs) related to cooperation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, 252–258.
4. Akpınar M., Vincze Z. (2016). The dynamics of cooperation: A stakeholder view of the German automotive industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, 53–63.
5. Amit A., Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6–7, 493–520.
6. Appelgren E. (2004). Convergence and divergence in media: different perspectives. [In:] *ICCC 8<sup>th</sup> International Conference on Electronic Publishing 2004, Brazil*; 237–248.
7. Arsenault A., Castells M. (2008). The structure and dynamics of global multi-media business networks. *International Journal of Communication*, Vol. 2, 707–748.
8. Athey S., Mobius M.M., Pál J. (2017). The impact of aggregators on internet news consumption. Working Paper No. 17-034, Stanford Institute for Economic Policy Research.
9. Auletta K. (2009). *Googled: the end of the world as we know it*. Penguin Books, New York.
10. Baek J., Shore J., Dellarocas C. (2015). Diversity of discourse on social media: A chain of centrism. [In:] *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2015, No. 1, 14915.
11. Baker H.K., Dutta S., Saadi S., Zhu P. (2012). Are good performers bad acquirers? *Financial Management*, Vol. 41, No. 1, 95–118.
12. Bakonyi J. (2011). Kooperencja szkół wyższych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, nr 1, 71–80.
13. Balicka A. (2013). Kooperacja uczelni publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 89, 22–33.
14. Ballon P., Evens T. (2014). The platformisation of the audiovisual industry. [In:] *World Media Economics and Management Conference (WMEMC 2014)*.

15. Barney J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Vol 27, No. 6, 643–650.
16. Barney J.B., Hansen M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, 175–190.
17. Barrick M.R., Mount M.K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 3.
18. Baruch Y., Lin C.P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 79, No. 6, 1155–1168.
19. Baumard P. (2009): An asymmetric perspective on cooperative strategies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, No. 1, 6–22.
20. Becerra M., Lunnan R., Huemer L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 4, 691–713.
21. Belleflamme P., Neysen N. (2009). Coopetition in infomediation: General analysis and application to e-tourism. [In:] Matias Á., Nijkamp P., Sarmento M. (eds.). *Advances in tourism economics: New developments*. Physica Verlag HD, Geneva; 217–234.
22. Bengtsson M., Ericksson J., Wincent J. (2010), Coopetition: New ideas for a new paradigm. [In:] Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. (eds.). *Coopetition: Winning strategies for 21<sup>st</sup> century*. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham; 19–39.
23. Bengtsson M., Kock S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3, 178–194.
24. Bengtsson M., Kock S. (2000). Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 5, 411–426.
25. Bengtsson M., Kock S. (2014). Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 180–188.
26. Benkler Y. (2008). *Bogactwo sieci: jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
27. Bhandari G., Deaves R. (2006). The demographics of overconfidence. *Journal of Behavioral Finance*, Vol. 7, 5–11.
28. Bodolica V., Spraggon M. (2011). Behavioral governance and self-conscious emotions: Unveiling governance implications of authentic and hubristic pride. *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, No. 3, 53–550.
29. Bogner W.C., Barr P. (2000). Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, 212–226.
30. Bouncken R.B., Fredrich V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 16, No. 05.

31. Bouncken R.B, Gast J., Kraus S., Bogers M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, Vol. 9, No. 3, 577–601.
32. Bouncken R.B., Kraus S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 10, 2060–2070.
33. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 76, 57–71.
34. Bratnicki M. (2000). *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
35. Brillman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa.
36. van den Broek J., Boselie P., Paauwe J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare. *European Management Journal*, Vol. 36, No. 1, 135–144.
37. Brolos A. (2009) Innovative coopetition: the strength of strong ties. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, No. 1, 110–134.
38. Brown S., Eisenhardt K. (2008). *Competing on the edge*. Harvard Business School Press, Boston.
39. Brown R., Sarma N. (2007). CEO overconfidence, CEO dominance and corporate acquisitions. *Journal of the Economics of Business*, Vol. 59, No. 5, 358–379.
40. Bülbül D. (2013). Determinants of trust in banking networks. *Journal of Economic Behavior Organization*, Vol. 85, 236–248.
41. Byers D., Goldman D. (2018). Disney wins: Comcast drops its bid for 21<sup>st</sup> Century Fox. *CNN Business*, 19 July; <https://money.cnn.com/2018/07/19/media/comcast-fox-disney/index.html>.
42. Cabiddu F., Moreno F., Sebastiano L. (2019). Toxic collaborations: co-destroying value in the B2B context. *Journal of Service Research*, Vol. 22, No. 3, 241–255.
43. Calzada J., Gil R. (2019). What do news aggregators do? Evidence from Google News in Spain and Germany. *Marketing Science*, Vol. 39, No. 1.
44. Campbell T.C., Gallmeyszser M., Johnson S.A., Rutherford J., Stanley B.W. (2011). CEO optimism and forced turnover. *Journal of Financial Economics*, Vol. 101, No. 3, 695–712.
45. Campbell W.K., Hoffman B.J., Campbell S.M., Marchisio G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, 268–284.
46. Capaldo A., Giannoccaro I. (2015). Interdependence and network-level trust in supply chain networks: A computational study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, 180–195.
47. Carlson M. (2018). Automating judgment? Algorithmic judgment, news knowledge, and journalistic professionalism. *New Media & Society*, Vol. 20, No. 5, 1755–1772.

48. Castaldo S., Dagnino G.B. (2009). Trust and coepetition: the strategic role of trust in interfirm coepetitive dynamics. [In:] Dagnino G.B., Rocco E. (eds.). *Coepetition strategy. Theory, experiments and cases*. Routledge, Abingdon, UK; 74–100.
49. Chatterjee A., Hambrick D.C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, No. 3, 351–386.
50. Chen M.J. (2002). Transcending paradox: The Chinese „middle way” perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19, No. 2–3, 179–199.
51. Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coepetition strategy. *Industrial Management Data Systems*, Vol. 108, No. 4, 437–454.
52. Chiou L., Tucker C. (2017). Content aggregation by platforms: The case of the news media. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 26, No. 4, 782–805.
53. Chowdhury I.N., Gruber T., Zolkiewski J. (2016). Every cloud has a silver lining: exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 55, No. 1, 97–109.
54. Christensen C.M. (2010). *Przełomowe innowacje: możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
55. Christian J. (2017). The Future. We still don't know how Google News works; [theoutline.com/post/2512/we-still-don-t-know-how-google-news-works?zd=1&zi=qy7am37v](http://theoutline.com/post/2512/we-still-don-t-know-how-google-news-works?zd=1&zi=qy7am37v).
56. Cleve B. (2012). *Film production management*. Focal Press, Waltham, MA.
57. Compton J.R., Benedetti P. (2010). Labour, new media and the institutional restructuring of journalism. *Journalism Studies*, Vol. 11, No. 4, 487–499.
58. Cottle A., Ashton M. (1999). From BBC Newsroom to BBC Newscentre – on changing technology and journalist practices. *Convergence: The International Journal of Research into New Media and Technologies*, Vol. 5, No. 3, 22–43.
59. Crick J.M. (2018). The facets, antecedents and consequences of coepetition: an entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 21, No. 2, 253–272.
60. Cygler J. (2004). Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 20, 47–58.
61. Cygler J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw: czynniki sektorowe i korporacyjne*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa; 19–22.
62. Czakon W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
63. Czakon W. (2013). Kierunki badań nad strategią koepetycji. [W:] Sułkowski Ł. *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź; 7–17.



64. Czakon W., Czernek K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network cooptation: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, 64–74.
65. Czakon W., Fernandez A.S., Minà A. (2014). From paradox to practice: The rise of cooptation strategies. *International Journal of Business Environment*, Vol. 6, No. 1, 1–10.
66. Czakon W., Much-Kus K., Rogalski M. (2014). Cooptation research landscape – a systematic literature review 1997–2010. *Journal of Economics and Management*, Vol. 17, 122–150.
67. Czakon W., Rogalski M. (2014). Cooptation typology revisited – a behavioural approach. *International Journal of Business Environment*, Vol. 6, No. 1, 28–46.
68. D’Aveni R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Free Press, New York.
69. D’Aveni R.A. (2010). *Hypercompetition*. Simon and Schuster, New York, NY.
70. Dacko M. (2007) *Wielkie fiasko: fuzja AOL i Time Warner: studium przypadku*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
71. Dagnino G.B. (2007). Preface: Cooptation strategy – toward a new kind of inter-firm dynamics? *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37, No. 2, 3–10.
72. Dagnino G.B. (2009). Cooptation strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. [In:] Dagnino G.B., Rocco E. (eds.). *Cooptation strategy: Theory, experiments and cases*. Routledge, Abingdon, UK; 45–63.
73. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W. (2008). Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, nr 6, 3–7.
74. Dagnino G.B., Minà A., Picone P.M. (2013). The hubris hypothesis of corporate social irresponsibility: Evidence from the Parmalat case. [In:] Amann W., Stachowicz-Stanusch A. (eds.). *Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management*. Palgrave Macmillan, London; 576–601.
75. Dagnino G.B., Padula G. (2002). Cooptation strategic: Towards a new kind of interfirm dynamics. *The European Academy of Management. Second annual conference-innovative research in management*, Stockholm.
76. Dagnino G.B., Rocco E. (eds.) (2009). *Cooptation strategy: Theory, experiments and cases*. Routledge, Abingdon, UK.
77. Daidj N., Jung J. (2011). Strategies in the media industry: Towards the development of co-optation practices? *Journal of Media Business Studies*, Vol. 8, No. 4, 37–57.
78. Dailey L., Demo L., Spillman M. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, Vol. 13, No. 3, 150–168.
79. Dal-Soto F., Monticelli J.M. (2017). Cooptation strategies in the Brazilian higher education. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 57, No 1, 65–78.
80. Daunt K.L., Harris L.C. (2017). Consumer showrooming: value co-destruction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 38, No. 1, 166–176.

81. De Jong G., Woolthuis R.K. (2008). The institutional arrangements of innovation: antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances. *Industry and Innovation*, Vol. 15, No. 1, 45–67.
82. De Toni A., Tonchia S. (2003). Strategic planning and firm's competencies. Traditional approaches and new perspectives. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 9, 947–976.
83. Dean J. (2005). Communicative capitalism: Circulation and the foreclosure of politics, *Cultural Politics*, Vol. 1, No. 1, 51–74.
84. Della Corte V. (2018). Innovation through coopetition: Future directions and new challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, Vol. 4, No. 4, 47.
85. Deloitte (2019). Digital media trends survey, 13<sup>th</sup> edition; [https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits\\_survey/summary.html?utm\\_source=Triggermail&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Post%20Blast%20%28bii-digital-media%29:%20Sub%20fatigue%20presents%20hurdles%20fo](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits_survey/summary.html?utm_source=Triggermail&utm_medium=email&utm_campaign=Post%20Blast%20%28bii-digital-media%29:%20Sub%20fatigue%20presents%20hurdles%20fo).
86. Deuze M. (2004). What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, Vol. 5, No. 2, 139–152.
87. Devece C., Ribeiro-Soriano D.E., Palacios-Marqués D. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, Vol. 13, No. 2, 207–226.
88. Di Guardo M.C., Ennas G. (2013). Instant messaging and social network sites: Combining coopetition strategies and network externalities. [In:] Spagnoletti P. (ed.). *Organizational change and information systems. Working and living together in new ways*. Berlin Heidelberg; 301–309.
89. Domingo D., Salaverría-Aliaga R., Aguado J.M. et al. (2007). Four dimensions of journalistic convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain [In:] 8<sup>th</sup> International Symposium on Online Journalism (web), Austin, Texas, USA.
90. Donato P. (2009). Policy, the Media, the Consumer & the Economy, *Advances in Audience and Consumer Marketing Research Conference*. University of Miami, Miami.
91. Dowling M., Roering W., Carlin B., Wisniewski J. (1996). Multifaceted relationships under coopetition. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 5, No. 2, 155–167.
92. Doz Y.L., Hamel G. (2006). *Alianse strategiczne: sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*. Helion, Gliwice.
93. Dupagne M., Garrison B. (2006). The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, Vol. 7, No. 2, 237–255.
94. Duszczyk M. (2020). Netflix i Spotify do opodatkowania. Czy uda się w Polsce? *Rzeczpospolita*; <https://cyfrowa.rp.pl/biznes/43880-netflix-i-spotify-do-opodatkowania-czy-uda-sie-w-polsce>.

95. Dyer J.H., Singh H., Hesterly W.S. (2018). The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, Vol. 39, No. 12, 3140–3162.
96. Eisenhardt K.M., Bourgeois III L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, 737–770.
97. Enberg C. (2012). Enabling knowledge integration in coopetitive RD projects: the management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, Vol. 30, No. 7, 771–780.
98. Erdal I.J. (2009). Cross-media (re)production cultures. *Convergence*, Vol. 15, No. 2, 215–231.
99. Eriksson P.E. (2008). Achieving suitable coopetition in Buyer–Supplier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 15, No. 4, 425–454.
100. Evans P., Wurster T. (2000). *Blown to bits. How the new economics of information transforms strategy*. Harvard Business School Press, Boston.
101. Evens T. (2013). Platform leadership in online broadcasting markets. [In:] *Handbook of social media management*. Springer, Berlin, Heidelberg; 477–491.
102. Evens T. (2014). Co-opetition of TV broadcasters in online video markets: a winning strategy? *International Journal of Digital Television*, Vol. 5, No. 1, 61–74.
103. Fagerjord A., Storsul T. (2007). Questioning convergence. [In:] Storsul T., Stuedahl D. (eds.). *Ambivalence Towards Convergence*; 19–31.
104. Fathalikhani S., Hafezalkotob A., Soltani R. (2018). Cooperation and coopetition among humanitarian organizations: a game theory approach. *Kybernetes*, Vol. 47, No. 8, 1642–1663.
105. Fernandez A.S., Chiambaretto P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 66–76.
106. Fernandez A.S., Le Roy F., Gnyawali D.R. (2014). Sources and management of tensions in coopetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 222–225.
107. Foster R. (2012). *News plurality in a digital world*. Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford.
108. Foster J.D., Misra T.A., Reidy D.E. (2009). Narcissists are approach-oriented toward their money and their friends. *Journal of Research in Personality*, Vol. 43, No. 5, 764–769.
109. von Friedrichs Grängsjö Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution Logistics Management*, Vol. 33, No. 5, 427–448.
110. Fukuyama F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. PWN, Warszawa.

111. Fulconis F., Hiesse V., Paché G. (2011). The 3PL provider as catalyst of cooperative strategies: an exploratory study. *Susly Chain Forum: An International Journal*, Vol. 12, No. 2, 58–69.
112. Fuller M.B., Porter M.E. (1986). Coalitions and global strategy from. [In:] Porter M.E. (ed.). *Competition in global industries*. Harvard Business School Press, Boston, MA; 315–343.
113. Gagliardi, P., Czarniawska, B. (2006). *A guide for readers. Management education and humanities*. London: Edward Elgar.
114. Gago M., López X., Pereira X. et al. (2009). Creating an index to calculate the level of convergence of a medium. [In:] 10<sup>th</sup> International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, USA.
115. Galasso A., Simcoe T.S. (2011). CEO overconfidence and innovation. *Management Science*, Vol. 57, No. 8, 1469–1484.
116. Ganguli S. (2007). Coopetition models in the context of modern business. *The ICAFI Journal of Marketing Management*, Vol. 6, No. 4, 6–16.
117. García-Avilés J.A., Kaltenbrunner A., Meier K. (2014). Media convergence revisited: Lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. *Journalism Practice*, Vol. 8, No. 5, 573–584.
118. Gast J., Filser M., Gundolf K., Kraus S. (2015). Coopetition research: Towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 24, No. 4, 492–521.
119. Gervais S., Odean T. (2001). Learning to be overconfident. *The Review of Financial Studies*, Vol. 14, No. 1, 1–27.
120. Ghoshal S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, No. 1, 75–91.
121. Gino F., Pisano G.P. (2011). Why leaders don't learn from success. *Harvard Business Review*, Vol. 89, 68–74.
122. Gnyawali D.R., Madhavan R., He J., Bengtsson M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 7–18.
123. Gnyawali D.R., Park B.J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 3, 308–330.
124. Gnyawali D.R., Park B.J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration between competitors for technological innovation. *Research Policy*, Vol. 40, 650–663.
125. Goldman A. (2009). *Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach*. Cambridge, Cambridge University Press; 11–18.
126. Gorynia M., Jankowska B., Owczarek R. (2005). Strategic management as a synthesis of economic and managerial theories of the firm. *Ekonomista*, nr 5, 595–619.

127. Graham G., Smart A. (2010). The regional-newspaper industry supply chain and the internet. *Supply Chain Management*, Vol. 15, No. 3, 196–206.
128. Grandori A., Neri M. (1999). The fairness properties of interfirm networks. [In:] Grandori A. (ed.). *Inter-firm networks*. Routledge, London.
129. Grant R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 113–114.
130. Grant R.M., Visconti M. (2006). The strategic background to corporate accounting scandals. *Long Range Planning*, Vol. 39, No. 4, 361–383.
131. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Difin, Warszawa.
132. Gueguen G. (2009). Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, No. 1, 135–153.
133. Gulati R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 85–112.
134. Gurnani H., Erkoc M., Luo, Y. (2007). Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition. *European Journal of Operational Research*, Vol. 180, No. 1, 228–248.
135. GUS (2006). *Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 r.* Warszawa.
136. GUS (2010). *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.* Warszawa.
137. GUS (2019). *Szkoły wyższe i ich finanse w 2018 r.* Warszawa.
138. Hagel J., Hagel 3<sup>rd</sup> J., Singer M. (1999). *Net worth: shaping markets when customers make the rules*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
139. Haim M., Graefe A., Brosius H.B. (2018). Burst of the filter bubble? Effects of personalization on the diversity of Google News. *Digital Journalism*, Vol. 6, No. 3, 330–343.
140. Halpern D.F. (2003). Thinking critically about creative thinking. [In:] Runco M.A. (ed.). *Perspectives on creativity research. Critical creative processes*. Cresskill, NJ; 189–208.
141. Hambrick D.C., Cho T.S., Chen M.J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, 659–684.
142. Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 1, 133–139.
143. Hamel G., Doz Y., Prahalad C. (2000). Collaborate with your competitors – and win. [W:] Bartlett Ch., Ghoshal S. (eds.). *Transnational management. Text, cases and readings in cross-border management*. 3<sup>rd</sup> ed. Irwin McGraw-Hill, New York; 495–502
144. Hayward M.L., Hambrick D.C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, 103–127.

145. Hayward M.L., Rindova V.P., Pollock T.G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 7, 637–653.
146. Hayward M.L., Shepherd D.A., Griffin D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, Vol. 52, No. 2, 160–172.
147. Heaton J.B. (2002). Managerial optimism and corporate finance. *Financial Management*, Vol. 31, No. 2, 33–45.
148. Heidenreich S., Wittkowski K., Handrich M., Falk T. (2015). The dark-side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 3, 279–296.
149. Hermida A. (2010). Twittering the news: The emergence of ambient journalism. *Journalism Practice*, Vol. 4, No. 3, 297–308.
150. Hiller N.J., Hambrick D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 4, 297–319.
151. Hofstede G. (1999). Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21<sup>st</sup> century global management. *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No. 1, 34.
152. Hollenbeck J.R., Klein H.J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 2, 212–220.
153. Hollifield C.A., Becker L.B. (2009). Clash of cultures: The effects of hypercompetition on journalistic ethics and professional values. [In:] *International Conference on The Basics of Journalism: Concepts of Ethics, Responsibility, and Quality in Media and Journalism* Eichstätt, Germany, September, vol. 18.
154. Huxham C., Beech N. (2003). Contrary prescriptions: Recognizing good practice tensions in management. *Organization Studies*, Vol. 24, No. 1, 69–93.
155. Jankowska B., Bartosik-Purgat M. (2012). Perceptions of the results of cooperation with rivals – the perspective of Danish, Japanese and Polish companies. Does the cultural background matter? *Poznan University of Economics Review*, Vol. 12, No. 4, 14–27.
156. Jarillo J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, 31–41.
157. Jelonek D. (2011). Koopetycja przedsiębiorstw informatycznych. *Informatyka Ekonomiczna*, nr 22; 152–159.
158. Jenkins H. (2007). *Kultura konwergencji: zderzenie starych i nowych mediów*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
159. Johnson D.D., Fowler J.H. (2011). The evolution of overconfidence. *Nature*, Vol. 477, No. 7364, 317–320.
160. Kaleta A. (2000). *Strategia konkurencji w przemyśle*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania, nr 100 (854).
161. Kerr C. (2001). *The uses of the university*. Harvard University Press, Cambridge MA.

162. Kets de Vries M.F. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 8, No. 3, 73–89.
163. Khanna T., Gulati R., Nohria N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, 193–210.
164. Kim D.J., Ferrin D.L., Rao H.R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, Vol. 44, No. 2, 544–564.
165. Kim S., Kim N., Pae J.H., Yip L. (2013). Cooperate “and” compete: coopetition strategy in retailer-susplier relationships. *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 28, No. 4, 263–275.
166. Kirchner T.A., Ford J.B., Markowski E.P. (2016). Coopetition (contemporaneous cooperation and competition) among nonprofit arts organizations. [In:] Kirchner T.A. (ed.). *Looking forward, looking back: drawing on the past to shape the future of marketing. Proceedings of the 2013 World Marketing Congress*; 246–246.
167. van Knippenberg D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, Vol. 49, No. 3, 357–371.
168. Kotler P., Caslione J.A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze konkurencji*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
169. Kraus S., Meier F., Niemand T., Bouncken R.B., Ritala P. (2018). In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, Vol. 12, No. 4, 1025–1053.
170. Kreft J. (2009). Kapitał społeczny (zaufanie) – zagubione ogniwo rozwoju ekonomicznego doby kryzysu. [W:] *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, t. 1, nr 39, 181–187.
171. Kreft J. (2009). Media a transfer zaufania w warunkach kryzysu. [W:] Garbarski L., Tkaczyk J. (red.). *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa; 393–402.
172. Kreft J. (2011). Problemy z konwergencją. *Studia Medioznawcze. Media Studies*, Vol. 3, No. 46.
173. Kreft J. (2012). *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*. Gdańsk.
174. Kreft J. (2013). Koopetycja nowomediałna: między odbiorcą-twórcą a organizacją. *Zarządzanie Mediami*, t. 1, nr 3, 151–165.
175. Kreft J. (2016). *Koniec dziennikarstwa, jakie znamy: agregacja w mediach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
176. Kreft J. (2016). *Za fasadą społeczności*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

177. Kreft J. (2017). Facebook jako all inclusive resort Instant Articles: kooperacja korporacji i wydawców prasy. [W:] Kreft J. (red.). Facebook – oblicza i dylematy. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków; 23–63.
178. Kreft J. (2019). Władza algorytmów. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
179. Kroll M.J., Toombs L.A., Wright P. (2000). Napoleon's tragic march home from Moscow: Lessons in hubris. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, 117–128.
180. Krupski R. (2012). Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego. *Przegląd Organizacji*, nr 4, 3–7.
181. Krupski R. (2015). Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, nr 31, 7–16.
182. Küng L., Kröll A.M., Ripken B., Walker M. (1999). Impact of the digital revolution on the media and communications industries. *Javnost – the Public*, Vol. 6, No. 3, 29–47.
183. Kylanen M., Mariani M.M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, Vol. 23, No 1, 61–74.
184. Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 110–141.
185. Lakey C.E., Rose P., Campbell W.K., Goodie A.S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: The mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 21, No. 2, 113–137.
186. Larson A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: a study of governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 76–104.
187. Lascaux A. (2020). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, Vol. 84, 2–18.
188. Lee E. (2018). Netflix will keep 'Friends' through next year in a \$100 million agreement; <https://www.nytimes.com/2018/12/04/business/media/netflix-friends.html>.
189. Lee P.C. (2012). Empirical study on the digital convergence strategy and patent activity of Taiwanese media groups. *NTUT Journal of Intellectual Property Law and Management*, Vol. 1, 121.
190. Leja K. (2011). Kooperacja metodą doskonalenia zarządzania współczesną szkołą wyższą. *Przegląd Organizacji*, nr 7/8, 16–19.
191. Leja K. (2019). Kooperacja uczelni – czy to ma sens? [W:] Górniak J., Sułkowski Ł. (red.). Strategie i innowacje organizacyjne polskich uczelni. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 49–72.
192. Levy M., Loebbecke C., Powell P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems. *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, No. 1, 3–17.



193. Li F., Whalley J. (2002). Deconstruction of the telecommunications industry: from value chain to value network. *Telecommunications Policy*, Vol. 26, No. 9/10, 451–483.
194. Li J., Tang Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 45–68.
195. Lin C.Y.Y., Zhang J. (2005). Changing structures of SME networks: Lessons from the publishing industry in Taiwan. *Long Range Planning*, Vol. 38, No. 2, 145–162.
196. Lindström T., Polska P. (2016). Coopetition close to the customer: A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 207–215.
197. Loebbecke C., van Fenema P.C., Powell P. (1999). Co-opetition and knowledge transfer. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, Vol. 30, No. 2, 14–25.
198. Loebbecke C., van Fenema P.C., Powell P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 25, No. 1, 4–14.
199. Lozano A., Sysko-Romańczuk S. (2014). Koncepcja kooperacji jako szczególna forma integracji jednostek gospodarczych – teoria i praktyka. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 928, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja; 301–307.
200. Luo Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2, 129–144.
201. Maccoby M. (2000). Narcissistic leaders. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, 69–77.
202. Malmendier U., Tate G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. *Journal of Finance*, Vol. 60, No. 6, 2661–2700.
203. Malmendier U., Tate G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. *Journal of Financial Economics*, Vol. 89, 20–43.
204. Margolis H. (1982). *Selfishness, altruism, rationality: A theory of social choice*. Cambridge University Press, New York.
205. Mariani M.M. (2016). Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 103–123.
206. Mattsson L.G., Tidström A. (2015). Asying the principles of yin–yang to market dynamics: on the duality of cooperation and competition. *Marketing Theory*, Vol. 15, No. 3, 347–364.
207. McAllister D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 24–59.
208. McGill M.E., Slocum J.W., Lei D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, 5–17.
209. Micó J., Masip P., Barbosa S. (2009). Models of business convergence in the information industry: A mapping of cases in Brazil and Spain. *Brazilian Journalism Research*, Vol. 5, No. 1, 123–140.

210. Mierzejewska W. (2018). Czynniki sukcesu kooperacji. *Zarządzanie i Finanse*, Vol. 16, nr 1, cz. 1, 123–133.
211. Min S., Roath A.S., Daugherty P.J., Genchev S.E., Chen H., Arndt A.D., Richey R.G. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 2, 237–256.
212. Mital A. (2007). Motives for collaborative arrangements: The case of cyber media. 2<sup>nd</sup> Conference of Global Competition and Competitiveness of Indian Corporates at IIM Kozhikode.
213. Mongkhonvanit J. (2016). Coopetition of academe-industry-government: A framework for regional competitiveness. The role of academe in knowledge-based industrial clustering. Springer, Bangkok.
214. Moore J.F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 3, 75–86.
215. Morgan G. (1997). *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa.
216. Morris M.H., Koçak A., Ozer A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of small business strategy*, Vol. 18, No. 1, 35–56.
217. Müller S.D., Ulrich F. (2013). Creativity and information systems in a hypercompetitive environment: A literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 32, No. 1, 171–201.
218. Negus K. (2002). The work of cultural intermediaries and the enduring distance between production and consumption. *Cultural Studies*, Vol. 16, No. 4, 501–515.
219. Netflix 2018 – Annual Report; [https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/annual\\_reports/2018/Form-10K\\_Q418\\_Filed.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2018/Form-10K_Q418_Filed.pdf).
220. Newman N., Fletcher R., Kalogeropoulos A., Nielsen R.K. (2019). Reuters Institute Digital News Report 2019; [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_0.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_0.pdf).
221. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2014). Cooperative and competitive relationships in high education sector in Poland. *Journal of Economics and Management*, Vol. 17, 5–23.
222. Normann R. (2012). *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
223. Oliver A.L. (2004). On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, 151–171.
224. Osarenkhoe A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – a coopetition strategy. *Journal of Database Marketing Customer Strategy Management*, Vol. 17, No. 3/4, 201–221.
225. Owen D., Davidson J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, Vol. 132, No. 5, 1396–1406.

226. Padula G., Dagnino G.B. (2007). Untangling the rise of coopetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37, No. 2, 32–52.
227. Park B.J.R., Srivastava M.K., Gnyawali D.R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 210–221.
228. Patterson A., Baron S. (2010). Deviant employees and dreadful service encounters: customer tales of discord and distrust. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 6, 438–444.
229. Peng T.J.A., Bourne M. (2009). The coexistence of competition and co-operation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, Vol. 20, 377–400.
230. Pfeffer J., Salancik G.R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press, Palo Alto, CA.
231. Picard R.G. (2011). *The economics and financing of media companies*. Second edition. Fordham University Press, New York, NY.
232. Porter M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
233. Porter M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion, Gliwice.
234. Quandt T., Singer J.B. (2009). Convergence and cross-platform content production. [In:] Wahl-Jorgensen K., Hanitzsch T. (eds.). *The handbook of journalism studies*. Routledge, New York, NY; 130–144.
235. Quinn S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, Vol. 6, No. 1, 29–38.
236. Quintana-Garcia C., Benavides-Velasco C.A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, Vol. 24, No. 12, 927–938.
237. Rayport J.F., Sviokla J.J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6, 75–85.
238. Raza-Ullah T. (2020). Experiencing the paradox of coopetition: a moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, Vol. 53, No. 2, article id 101863.
239. Raza-Ullah T., Bengtsson M., Kock S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 189–198.
240. Raza-Ullah T., Kostis A. (2019). Do trust and distrust in coopetition matter to performance? *European Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 367–376.
241. Rijamampianina R., Carmichael T. (2005). A framework for effective cross-cultural coopetition between organisations. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 4, No. 1, 92–103.

242. Ritala P. (2012). Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 307–324.
243. Ritala P., Golnam A., Wegmann A. (2011). Coopetition in the global book industry: The case of Amazon.com’s evolution. [In:] 21<sup>st</sup> Nordic Workshop on Interorganizational Research (No. CONF).
244. Ritala P., Golnam A., Wegmann A. (2014). Coopetition-based business models: the case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 236–249.
245. Ritter T., Ford D. (2004). Interactions between suppliers and customers in business markets. [In:] Håkanson H., Harrison D., Waluszewski A. (eds.). *Rethinking marketing developing a new understanding of markets*. John Wiley & Sons, Chichester; 99–116.
246. Robie C., Brown D.J., Bly P.R. (2008). Relationship between major personality traits and managerial performance: Moderating effects of derailing traits. *International Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, 131.
247. Rosenthal S.A., Pittinsky T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 617–633.
248. Rotemberg J.J., Saloner G. (2000). Visionaries, managers, and strategic direction. *RAND Journal of Economics*, Vol. 31, No. 4, 693–716.
249. Roy P., Yami S. (2009). Managing strategic innovation through coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, No. 1, 61–73.
250. Sadler-Smith E., Akstinaite V., Robinson G., Wray T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, Vol. 13, No. 5, 525–548.
251. Salvatat D., Géraudel M., d’Armagnac S. (2013). Inter-organizational knowledge management in a cooperative context in the aeronautic and space industry. *Knowledge Management Research Practice*, Vol. 11, No. 3, 265–277.
252. Sawicki J. (2005). Kooperencja – strategia przyszłości. *Marketing i Rynek*, nr 3, 3.
253. Schein E. (1996). Three cultures of management: The key to organisational learning. *Sloan Management Review*, Vol 38, No. 1, 9–20.
254. Schein E.H. (2004). *Organisational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
255. Schilke O., Cook K.S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, Vol. 11, No. 3, 281–303.
256. Schrand C.M., Zechman S.L. (2011). Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 53, No. 1/2, 311–329.
257. Schultz B., Sheffer M.L. (2007). Explaining local television sports through hypercompetition. *Electronic News*, Vol. 1, No. 1, 37–52.
258. Segev, E. (2008). The imagined international community: Dominant American priorities and agendas in Google News. *Global Media Journal*, Vol. 7, No. 13.
259. Sen A. (1985). Goals, commitment, and identity. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 1, 341–355.

260. Seran T., Pellegrin-Boucher E., Gurau C. (2016). The management of coopetitive tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 31–41.
261. Shattuc J. (2020). Netflix, Inc. and online television. [In:] Wasco J., Meehan E.R. (eds.). *A companion to television*; 145–164.
262. Shipman A.S., Mumford M.D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 4, 649–665.
263. de Silva S.C., Bradley F., Sousa C.M. (2012). Empirical test of the trust–performance link in an international alliances context. *International Business Review*, Vol. 21, No. 2, 293–306.
264. Simon M., Houghton S.M., Aquino K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 2, 113–134
265. Simon M., Shrader R.C. (2012). Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence: The role of motivated reasoning in new product introductions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No. 3, 291–309.
266. Singer J.B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, Vol. 5, No. 1, 3–18.
267. Skowroński A. (2006). Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego. *Problemy Ekorozwoju*, Vol. 1, nr 2, 47–57.
268. Smith A. (2018). Algorithms in action: The content people see on social media, Pew research center; <https://www.pewresearch.org/internet/2018/11/16/algorithms-in-action-the-content-people-see-on-social-media/>.
269. Smith A.M. (2013). The value co-destruction process: a customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 11/12, 1889–1909.
270. Smyrniotis N. (2012). How does news infomediation operate online? The examples of Google and Facebook. [In:] *Communication à la World Media Economics and Management Conference*, Thessaloniki; 23–27.
271. Sobolewska O. (2015). Coopetition on universities and scientific institutions; [https://indico.cern.ch/event/445524/contributions/1951035/attachments/1192914/1731970/NICA\\_OSobolewska.pdf](https://indico.cern.ch/event/445524/contributions/1951035/attachments/1192914/1731970/NICA_OSobolewska.pdf).
272. Sołek-Borowska C. (2015). Coopetition in the sector of higher education – the example of CEMS. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, nr 9, z. 7; 301–309.
273. Stadler L., van Wassenhove L.N. (2016). Coopetition as a paradox: Integrative approaches in a multi-company, cross-sector partnership. *Organization Studies*, Vol. 37, No. 5, 655–685.
274. Stankiewicz J., Moczulska M., Seiler B. (2018). Conditions and nature of coopetition of for-profit and non-profit organizations. *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, Vol. 17, 111–126
275. Stańczyk-Hugiet E. (2011). Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja. *Przegląd Organizacji*, nr 5, 8–11.

276. van den Steen E. (2005). Organizational beliefs and managerial vision. *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 21, No. 1, 256–283.
277. Strachan H. (2009). Carl von Clausewitz. O wojnie. Biografia. Wydawnictwo Muza, Warszawa.
278. Straub-Cook P. (2018) Source, please? A content analysis of links posted in discussions of public affairs on Reddit. *Digital Journalism*, Vol. 6, No. 10, 1314–1332.
279. Sułkowski Ł. (2016). *Kultura akademicka. Koniec utopii*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
280. Sułkowski Ł. (2017). Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda? Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; 62–63.
281. Susarla A., Oh J.H., Tan Y. (2012). Social networks and the diffusion of user-generated content: Evidence from YouTube. *Information Systems Research*, Vol. 23, No. 1, 23–41.
282. Tang Y., Li J., Yang H. (2015). What I see, what I do: How executive hubris affects firm innovation. *Journal of Management*, Vol. 41, No. 6, 1698–1723.
283. Tang Y., Qian C., Chen G., Shen R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 9, 1338–1357.
284. Thomas L.G. (1996). The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. *Organization Science*, Vol. 7, 221–242.
285. Thomason S.J., Simendinger E., Kiernan D. (2013). Several determinants of successful coepetition in small business. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, Vol. 26, No. 1, 15–28.
286. Tidström A. (2009). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 7, 506–518.
287. Tidström, A. (2014). Managing tensions in coepetition. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, 261–271.
288. Tidström A., Ritala P., Lainema K. (2018). Interactional and procedural practices in managing competitive tensions. *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 7, 945–957.
289. Tsai W. (2002). Social structure of “coepetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, 179–190.
290. Ustawa z 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U z 30 sierpnia 2018 r., poz. 1668; <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2018/09/ustawa.pdf>.
291. Walczak R., Derbis, R. (2017). Podstawowe samowartościowanie – walidacja polskiej wersji skali do pomiaru *core self-evaluations*. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, Vol. 23, No. 1, 147–158.
292. Walley K. (2007). Coepetition: An introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management Organization*, Vol. 37, No. 2, 11–31.
293. Walley K., Custance P. (2010). Coepetition: insights from the agri-food supply chain. *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 10, No. 3, 185–192.

294. Wally S., Baum J.R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 932–956.
295. Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, 409–421.
296. Williamson O.E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, 135–182.
297. Williamson O.E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. S2, 75–94.
298. de Wit B., Meyer R. (2007). *Synteza strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
299. Wittmann C.M. (2007). Strategic alliances: what can we learn when they fail? *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 14, No. 3, 1–19.
300. Workman M. (2012). Bias in strategic initiative continuance decisions: framing interactions and HRD practices. *Management Decision*, Vol. 50, No. 1, 21–42.
301. Yoo E., Gu B., Rabinovich E. (2019). Competition and coopetition among social media content. [In:] *Proceedings of the 52<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
302. Zakrzewska-Bielawska A. (2013). Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przegląd Organizacji*, nr 2, 3–8.
303. Zaleskiewicz T. (2001). Beyond risk seeking and risk aversion: Personality and the dual nature of economic risk taking. *European Journal of Personality*, Vol. 15, No. S1, 105–122.
304. Zaller J. (1999). Market competition and news quality. *Annual Meetings of the American Political Science Association*, Atlanta.
305. Zand D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, 229–239.
306. Zeitoun H., Nordberg D., Homberg F. (2019). The dark and bright sides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research. *Leadership*, Vol. 15, No. 6, 647–672.
307. Zhang T., Lu C., Torres E., Chen P.J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, Vol. 32, No. 1, 57–69.
308. Zhao H., Seibert S.E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 259–271.
309. Zineldin M. (2004). Co-opetition: the organization of the future. *Marketing Intelligence Planning*, Vol. 22, No. 6/7, 780–789.
310. Zineldin M.A. (1998). Towards an ecological collaborative relationship management A: “co-opetitive” perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, 1138–1164.
311. Zuboff S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs, New York, NY.

312. Zucker L.G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure. *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 8, 53–111.
313. Zydlewska A. (2003). Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym. [W:] Gołębiowski T. (red.). *Marketing na rynku instytucjonalnym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; 163–174.

### Strony internetowe

1. @Comparitech<http://bit.ly/2W2MuOp>.
2. @Sandvine<https://bit.ly/2E71aHt>.
3. <http://blog.chartbeat.com/2018/02/15/google-is-up-what-to-do-about-it/>.
4. [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_largest\\_Internet\\_companies](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_Internet_companies).
5. <https://gdansk.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-województwa-pomorskiego-2019,4,20.html>.
6. <https://gumed.edu.pl/294.html>.
7. <https://www.kamilfrank.com/how-google-news-makes-money/>.
8. <https://pg.edu.pl/documents/611754/75313317/asjc>.
9. <https://pg.edu.pl/uczelnia/o-uczelni/historia/zarys/po-1945#odbudowa>.
10. <https://pg.edu.pl/uczelnia/o-uczelni/historia/zarys/przed-1945#poczatki>.
11. [https://ug.edu.pl/uniwersytet/o\\_nas/historia\\_ug](https://ug.edu.pl/uniwersytet/o_nas/historia_ug).
12. <https://www.economist.com/briefing/2018/06/30/netflix-is-moving-television-beyond-time-slots-and-national-markets>
13. <https://www.statista.com/statistics/563393/netflix-available-series-by-country-in-europe/>
14. [https://www-1scival-1com-10000041c067e.han.bg.pg.edu.pl/collaboration/currentCollabTable?uri=Institution/327001 \(+ 327002, 327008, 327010, 327013, 327019, 327023, 327034, 327037, 327038\)](https://www-1scival-1com-10000041c067e.han.bg.pg.edu.pl/collaboration/currentCollabTable?uri=Institution/327001 (+ 327002, 327008, 327010, 327013, 327019, 327023, 327034, 327037, 327038)).
15. <https://www-1scival-1com-10000041c07e1.han.bg.pg.edu.pl/collaboration/currentCollabMap?uri=Institution/327013>.
16. <https://www-1scival-1com-10000041c0695.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analyse>.
17. <https://www-1scival-1com-1000004qi0b46.han.bg.pg.edu.pl/home>.
18. <https://www-1scival-1com-1000004xd1082.han.bg.pg.edu.pl/benchmarking/analyse>.