

Jan Kreft

Uniwersytet Jagielloński

## KOOPETYCJA NOWOMEDIALNA: MIĘDZY ODBIORCĄ-TWÓRCĄ A ORGANIZACJĄ

**Key words:** coopetition, users, new media, strategy

### NEW MEDIA COOPETITION: BETWEEN CONSUMER-CREATOR AND ORGANIZATION

#### Abstract

The purpose of this article is to suggest a concept of “new media coopetition” – a comprehensive relationship between active media users and media companies as well as between the companies themselves. Co-creation of media contents by the users is a strategic challenge for media companies. Users who create texts, films or music recordings become competitors to the professional authors. Not only are users recipients and creators at the same time, but they are also competitors to media organizations. Coopetition is a strategy bringing benefits to the parties involved by making them simultaneously compete and cooperate with the competitors (users). While in the traditional version coopetition only concerns relationship between the organizations, I propose that it embraces the form of “new media coopetition”, which would also take the relationship between users and media organizations into account.

Współtworzenie treści medialnych przez użytkowników jest nie tylko wyrazem ewolucji społecznej, jest także strategicznym wyzwaniem dla organizacji medialnych. Tworzący teksty, filmy czy nagrania muzyczne użytkownicy stają się konkurentami profesjonalnych twórców. Jeżeli przyjąć, że YouTube jest największą telewizją na świecie, a na przykład Facebook największym miejscem spotkań i wymiany treści medialnych, to konsekwentnie należy uznać, że produkty medialne powstające dzięki aktywności użytkowników angażują uwagę, odwracając ją od produktów innych mediów (nadawców telewizyjnych, wydawców prasy, operatorów kin

itd.). Użytkownicy są jednocześnie odbiorcami i twórcami. Są dla organizacji medialnych konsumentami i konkurentami.

W takich warunkach dogodną strategią z perspektywy zarządzania jest koopetycja, czyli jednoczesne konkurowanie i współpraca z konkurentami. W tradycyjnej wersji koopetycja dotyczy relacji między organizacjami, proponując jednak, by przyjęła ona postać „koopetycji nowomediowej”, uwzględniającej relacje między użytkownikami i organizacjami medialnymi.

Tworzenie treści medialnych przez użytkowników jest najczęściej analizowane jako zjawisko społeczne, kulturowe, komunikacyjne i polityczne. Tak dogodne dzięki cyfryzacji oraz stosunkowo powszechne dzięki dostępnym urządzeniom (zwłaszcza mobilnym) dzielenie się informacjami i emocjami wpływa na ewolucję poglądów na temat organizacji społeczeństwa i wywołuje dyskusję o demokratyzacji życia politycznego.

Ewolucja w tworzeniu mediów jest także wyzwaniem dla strategicznego zarządzania przedsiębiorstwami medialnymi. Wyzwaniem tym poważniejszym, że współwystępującym z innymi zjawiskami i trendami istotnymi dla opisu relacji między uczestnikami rynku medialnego. Owe zjawiska to:

1. Indywidualna komunikacja masowa. Jest nową formą komunikowania, czyli multimodalną, interaktywną wymianą wiadomości i dokumentów „od wielu do wielu” w wybranym czasie<sup>1</sup>. Paralelizm indywidualizmu i masowości to komunikacja masowa, ponieważ w jej zasięgu pozostaje potencjalnie globalne audytorium. Jednocześnie to komunikacja indywidualna, albowiem indywidualni użytkownicy współtworzą medialne treści, ale też samodzielnie wybierają platformy ich przekazu i odgrywają aktywną rolę w ich odbiorze.
2. Migracyjne zachowania użytkowników. To migracje pomiędzy platformami medialnymi i poza medialne rynki (np. wymiana plików muzycznych i tekstowych bez transakcji rynkowych), poza bezpośrednią kontrolą organizacji medialnych oraz w sferę utrudnionej segmentacji i utrudnionej komodyfikacji aktywności medialnej.
3. Otoczenie dużych prędkości. Otoczenie to kształtuje nierównomierną i równocześnie zachodzącą ewolucją popytu, zachowań konkurentów, technologii i zasad prawnych. Zmiany te są nie tylko nieprzewidywalne, ale – gdy już zachodzą – trudne do interpretacji<sup>2</sup>.
4. Nieustanne odnawianie przewagi konkurencyjnej. Na rynku medialnym apele o zrównoważony rozwój, o „dżentelmeńską” konkurencję, stabilną pozycję rynkową i możliwość dopasowywania zasobów do rynkowych potrzeb<sup>3</sup> spotykają się z hiperkonkurencją, „z ciągłym napływem nowych kon-

---

<sup>1</sup> A. Arsenault, M. Castells, *The Structure and Dynamics of Global Multi-media Business Networks*, „International Journal of Communication” 2008, no. 2, s. 43.

<sup>2</sup> K.M. Eisenhardt, *Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no. 3, s. 543–576.

<sup>3</sup> M. Porter, *What Is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 61–79.

kurentów, a ci nie są zainteresowani przestrzeganiem reguł stosowanych przez starych graczy. Gwiżdżą na stabilność i polubowne porozumienia, liczy się tylko polowanie na udziały rynkowe”<sup>4</sup>.

W obliczu tych niestabilnych warunków postawić można dwie hipotezy:

H1: Żadna organizacja medialna (nawet największa korporacja) nie jest w stanie samodzielnie i efektywnie zarządzać tworzeniem wartości w swoich granicach.

H2: Dogodną strategią w nowomediarnym środowisku jest „kooperacja nowomediarna” – jednoczesne konkurowanie i współpraca z organizacjami medialnymi i z indywidualnymi użytkownikami tworzącymi treści medialne.

Nieprzewidywalność trendów i ograniczona przydatność dotychczasowych strategii powstających i realizowanych w nieustannie zmieniających się warunkach skłania do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi oraz z odbiorcami/użytkownikami mediów. Dotychczasowe strategie rozwoju organizacji medialnych, przede wszystkim pionowa integracja, okazują się bowiem niewystarczające<sup>5</sup>. Do upowszechnienia strategii kooperacji skłaniają także następujące przyczyny:

1. Medialne propozycje stają się coraz bardziej skomplikowane i potencjalnie zróżnicowane, a pojedyncze przedsiębiorstwo czy nawet korporacja nie są w stanie przygotować ich samodzielnie. Niezbędne są zatem krótkoterwale zazwyczaj (płynne) relacje z przedsiębiorstwami oraz możliwie stabilne i długoterminowe relacje z indywidualnymi użytkownikami (współtwórcami) mediów.
2. Relacje z przedsiębiorstwami stają się kluczowym zasobem przedsiębiorstwa medialnego, a źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zdolność do zbudowania z innymi firmami i użytkownikami współtworzenia wartości.

## Istota kooperacji

Sformułowana jeszcze w połowie lat 90. minionego wieku koncepcja kooperacji zaproponowana w pracy Adama M. Brandenburgera i Barry’ego J. Nalebuffa<sup>6</sup>, odnosząca się nie tylko do rynku, ale także relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz społeczeństwa<sup>7</sup>, dotyczy właśnie równoczesnego konkurowania i współdzia-

<sup>4</sup> A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 147.

<sup>5</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.

<sup>6</sup> A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, no. 4, s. 57–71.

<sup>7</sup> P.K. Ritala, P. Välimäki, K. Blomqvist, K. Henttonen, *Intrafirm Coopetition, Knowledge Creation and Innovativeness*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Taylor and Francis, Hoboken, NJ 2009, s. 47.

łania konkurentów i nadal pozostaje bardzo skromnie rozpoznaną w sektorze mediów<sup>8</sup>. W strategii tej organizacje medialne, konkurując i jednocześnie współpracując ze sobą, czerpią z tych relacji obustronnie wielostronne korzyści. Jednocześnie napięcia w pogodzeniu sprzeczności wpływają na niejednoznaczność ostatecznych efektów.

Punktem wyjścia dla idei kooperacji jest dla wspomnianych autorów teoria gier dostarczająca koncepcyjnej perspektywy uzyskania renty poprzez jednoczesne konkurowanie i współpracę.

Analizując kooperację z perspektywy teorii gier, można przyjąć, że jest ona procesem przebiegającym według określonych zasad (gry), w którym konkurenci-współpracownicy dążą do uzyskania jak najlepszego wyniku poprzez kooperację i wynik ten będzie lepszy, niż gdyby mieli ze sobą jedynie konkurować. Teoria gier sugeruje dokładną analizę zasad, możliwości zachowań (strategii) graczy oraz ocenę korzyści wynikających z ich przestrzegania. Podkreśla także znaczenie poznania graczy.

Ze względu na swą specyfikę i uproszczone zasady wnioskowania teoria ta może być przydatnym narzędziem, z jednej strony ułatwiającym zrozumienie skomplikowanych mechanizmów rynkowych, z drugiej – pozwalającym przedsiębiorstwom na radzenie sobie z niepewnością działań. Dzięki prostym analogiom metafora gry pozwala na analizowanie skomplikowanych relacji, umożliwia także przyjęcie różnych perspektyw (graczy i obserwatora, czyli np. aliantów, konkurentów, dostawców i klientów). Pozwala też na szybką analizę poprzednich doświadczeń, sugerując ich zbieżność i porównywalność.

Paradygmat kooperacyjny podkreśla wpływ wzajemnych relacji na uzyskiwane rezultaty. To komplementarne zasoby współpracujących podmiotów determinują wyniki. Miejsce przewagi konkurencyjnej zajmuje strategia osiągania wspólnych korzyści wynikających z obopólnych czy wielostronnych relacji.

Podczas gdy kooperacja opiera się na wspólnocie celów i silnych więzach między organizacjami, a konkurencja na ich rozbieżności, kooperacja jest formą poszukiwania równowagi pomiędzy konkurencją a kooperacją. Przedsiębiorstwa medialne, odbiorcy i użytkownicy mediów, dostawcy, konkurencyjne podmioty tworzą wedle tej koncepcji sieć wartości. Konkurenci rynkowi opierają swą siłę na pozycji/przewadze rynkowej, natomiast współpracujący na funkcjonowaniu ogniw łańcucha wartości.

Kooperacja wymaga przy tym 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 na obszarach, na których organizacja nie zajmuje silnych pozycji. Dlatego często stosowana jest równoczesna kooperacja i agresywna strategia rozwoju.

---

<sup>8</sup> M. Rogalski, *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 17–21.

W licznych definicjach kooperacji zgodnie podkreślany jest paradoks jednoczesnej współpracy i konkurowania<sup>9</sup>. Jak już wspomniano, w pracy A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa koncepcja kooperacji została wywiedziona z teorii gier<sup>10</sup>. Do tejże teorii gier odnoszą się także Giovanni Battista Dagnino, Frédéric Le Roy, Sad'd Yami i Wojciech Czakon, definiując kooperację jako „system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów”<sup>11</sup>. Współzależność ta jest grą o dodatniej sumie, obustronnie i wielostronnie korzystną. Rośnie bowiem siła przetargowa i możliwości „uczenia się” partnerów, lepiej wykorzystywane są też ich zasoby. Kooperacja ma być zatem sposobem na większy wzrost wartości, niż wynikałoby to jedynie z konkurowania czy tylko ze współpracy.

Wspomniany G.B. Dagnino określa kooperację mianem fuzji kooperacji i konkurencji pozwalającej na formułowanie nowej biznesowej perspektywy<sup>12</sup>, z kolei Keith Walley pisze o równoczesnym konkurowaniu i kooperowaniu<sup>13</sup>. Dla Marii Bengtsson i Sörena Kocka kooperacja to „diadyczny i paradoksalny związek zachodzący między dwoma firmami współpracującymi w ramach jednej działalności i konkurującymi w ramach innych działalności”<sup>14</sup>. Zdaniem Joanny Cygler, która proponuje termin „kooperencja”, kooperacyjne relacje charakteryzuje rozłączność, kompleksowość, współzależność, dynamizm, zmienność otoczenia oraz długotrwałość<sup>15</sup>. M. Bengtsson i S. Kock rozróżniają z kolei „kooperację wzajemną”, określając tym terminem współpracę i jednoczesne konkurowanie dwóch organizacji gospodarczych, i „kooperację wielobiegunową” dotyczącą współpracy i konkurowania dwóch organizacji, na którą wpływa wiele innych organizacji<sup>16</sup>.

W szerszym kontekście kooperacja jest czynnikiem selektywnym typów relacji związanych z łańcuchem wartości i sieci wartości oraz zachowań między organizacjami albo wewnątrz organizacji<sup>17</sup>. Współpraca zwykle dotyczy działalności badawczej i wspólnej produkcji poszczególnych linii produktów, natomiast konkurencja wyborów klienta spośród oferowanych towarów i usług.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *The Right Game...*

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

<sup>12</sup> G.B. Dagnino, *Preface. Coopetition Strategy: Toward a New Kind of Interfirm Dynamics*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 4.

<sup>13</sup> K. Walley, *Coopetition. An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, „International Studies and Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 11.

<sup>14</sup> M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, no. 3, s. 181.

<sup>15</sup> J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 15, 19–22.

<sup>16</sup> M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition...*

<sup>17</sup> T.-J. A. Peng, M. Bourne, *The Coexistence of Competition and Co-operation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks*, „British Journal of Management” 2009, no. 20, s. 377–400.

Koopetycja to, jak lapidarnie definiują Gary Hamel, Yves L. Doz i C.K. Prahalad, współpraca, która jest konkurencją w innej formie<sup>18</sup>, albo jak określają Thomas Ritter i David Ford: „kombinacja pracy z, poprzez, mimo oraz przeciwko innym podmiotom”<sup>19</sup>. Polega na korzystaniu przez partnerów jednocześnie z efektów współpracy, jak i konkurencji<sup>20</sup>, a trzecim „wygranym” w koopetycji ma być, obok dotychczasowych konkurentów, konsument/użytkownik<sup>21</sup>, mamy zatem do czynienia ze zmianą paradygmatu z *win – lose*, nie tylko na *win – win*, ale na *win-win-win*<sup>22</sup>.

Koopetycję można także analizować z perspektywy wartości. Jest ona bowiem procesem współzależności ich tworzenia oraz podziału i może być, jak proponują G.B. Dagnino i G. Padula, ujmowana jako „koopetycyjny system tworzenia wartości” pozwalający skoncentrować się na źródłach i mechanizmie tworzenia wartości, w przeciwieństwie do perspektywy współpracy uzasadnianej ekonomicznymi i konkurencyjnymi korzyściami<sup>23</sup>.

## Czynniki wpływające na koopetycję

Motywy podejmowania współpracy przez konkurentów są obszernie przedstawione w literaturze<sup>24</sup>. Kluczowym czynnikiem koopetycji jest możliwość dostępu do zasobów niedostępnych bądź trudno dostępnych (np. wiedzy) bez obrania tej strategii. Do koopetycji dochodzi zatem pod presją rynkowej potrzeby, zwykle jest to presja nagła, w obliczu braku własnych zasobów<sup>25</sup>.

Czynnikiem wpływającym na koopetycję są także:

- dążenie do powiększenia zasięgu działania firmy,
- dążenie do wykorzystania efektu skali,
- dążenie do redukcji kosztów transakcyjnych,

<sup>18</sup> G. Hamel, Y. Doz, C. Prahalad, *Collaborate with Your Competitors – and Win*, [w:] Ch. Bartlett, S. Ghoshal, *Transnational Management*, McGraw-Hill/Irwin, Burr Ridge, IL 2000, s. 495.

<sup>19</sup> T. Ritter, D. Ford, *Interactions between Suppliers and Customers in Business Markets*, [w:] H. Håkanson, D. Harrison, A. Waluszewski (red.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Chichester 2004, s. 110.

<sup>20</sup> S. Sysko-Romańczuk, A. Kruszyńska, *Koncepcja kompetycji jako szczególna forma współpracy w realizacji dobra wspólnego*, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 113.

<sup>21</sup> G.B. Dagnino, *Preface. Coopetition...*

<sup>22</sup> K. Walley, *Coopetition...*

<sup>23</sup> G.B. Dagnino, G. Padula, *Coopetition Strategy a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference, „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9–11 May 2002, s. 9–10.

<sup>24</sup> A. Mital, *Motives for Collaborative Arrangements – The Case of Cyber Media*, 2007.

<sup>25</sup> G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling the Rise of Coopetition: the Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 32–52.

- rezygnacja z doraźnych korzyści związanych z konkurencją na rzecz synergii możliwej dzięki bliskiej współpracy<sup>26</sup>,
- ocena komplementarności zasobów,
- nastawienie konkurujących i współdziałających podmiotów<sup>27</sup>,
- porównanie kosztów operacyjnych i organizacyjnych do kosztów samodzielnej działalności; jeśli te pierwsze są niższe od drugich, kooperacja jest uzasadniona ekonomicznie nawet w krótkim terminie<sup>28</sup>,
- zmniejszenie ryzyka finansowego,
- dostęp do nowych technologii,
- globalizacja i zacieranie się granic pomiędzy sektorami wpływające na wzrost konkurencji<sup>29</sup>.

## Korzyści i zagrożenia

Korzyści związane z kooperacją można analizować z różnych perspektyw – przytacza je obszernie m.in. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska<sup>30</sup>. Podstawowymi, zważywszy na dynamiczny charakter otoczenia organizacji medialnych, są perspektywa ograniczenia ryzyka, redukcji kosztów, dostępu do aktywów bez istotnych inwestycji oraz możliwość szybkiego rozwoju produktów medialnych.

Kooperacja ułatwia relacje z odbiorcami, jest wykorzystywana do budowania przewagi konkurencyjnej wobec konkurentów spoza grona kooperacji i poprzez tworzenie portfolio produktów medialnych. Jest szczególnie istotna w sektorach takich, jak media, w których dochodzi do konwergencji z przemysłem komputerowym i telekomunikacyjnym i które charakteryzują się krótkim cyklem życia produktów, potrzebą dużych nakładów inwestycyjnych na badania oraz znaczeniem technologicznych standardów.

Analizując powstawanie wartości dla indywidualnych firm dzięki mechanizmowi współpracy, można odwołać się do teorii zasobowych. Uogólniając, można przyjąć, że poprzez wzajemne relacje poszczególne firmy, integrując zarówno uzupełniające, jak i komplementarne zasoby, tworzą wartości większe, niż gdyby powstawały osobno<sup>31</sup>. Dzięki kooperacji powstają następujące korzyści<sup>32</sup>:

---

<sup>26</sup> A. Zydlewska, *Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym*, [w:] T. Gołębiowski (red.), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003, s. 165–166.

<sup>27</sup> J. Sawicki, *Kooperacja – strategia przyszłości*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 3, s. 3.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 38.

<sup>29</sup> A. Kaleta, *Strategia...*, s. 150.

<sup>30</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Kooperacja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52, s. 135.

<sup>31</sup> T.K. Das, B.-S. Teng, *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 1, s. 31–61.

<sup>32</sup> P. Ritala, *Coopetition Strategy – When It Is Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, „British Journal of Management” 2012, vol. 23, no. 3, s. 309.

- Wzrost efektywności rynku lub powstanie nowego rynku – zwykle w takich wypadkach dochodzi do wykorzystania efektu sieciowego. Gdy powstają nowe rynki, z kooperacji nie korzystają jedynie pojedyncze firmy, ale całe grupy konkurentów. Przykładem jest konsorcjum wokół Sony, które wygrało wyścig o ustanowienie standardu video wysokiej rozdzielczości. Utworzenie nowej wartości sprawia zatem, że kooperacja jest korzystna dla wszystkich uczestników (choć jej podział może być nierówny).
- Lepsze wykorzystanie zasobów, podział ryzyka i kosztów.
- Poprawa własnej pozycji konkurencyjnej – kwestie te obecne są przede wszystkim w badaniach Augustine A. Lado, Nancy G. Boyd i Susan C. Hanlon na temat synkretycznych zachowań godzących jednoczesną współpracę na jednym rynku z konkurowaniem na innych.

Kooperacja przyczynia się ponadto do przyspieszenia internacjonalizacji firmy i optymalizacji zróżnicowania produktowego. Przyspiesza także pionową integrację.

Do zagrożeń związanych z kooperacją można natomiast zaliczyć możliwość zahamowania działań rozwojowych i, w konsekwencji, osłabienie pozycji konkurencyjnej<sup>33</sup>. Innym negatywnym efektem może być osłabienie elastyczności firm w związku z wiążącymi relacjami (np. umowami) z sieciowymi partnerami, ale też znaczący koszt kontroli wspólnych działań oraz dopasowania się do wzajemnych wymagań. Wreszcie firmy zaangażowane w kooperację mogą zachowywać się oportunistycznie oraz udostępnić kooperantom wrażliwe dane/wiedzę stanowiące o przewadze konkurencyjnej firmy.

Generalnie przyjąć można, że optymizmowi oczekiwań związanych z kooperacją towarzyszą informacje dotyczące negatywnych konsekwencji tych związków, które okazują się bardzo trudne do zarządzania, przede wszystkim ze względu na odmienne kultury organizacyjne organizacji medialnych oraz nieprzewidywalność zachowań i efektów działań użytkowników mediów.

## Kooperacja w mediach

Kooperacja w mediach jest codzienną praktyką. Należą do niej na przykład wizyty przedstawicieli jednych redakcji (np. w roli komentatorów) w redakcjach mediów, które konkurują między sobą na rynkach reklamowych. W przypadku użytkowników jest to przykładowo nieustanne tworzenie medialnych treści wykorzystywanych przez media społecznościowe do pozyskiwania reklamodawców.

Dla przedsiębiorstw medialnych kooperacja jest jedną z podstawowych strategii obieranych w obliczu tego, co Lucy Küng, Robert G. Picard i Ruth Towse nazwały „drugą erą internetową”, jaka nastąpiła po kryzysie dot.comów z początku XXI wieku i przejawia się powszechnym „podłączeniem” przedsiębiorstw i użytkowników

<sup>33</sup> A. Kaleta, *Strategia...*, s. 153.



oraz poszukiwaniem synergii pomiędzy „on-line” i „off-line” w miejsce traktowania Internetu jako jedynie przestrzeni dla konkurowania<sup>34</sup>.

Koopetycja pozwala w warunkach hiperkonkurencji między medialnymi przedsiębiorstwami na:

- stabilizację relacji poprzez zróżnicowanie działalności,
- rozpoznanie rynkowych nisz,
- poszukiwanie większej efektywności poprzez elastyczność, adaptację i ograniczenie wydatków, poprawę pozycji kooperantów wobec wspólnych zagrożeń,
- korzystanie z ryzykownych okazji biznesowych.

Ponadto koopetycja jest w mediach receptą na ewolucję preferencji użytkowników mediów oraz czynnikiem łagodzącym konsekwencje zmian technologicznych, zwłaszcza destrukcyjnych innowacji, ponadto przyczynia się do symbiotycznego powiązania dystrybucji i zawartości mediów<sup>35</sup>. Jest także sposobem na:

- czerpanie zysków z oferty nowych mediów poprzez wspólne kształtowanie ich zawartości, umożliwianie dostępu do treści i do innych użytkowników oraz umieszczenie ofert reklamowych,
- uzyskanie korzyści i testowania możliwości Internetu do pozyskiwania klientów gotowych płacić za dostarczanie płatnych treści medialnych.

Mało rozpoznanym polem badawczym jest wpływ koopetycji na strategię i na modele biznesowe kluczowych uczestników rynku mediów. Na tym poziomie analizy koopetycja kształtuje konkurencyjność uczestników rynku i określa logikę funkcjonowania całego przemysłu medialnego. Odnosi się przy tym nie tylko do zawiązywania współpracy między konkurentami, ale także do konkurencji między współpracującymi podmiotami<sup>36</sup>. Współpraca ta często dotyczy kwestii standaryzacji technologicznej, na przykład telefonii komórkowych, przy jednoczesnym zróżnicowaniu marek i, generalnie, działań marketingowych.

Pośród zidentyfikowanych zależności należy wymienić większą skłonność organizacji medialnych do koopetycji, gdy dochodzi do spadku przychodów, gdy uczestnicy rynku znajdują się w fazie stagnacji i gdy podejmowane są wysiłki na rzecz rozwoju nowych rozwiązań biznesowych – temu należy przypisać wzmożone zainteresowanie koopetycją ze strony przedsiębiorstw tzw. starych mediów. Pozwala ona bowiem na czerpanie korzyści bez przejęcia rynkowych konkurentów i bez poważnych inwestycji w *joint venture*. Zazwyczaj wymaga niewielkich korekt lub poprawy bądź wykorzystania zdolności do dzielenia się medialnymi platformami bez naruszania polityki właścicieli oraz zmian zasad prawnych<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> L. Küng, R.G. Picard, R. Towse, *The Internet and the Mass Media*, Sage Publications, London–New York 2008, s. 131.

<sup>35</sup> S.M. Chan-Olmsted, *Issues in Strategic Management*, [w:] A. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M. Wirth (red.), *Media Management and Economics Handbook*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 2006, s. 161–180.

<sup>36</sup> G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling...*

<sup>37</sup> L. Küng, R.G. Picard, R. Towse, *The Internet...*, s. 131.

Na prasowym rynku amerykańskim przykładem kooperacji jest współpraca „Boston Herald” z bezpośrednim konkurentem „Boston Globe” w drukowaniu i dystrybucji obu gazet. Nie narusza ona prawa antymonopolowego i nie oznacza tworzenia kartelu oraz wspólnego ustalania cen na rynku reklamowym. Podobne porozumienia zawarły „Chicago Tribune” i „Chicago Sun-Times”.

Innym przykładem kooperacji jest porozumienie 59 gazet i agencji informacyjnych (w tym New York Times Co., McClatchy Co., Washington Post Co., Scripps Co., A.H. Belo oraz Associated Press) w sprawie powołania NewsRight – pozwalającego na wykorzystanie zasobów cyfrowych i zarządzanie licencjami na te zasoby. Dysponują one łącznie ponad 800 witrynami internetowymi zawierającymi kontent medialny.

Przykładem podejmowania współpracy przez konkurencyjne podmioty jest francuska branża kinowa<sup>38</sup> czy tajwańskie dwie dominujące korporacje medialne UDN i Want Want China Times Group<sup>39</sup> albo współpraca uczestników chińskiego rynku w rozwoju IPTV (techniki pozwalającej na przesyłanie sygnału telewizyjnego w sieciach szerokopasmowych)<sup>40</sup>.

Liczne są przykłady łączenia sił w nowych mediach. Jeszcze w 1991 roku korporacje Apple i IBM powołały Taligent, wspólne przedsięwzięcie dla opracowania standardu oprogramowania komputerów osobistych, konkurencyjnego dla Microsoft i Intela. Z kolei amerykański AOL współpracował z Microsoftem nad wyszukiwarką, a na co dzień konkurujące Sony Pictures Entertainment, Bertelsmann, EMI i Warner Music Group objęły udziały w satelitarnym kanale muzycznym Star TV z Hongkongu.

W branży telewizyjnej elementami kooperacji są próby pozyskiwania nowych odbiorców płacących za programy podejmowane wspólnie przez NBC i Auto-By-Tel, Golf.com i Preview Travel, ABC z Pets.com i MBNA.com, a także CBS z MVP.com.

Synergii w dzieleniu się istniejącymi zasobami uzyskano na przykład w kooperacji Yahoo! oraz 176 amerykańskich gazet. Yahoo! wprowadziła wówczas technologię pozwalającą reklamodawcom umieszczać reklamy Yahoo! na stronach internetowych gazet<sup>41</sup>.

Innym przykładem tego typu praktyk jest powstanie w 2008 roku Hulu.com, serwisu powołanego we współpracy dwóch konkurujących jednocześnie ze sobą korporacji News Corporation i NBC. W ramach tej współpracy treści medialne

---

<sup>38</sup> P. Roy, S. Yami, *Managing Strategic Innovation through Coopetition*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2009, vol. 8, s. 61–73.

<sup>39</sup> L. Po-Ching, *Empirical Study on the Digital Convergence Strategy and Patent Activity of Taiwanese Media Groups*, „NTUT Journal of Intellectual Property Law and Management” 2012, no. 1, s. 121.

<sup>40</sup> M.A. Ling, X.U. Jianlei, P.A.N. Quanhong, *Research on Coopetition Strategy in IPTV between SARFT and Telecom Operators in China*, „Management Science & Engineering” 2013, vol. 7, no. 2.

<sup>41</sup> L. Küng, R.G. Picard, R. Towse, *The Internet...*, s. 131.

powstające w ramach obu korporacji trafiają do Internetu i są udostępniane AOL, MSN oraz zależnemu od News Corporation MySpace.com.

Koopetycję w postaci jednoczesnego konkurowania o przychody reklamowe, a przede wszystkim o uwagę użytkowników ukazuje przykład regionalnej rozgłośni Radia Gdańsk SA, której strona internetowa i studia radiowe stały się platformami, na których ma miejsce m.in.:

- Polecanie na stronach internetowych rozgłośni radiowych programów nadawanych przez stacje telewizyjne (i odwrotnie), w warunkach gdy rozgłośnie te konkurują z tymi stacjami o uwagę odbiorców i reklamodawców na tych samych rynkach. Koopetycja taka zachodzi pomiędzy Radiem Gdańsk SA i regionalnym oddziałem TVP SA, i dotyczy przede wszystkim programów publicystycznych (np. telewizyjnego programu *Kość niezgody* anonsowanego i omawianego na antenie Radia Gdańsk).
- Występowanie dziennikarzy TVP O. Gdańsk, „Dziennika Bałtyckiego”, „Gazety Wyborczej”, Trójmiasta.pl oraz Radia Plus w codziennych audycjach publicystycznych Radia Gdańsk SA, które jednocześnie konkuruje z tymi podmiotami (zwłaszcza z Radiem Plus) o reklamodawców, słuchaczy i użytkowników stron internetowych tych podmiotów.
- Zamieszczanie od 2013 r. na stronie internetowej Radia Gdańsk blogów prowadzonych przez blogerów z różnych mediów i środowisk.

Koopetycja taka przyczynia się m.in. do uzyskiwania następujących korzyści:

- Redukuje koszty promocji ponoszone przez poszczególne redakcje (spółki medialne).
- Pozwala na pozyskiwanie bez ponoszenia dodatkowych kosztów zasobów spoza organizacji medialnej.
- Zwiększa wartość produktów medialnych współtworzonych przez konkurencyjne organizacje medialne.

## Nowomediałność koopetycji

Innym przykładem koopetycji praktykowanej przez Radio Gdańsk SA jest prowadzenie na jego stronie internetowej blogów przez osoby z konkurencyjnych mediów (np. blog Jerzego Boja z TVP) czy przez uznanych blogerów, na przykład Ewę Kowalską, autorkę serwisu informacyjnego ibedeker.pl.

Miniblogosfera na Radiogdansk.pl skupia ponad 30 blogerów, na przykład Nedina Useinova, piszącego dla czasopism ukraińskich, i Andrzeja Kowalskiego, mieszkańca Kijowa, którzy podobnie jak pozostali blogerzy współpracują z innymi mediami.

Właśnie ten przykład skłania do sformułowania koncepcji „koopetycji nowomediałnej”.

Określenie „nowomiedialny” jest konsekwencją opisu tym terminem aktywności dotychczasowych odbiorców, którzy w „nowych” mediach mogą modyfikować i dystrybuować treści medialne, jednocześnie komunikując się między sobą. Koopetycja nowomiedialna nie dotyczy zatem jedynie relacji pomiędzy organizacjami medialnymi, ale między nimi a użytkownikami, którzy korzystają z mediów, ale także tworzą medialne produkty, stając się konkurentami dla medialnych organizacji. Są oni podmiotami w środowisku:

- 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>42</sup>.

Nowe media są jednak nie tylko sferą kreującą możliwości, ale i zagrożenia biznesowe, zmuszają do formułowania nowych i rekonstrukcji dotychczasowych strategii biznesowych<sup>43</sup>.

Poglądy na temat strategii konkurencyjnych zaczęły się zmieniać, począwszy od końca lat 80. XX wieku. Z perspektywy zasobowej przewaga konkurencyjna jest osiągana przez pozyskanie zasobów kluczowych dla działania przedsiębiorstw. Szybki rozwój technologiczny, globalizacja i zmiany społeczno-kulturowe przyczyniły się do powstawania nowych koncepcji strategicznych i miejsce ochrony przewagi konkurencyjnej zajmuje coraz bardziej doceniana idea współpracy między konkurentami. Oczywiście stają się korzyści czerpane z dostępu do ich zasobów i umiejętności oraz pożytki ze wspólnie realizowanych koncepcji rozwoju, tak w granicach narodowych, jak i w wymiarze ponadnarodowym<sup>44</sup>.

Potrzebę współpracy malowniczo przedstawiał Jack Welch, CEO General Electric: „Jeśli sądzisz, że możesz iść samodzielnie w dzisiejszej globalnej gospodarce, to jesteś w największym błędzie”<sup>45</sup>. Potrzebę tak skwapliwie zaspokajaną, że John H. Dunning mógł wspomnieć o kształtowaniu się kapitalizmu aliansowego, opartego na wiedzy, święcącego tryumf po kapitalizmie przemysłowym i przemysłowo-finansowym<sup>46</sup>.

Koncepcja koopetycji uzupełnia tę potrzebę o możliwość jednoczesnego konkurowania z partnerem. Ponieważ konkurentami organizacji medialnych są także

---

<sup>42</sup> P. Evans, T. Wurster, *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

<sup>43</sup> D. MacKenzie, J. Wajcman, *The Social Shaping of Technology*, Open University Press, Buckingham–Philadelphia 1999, s. 23.

<sup>44</sup> C. Clarke-Hill, H. Li, B. Davies, *The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach*, „Management Research News” 2003, vol. 26, no. 1, s. 1–20.

<sup>45</sup> J.P. Harbison, P.P. Pekar, W.F. Stasior, *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass, San Francisco 1998, s. 11.

<sup>46</sup> J.H. Dunning, *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London 1997, s. 13.

użytkownicy/twórcy, i to konkurentami silnymi siłą swej indywidualnej/zbiorowej aktywności i kompetencji, koncepcją stosownie precyzującą złożoność rynkowych relacji jest koncepcja „kooperacji nowomedierna”, dotycząca współpracy mediów i ich użytkowników tworzących treści medialne w cyfrowym środowisku.

## Zakończenie – postulaty badawcze

Zaproponowana koncepcja „kooperacji nowomedierna” jest opisem wielostronnych relacji oraz konsekwencją konstatacji, że użytkownicy mediów, tworząc treści medialne i nie tylko, korzystają z oferty przedsiębiorstw medialnych, ale także tworzą produkty medialne, konkurując z organizacjami medialnymi o uwagę odbiorców i innych aktywnych indywidualnych twórców mediów.

Współpraca między konkurującymi przedsiębiorstwami medialnymi oraz użytkownikami mediów jest powszechną praktyką. Jest nie tylko konsekwencją zmian technologicznych, ale także zmian strategii organizacji medialnych, poszukujących nowych rozwiązań biznesowych.

Nowa koncepcja „kooperacji nowomedierna” wymaga dalszych analiz, m.in. związanych z takimi formami badań nad relacjami na rynku medialnym, jak synkretyczny model relacji, koncepcja ekosystemu medialnego czy socjoekonomia. Pośród różnych wątków badawczych szczególnie przydatne wydają się te, które koncentrowałyby się na kooperacji w warunkach sieciowych między organizacjami medialnymi<sup>47</sup>.

## Bibliografia

- Arsenault A., Castells M., *The Structure and Dynamics of Global Multi-media Business Networks*, „International Journal of Communication” 2008, no. 2.
- Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, no. 3.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, no. 4.
- Chan-Olmsted S., *Issues in Strategic Management*, [w:] A. Albarran, S.M. Chan – Olmsted, M. Wirth (red.), *Media Management and Economics Handbook*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 2006.
- Clarke-Hill C., Li H., Davies B., *The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach*, „Management Research News” 2003, vol. 26, no. 1.
- Cygler J., *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

---

<sup>47</sup> J. Kreft, *Ewolucja...*

- Dagnino G.B., *Preface. Coopetition Strategy: Toward a New Kind of Interfirm Dynamics*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
- Dagnino G.B., Padula G., *Coopetition Strategy a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference, „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9–11 May 2002.
- Das T.K., Teng B.-S., *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 1.
- Dunning J.H., *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London 1997.
- Eisenhardt K.M., *Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no. 3.
- Evans P., Wurster T., *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C., *Collaborate with Your Competitors – and Win*, [w:] Ch. Bartlett, S. Ghoshal, *Transnational Management*, McGraw-Hill/Irwin, Burr Ridge, IL 2000.
- Harbison J.P., Pekar P.P., Stasiar W.F., *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass, San Francisco 1998.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kreft J., *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Küng L., Picard R.G., Towse R., *The Internet and the Mass Media*, Sage Publications, London–New York 2008.
- Ling M.A., Jianlei X.U., Quanhong P.A.N., *Research on Coopetition Strategy in IPTV between SARFT and Telecom Operators in China*, „Management Science & Engineering” 2013, vol. 7, no. 2.
- MacKenzie D., Wajcman J., *The Social Shaping of Technology*, Open University Press, Buckingham–Philadelphia 1999.
- Mital A., *Motives for Collaborative Arrangements – The Case of Cyber Media*, 2007.
- Padula G., Dagnino G.B., *Untangling the Rise of Coopetition: the Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2.
- Peng T.-J.A., Bourne M., *The Coexistence of Competition and Co-operation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks*, „British Journal of Management” 2009, no. 20.
- Po-Ching L., *Empirical Study on the Digital Convergence Strategy and Patent Activity of Taiwanese Media Groups*, „NTUT Journal of Intellectual Property Law and Management” 2012, no. 1.
- Porter M., *What Is Strategy*, „Harvard Business Review” 1996, November–December.
- Ritala P., *Coopetition Strategy – When It Is Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, „British Journal of Management” 2012, vol. 23, no. 3.
- Ritala P.K., Välimäki P., Blomqvist K., Henttonen K., *Intrafirm Coopetition, Knowledge Creation and Innovativeness*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Taylor and Francis, Hoboken 2009.
- Ritter T., Ford D., *Interactions between Suppliers and Customers in Business Markets*, [w:] H. Håkanson, D. Harrison, A. Waluszewski (red.), *Rethinking Marketing Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Chichester 2004.

- Rogalski M., *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9.
- Roy P., Yami S., *Managing Strategic Innovation through Coopetition*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2009, vol. 8.
- Sawicki J., *Kooperencja – strategia przyszłości*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 3.
- Sysko-Romańczuk S., Kruszyńska A., *Koncepcja kompetycji jako szczególna forma współpracy w realizacji dobra wspólnego*, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Walley K., *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, „International Studies and Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Koopetycja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- Zydlowska A., *Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym*, [w:] T. Gołębiowski (red.), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003.