
MODELE KOOPERENCJI W SEKTORZE TRANSPORTU LOTNICZEGO

Wprowadzenie

Sektor transportu lotniczego ze względu na dynamikę rynku, na którym oferuje swoje usługi, a także w związku z globalnym charakterem działalności ma szczególne cechy. Dotyczy to przede wszystkim relacji występujących pomiędzy podmiotami tego sektora. Wobec złożonych i wielowymiarowych oddziaływań występujących między przewoźnikami oferującymi usługi pasażerskiego transportu lotniczego stosowanie klasycznych modeli relacji wzajemnych przedsiębiorstw napotyka na liczne trudności, ponieważ podejście takie nie umożliwia uchwycenia wszystkich aspektów zjawiska. Zastosowanie teorii i modeli kooperencji pozwala usunąć te ograniczenia i w kompleksowy sposób opisać relacje występujące pomiędzy podmiotami sektora usług transportu lotniczego. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie tych relacji w kontekście teorii kooperencji. Dotychczas brak jest w piśmiennictwie naukowym analiz łączących w kompleksowy sposób aspekt teoretyczny i praktyczny kooperencji w sektorze transportu lotniczego. Niniejszy artykuł ma za zadanie wypełnić tę lukę.

Definicja i rodzaje kooperencji

Kooperencja jest na tyle nowym terminem, że nie notuje go żaden słownik języka polskiego ani wyrazów obcych. Został on wprowadzony do terminologii nauk

* **Mgr Adam Hoszman** – doktorant w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, stypendysta programu Weź stypendium – dla rozwoju.

o zarządzaniu zaledwie kilka lat temu jako wynik połączenia ze sobą dwóch słów – kooperacja i konkurencja [2]. Chcąc ująć zagadnienie kooperencji w jak najbardziej syntetyczny sposób, można ograniczyć się do stwierdzenia wynikającego bezpośrednio ze źródłosłowa tego terminu, że jest to taki układ zależności pomiędzy podmiotami działającymi na rynku, który obejmuje jednocześnie elementy współpracy i rywalizacji [1, s. 411–426]. J. Cygler rozszerza tę definicję, wskazując nie tylko na równoczesne występowanie tych dwóch przeciwstawnych relacji, ale także na ich współzależność i formułuje następującą definicję kooperencji: „(...) układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są dla realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym” [3, s. 15–19].

J. Cygler stworzyła szeroki katalog cech relacji kooperacyjnych. Według autorki relacje te charakteryzuje:

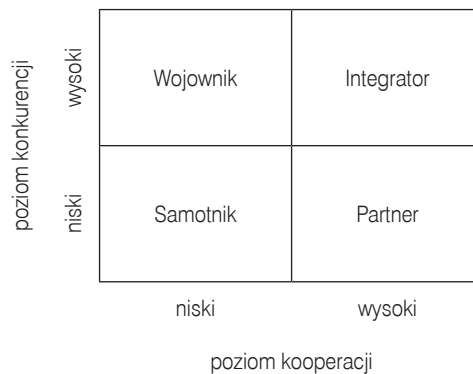
- jednoczesność występowania przeciwstawnych działań (tj. współpracy i rywalizacji),
- rozdzielność występowania tych dwóch grup działań,
- kompleksowość,
- współzależność,
- dynamizm,
- długotrwałość,
- występowanie zarówno formalnych, jak i nieformalnych powiązań,
- otwartość [3, s. 19–22].

Niezwykle ważna z punktu widzenia dalszej analizy jest typologia relacji kooperacyjnych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe typologie ze względu na następujące czynniki [3, s. 19–22]:

- intensywność relacji kooperacyjnych (tj. względny poziom współpracy i rywalizacji),
- liczbę zaangażowanych rynków i podmiotów,
- liczbę poziomów łańcucha wartości i liczbę uczestników.

W ramach pierwszej typologii wyróżniamy następujące rodzaje postaw kooperacyjnych: wojownik, integrator, samotnik i partner. Schemat obrazujący tę typologię został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Typy strategii ze względu na intensywność relacji kooperacyjnych



Źródło: Y. Luo, *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004, s. 37.

Jak sama nazwa wskazuje, wojownik rywalizuje z innymi uczestnikami rynku, chcąc uzyskać jak najlepszą pozycję konkurencyjną. Przyjęcie tej strategii jest możliwe na rynkach pozwalających na silnie konkutowanie, to jest takich, gdzie występuje znaczna segmentacja ze względu na mało elastyczne preferencje konsumentów lub mamy do czynienia z konkurencją oligopolistyczną. W literaturze jako przykłady podaje się branżę budowy samolotów (np. Airbus i Boeing) [3, s. 24], produkcji oprogramowania [5, s. 30] i inne. Integrator natomiast silnie współpracuje ze swoimi konkurentami, przy czym stopień tej rywalizacji jest stosunkowo wysoki. Współpraca i rywalizacja odbywają się jednak na różnych płaszczyznach. Z kolei samotnicy to firmy w pewnym stopniu wyizolowane ze środowiska konkurencyjnego. Są to najczęściej przedsiębiorstwa, które specjalizują się w zaspokajaniu pewnych niszowych potrzeb, a oferowane przez nie produkty i/lub usługi nie mają bliskich substytutów, przez co przedsiębiorstwo je oferujące nie jest narażone (lub jest narażone w ograniczonym zakresie) na działania konkurencyjne innych podmiotów działających na rynku. Taka sytuacja ogranicza również możliwość kooperacji. Czwartym typem relacji kooperacyjnych w ramach tej typologii jest strategia partnera przewidująca dużą intensywność zarówno współpracy, jak i rywalizacji.

Analizując relacje kooperacyjne z punktu widzenia liczby zaangażowanych rynków i podmiotów, możemy wyróżnić cztery jej rodzaje: rozproszoną, sieciową, separacyjną i geocentryczną (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Typy kooperencji ze względu na liczbę zaangażowanych rynków i podmiotów

liczba rynków zaangażowanych w kooperencji	duża	kooperencja rozproszona	kooperencja sieciowa
	mała	kooperencja separacyjna	kooperencja geocentryczna
		mała	duża
		liczba konkurentów zaangażowanych w kooperencji	

Źródło: Y. Luo, dz. cyt., s. 44.

Trzecia typologia wyróżnia relacje kooperencyjne ze względu na liczbę poziomów łańcucha wartości i liczbę zaangażowanych podmiotów, przy czym relacja ta może obejmować jeden lub więcej poziomów łańcucha wartości oraz dwa podmioty lub więcej i od tego rozróżnienia zależy, z jakim typem kooperencji mamy do czynienia. Typologia ta została przedstawiona na rysunku 3.

Rysunek 3. Typy kooperencji ze względu liczbę podmiotów i skalę relacji

liczba poziomów łańcucha wartości	jeden	prosta kooperencja dwustronna	prosta kooperencja wielostronna
	kilka	złożona kooperencja dwustronna	złożona kooperencja wielostronna
		dwie firmy	więcej niż dwie
		liczba firm w układzie	

Źródło: G.B. Dagnino, G. Padula, *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation* (materiały konferencyjne), Second Annual Conference – „Innovative Research in Management”, Sztokholm, 9–11 maja 2002, s. 30.

W zależności od tego, czy mamy do czynienia z kooperencją obejmującą jeden czy więcej łańcuchów wartości, relacja może mieć charakter prosty lub złożony.