

ASPECTE DILEMATICE ALE RELAȚIEI ANTREPRENORIAL – STRATEGII DE CO-OPETIȚIE

Paul CRIȘAN
Universitatea de Vest Timișoara
Facultatea de Economie și Administrare a Afacerilor
Timișoara, România
paul.crisan85@gmail.com

Abstract

The ever increasing competition in most business sectors forces companies to identify new ways of increasing their competitiveness in order to handle the competitive challenges.

This paper attempts to study the evolution of the relationship between entrepreneurship and co-opetitive strategies in the IT and automotive industries. We propose to study this relationship in the different phases of the company life cycles to solve the following dilemma: does entrepreneurship influence co-opetitive strategies or are the co-opetitive strategies influencing the entrepreneurial expression?

In order to find a scientific answer to this question, exploratory, descriptive and case study research methods have been employed in a coherent logic, so the dynamic links between entrepreneurship and co-opetitive strategies can be identified.

Based on the findings, the paper solves the dilemma in an original way by correlating the entrepreneurial drive with co-opetitive based strategies on a timescale approach. Being aware of the inter-conditioning between the two strategic approaches creates the necessary framework for adopting superior performance solutions.

Cuvinte cheie: Entrepreneurship, co-opetition, intrapreneurship, strategic drive, life cycle.

1. INTRODUCERE

În această lucrare se încearcă studierea evoluției în timp a relației dintre antreprenoriat și strategiile de coopețiție pe exemplul sectoarelor IT și industriei auto. Ne propunem studierea acestei relații în diverse

faze ale curbei de viață a întreprinderilor de profil pentru a putea dezlega enigma: antreprenoriatul influențează strategiile de coopețiție sau strategiile de coopețiție influențează manifestarea spiritului antreprenorial ?

2. ANALIZA LITERATURII

2.1 Co-opețiția

Termenul de co-opețiție a fost folosit pentru prima oară de către Raymond Noorda, CEO al Novell și este definit ca și comportamentul constând simultan în cooperare și competiție. Cele două perspective tradiționale de cercetare [1] au evoluat ca și curente diferite.

Curentul competițional a dominat foarte mult timp domeniile cercetării strategice în management [2], [3] și a reprezentat paradigma dominantă a anilor '80. Această abordare presupune ca interdependența firmelor, atât verticală cât și orizontală, este bazată pe căutarea interesului .

În privința interdependenței orizontale, se accentuează căutarea profiturilor superioare obținute atunci când firma realizează un avantaj concurențial [2] sau când își mobilizează resurse și competențe distinctive [4] care îi permit să ofere produse superioare față de competitori.

În privința interdependenței verticale, perspectiva competițională subliniază apropierea de valoare prin schimburi economice. Având rădăcinile în teoria neoclasică, perspectiva competitivă presupune schimbul ca un eveniment discret în care valoarea economică creată anterior de firme este împărțită apoi pe principiul alocării eficiente. Împărțirea valorii poate avea loc fie conform principiului echității, după cum presupune teoria tradițională a

marketingului [5] sau folosind comportamentul oportunist conform costurilor de tranzacție [6].

O alternativă la abordarea competitivă, cooperarea pune accentul pe avantajul colaborativ. Odată cu răspândirea acestei abordări, viziunea asupra mediului de afaceri s-a schimbat radical dând naștere la rețele de interdependențe strategice între firme care urmăresc interese convergente și beneficii mutuale. Abordată prima oară în domeniul managementului marketingului privind interdependența verticală această perspectiva s-a dezvoltat rapid în alte câmpuri de cercetare, de la managementul strategic la economia organizației.

Zorii perspectivei cooperative au marcat tranziția de la paradigma tranzacțională la cea relațională. Conform paradigmei relaționale piața nu mai este o structură atomică bazată pe schimb instantaneu, ci devine un sistem interactiv și continuu de relații în care firmele își întăresc gradual angajamentele reciproce și realizează un proces de adaptare mutuală și creare de valoare.

Complexitatea sistemelor tehnologice și creșterea turbulenței scenariului competitiv au avut rolul de a crește mai mult importanța relațiilor interfirme, ca locul de creare a valorii și de a stimula performanțele firmelor. Prin îmbunătățirea flexibilității strategice a firmelor și capacitățile de învățare, relațiile interfirme sunt considerate un activ strategic și o sursă a avantajului competitiv în mediul actual.

Interesul economic de păstrare a relațiilor curente și de a intra în noi relații în viitor, creează considerații pentru reputația firmelor și aderarea partenerilor la un comportament demn de încredere. Ca și consecință, perspectiva cooperatistă reduce semnificativ comportamentul oportunist.

În literatura de management, comportamentul hibrid constând atât în competiție cât și cooperare a fost numit co-opetiție. În timp ce un număr de autori [7], [8] au relevat importanța crescândă a co-opetiției în descrierea dinamicii interfirme, cercetarea științifică a acestui domeniu este abia la început, multe dintre problemele privind apariția acestei situații și modul în care influențează succesul firmei neavând încă răspuns.

În competiție focalizarea are loc pe strategii de apropiere a valorii, spre

deosebire de cooperare care se focalizează pe strategii colective de generare de valoare. Co-opetiția urmărește să îmbine cele două așa cum reiese din citatul următor „ crearea valorii, a unei «plăcinte» mai mari, este fundamental o activitate de cooperare care implică clienții și furnizorii și pe care o companie nu o poate realiza singură. Pe de cealaltă parte, actul de a divide «plăcinta» este unul fundamental competitiv. O companie trebuie să fie atentă la ambele situații, creând și capturând valoare simultan. Am ales să numim acest comportament co-opetiție fiindcă combină atât competiția cât și cooperarea”. [7]

O tipologie a relațiilor inter-organizaționale este descrisă în tabelul 1.

Tabel 1

Tipologia relațiilor inter-organizaționale

Direcția relației	Verticală	Schimburi la distanta	Relatii complexe verticale	Aliante între cumparatori si furnizori
	Orizontala	Piete traditionale	Relatii complexe orizontale	Aliante între non-competitori
		Competitie	Co-opetiție	Cooperare Inter-dependenta

2.2 Antreprenoriat

Cuvântul antreprenor provine din limba franceză, „entreprendre”, care se referea la funcțiunea comerciantului care cumpăra bunuri spre revândare. Filosofii francezi ai secolului 17 și 18 precum Pierre Cantillon și Jean Baptiste Say, au recunoscut ca astfel de antreprenori reprezentau persoane care-și asumau riscuri, nefiind siguri că vor putea revinde bunurile achiziționate la un preț superior celui plătit pentru achiziționarea lor. Economisții clasici britanici, precum Adam Smith și John Stuart Mill, au stabilit cea mai longevivă definiție a termenului, antreprenoriatul ca și luarea deciziilor în privința modului de alocare a resurselor.

În viziunea clasică, un antreprenor bun era răsplătit prin profituri, iar cel mai rău prin pierderi. Resursele vor migra de la utilizări neprofitabile la utilizări profitabile după cum antreprenorii vor dori să-și maximizeze profiturile și să-și minimizeze pierderile.

Școala clasică considera antreprenoriatul ca și capacitatea de a descifra mai bine semnalele pieței și adoptarea de decizii superioare în fața acelor semnale.

A doua abordare este asociată cu economistul Joseph Schumpeter. Acesta abordează antreprenoriatul într-o manieră mult mai strictă. Doar deciziile care sunt complet inovative, dislocând organizațiile existente și/sau piețe pot fi considerate ca și demers antreprenorial.

A treia școală de gândire consideră toate procesele de luare a deciziilor privind afacerea ca și antreprenoriale. În această abordare, antreprenoriatul reprezintă leadershipul în general. Astfel, antreprenoriatul este reprezentat de către managementul utilizat în crearea succesului organizațional prin dezvoltări inovative. În acest caz, putem să nu avem un singur antreprenor, fiindcă toți managerii din companiei pot fi contributori. Succesul nu reprezintă doar profiturile din viziunea neoclastică, ci atingerea obiectivelor organizației, oricare ar fi ele. Putem vorbi astfel și de antreprenoriat în politică sau în administrația publică. În același mod, inovația este vag definită și poate include modificări ale structurii organizaționale, ale culturii, precum și ale produselor sau ieșirilor. Antreprenorii devin astfel atât lideri/manageri vizionari, cât și eficienți. Peter Drucker este probabil numele cel mai faimos asociat cu noțiunea de management antreprenorial. Aceasta noțiune are darul de a evita să răspundă la întrebarea privind ceea ce este un antreprenor. Putem spune ca Peter Drucker susține că tot managementul de calitate este antreprenorial, deoarece permite succesul organizației.

2.3 Intraprenoriatul

În ultimele decade, atât literatura de management cât și cea de antreprenoriat au acordat o atenție din în ce mai mare fenomenului de antreprenoriat în cadrul organizațiilor sau intraprenoriatul. Literatura științifică a realizat distincția între intraprenoriatul organizațional și cel la nivel individual. La nivelul organizației, cercetarea s-a focusat pe formarea de noi unități de afaceri și pe organizația antreprenorială. La nivel individual accentul se pune pe

caracteristicile individuale ale intraprenorului sau angajatului antreprenorial.

3. DILEMA CO-OPETIȚIE - ANTREPRENORIAT

Coroborând viziunea lui Peter Drucker conform căruia managementul de succes este antreprenorial, cu enunțul lui Lado&all [8] că succesul în ziua de astăzi necesită un comportament simultan colaborativ și competitiv, se pot observa intercondiționările dintre spiritul antreprenorial și strategiile de co-opetiție. În prezent granițele organizaționale sunt estompate. Rețelele de afaceri și clusterelor regionale în cadrul cărora se coordonează eficient resurse și capacități reprezintă o pre-cerință a unei poziții competitive. Din ce în ce mai des managerii și pe cale de consecință antreprenorii, se vor găsi în cadrul unor rețele fluide, legate temporar de un mix de competență și oportunitate.

Majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii fondate de antreprenori sau intraprenori, deși încurajează inovația, au capacități reduse de retenție a informației și sunt incapabile să obțină avantaje concurențiale durabile. Astfel, start-up create de antreprenori folosesc adeseori cooperarea cu alte start-upuri și întreprinderi mici și mijlocii (IMM) în cadrul rețelelor și clusterelor regionale pentru a supraviețui și a se dezvolta [9]. Strategia cooperativă însă poate prezenta pericole sub forma dependenței de către un partener dominat și să conducă la o situație de tip co-opetitiv.

Reiese astfel importanța pe care antreprenorii, fie individuali, fie intraprenori sau intraprenoriatul de tip corporativ trebuie să o acorde managerizării cu succes a relațiilor de tip co-opetitiv.

Se poate pune întrebarea: antreprenoriatul influențează strategiile de co-opetiție sau strategiile de coopetiție influențează manifestarea spiritului antreprenorial? Vom încerca să răspundem acestei dileme prin analizarea unui studiu de caz din domeniul industriei IT și automotive.

3.1 Studiu de caz - Tesla Motors

Start-up-ul Tesla Motors este o companie fondată în 2003 de către Martin Eberhard și Marc Terpenning, care au dorit să creeze în

serie o mașină electrică sport. Doar cu finanțele personale cei doi, au dezvoltat un business plan asociindu-se cu compania AC Propulsion care avea deja creat un prototip al unei mașini electrice sport. Relația de natura co-opetitivă a condus la obținerea primei finanțări de tip *venture capital* din partea antreprenorului Elon Musk. Atragerea unui investitor de renume precum Elon Musk a reprezentat catalizatorul pentru obținerea unor alte runde de finanțare. Compania a reușit să creeze celebrul model Tesla Roadster plecând de la o colaborare cu compania engleza Lotus. Tesla Roadster este bazată pe platforma de Lotus Elise.

Localizarea companiei în cadrul Silicon Valley, epicentrul antreprenoriatului modern, nu este întâmplătoare. Vehiculele electrice împrumută masiv tehnologie din industria IT, fiind un caz de relații complexe co-opetitive verticale la nivel de industrie [10]. Industria IT oferă tehnologiile necesare pentru implementarea cu succes a bateriilor electrice de mare capacitate, experiență provenită din dispozitive portabile și sisteme de gestiune electronică.

Inovațiile concepute în cadrul companiei Tesla nu au fost ignorate de către ceilalți producători auto. Daimler și Toyota au încheiat parteneriate și au cumpărat participatii în cadrul companiei. Furnizorul de baterii Panasonic a încheiat de asemenea un parteneriat cu Tesla pentru dezvoltarea de baterii pentru vehiculele electrice. Dezvoltarea acestor relații de natură co-opetitivă a permis Tesla să devină un important factor în dezvoltarea noii paradigme de eco-mobilitate. În 2010, Tesla a realizat prima ofertă publică a unui producător auto în Statele Unite după Ford, în 1956 (fig. 1).

Observăm în acest studiu de caz limitările tradiționale pe care sunt nevoiți să le înfrunte antreprenorii: lipsa capitalului și problemele de natura proprietății intelectuale. Pentru a-și asigura supraviețuirea, organizația a fost nevoită să intre în parteneriate strategice atât cu producători din industria auto, cât și cu furnizorii. Natura co-opetitivă a relațiilor este evidentă, ținând cont de faptul că produsele Tesla concurează direct cu cele ale producătorilor auto respectivi (ex. modelul hibrid Prius de la Toyota), iar tehnologiile dezvoltate au potențialul de a fi disruptive pe piața furnizorilor.

În această situație, putem spune că dacă la începutul activității, spiritul antreprenorial a determinat caracteristicile comportamentului co-opetitiv asumat, odată cu dezvoltarea activității și creșterea potențialului organizației, natura co-opetitivă a sectorului determină direcțiile de acțiune ale spiritului antreprenorial.

3. ANTREPRENORIAT ÎN EUROPA ȘI ROMÂNIA

Companiile mici și mijlocii, spre deosebire de cele mari, sunt principalii creatori de noi locuri de muncă. Țările care prezintă rate semnificative de creștere a manifestărilor antreprenoriale vor experimenta descreșteri ale ratei somajului. În Olanda între 1994 și 1998, 8% din firmele în creștere au creat 60% din locurile de muncă nou create. În Statele Unite 350000 de IMM cu rate de creștere rapidă au fost responsabile pentru două treimi din toate slujbele create între 1993 și 1996.

Prin eforturile Comisiei Europene de la mijlocul anilor '90 până în prezent, în Uniunea Europeană s-au implementat pași decisivi pentru încurajarea antreprenoriatului. Studiile efectuate sub egida Comisiei relevă faptul că procedurile birocratice pentru crearea unui start-up descurajează spiritul antreprenorial, iar în țările cu proceduri simplificate pentru crearea de noi afaceri sunt create mult mai multe firme de tip start-up.

Tabel 2

Implementarea celor 3 criterii la nivelul UE

	Număr de țări	
	Realizat	Nerealizat
Ghișeu Unic	18	9
Durata sub 3 zile	10	17
Cost	23	4

În decembrie 2008, Consiliul pentru Competitivitate a adoptat "Planul de acțiune pentru întreprinderile mici din Europa", care conținea un set de măsuri concrete pentru facilitarea creării de noi întreprinderi precum existența biroului unic de înregistrare, durata necesară sub trei zile și costuri reduse. Rezultatele implementării planului de acțiune

în cadrul statelor membre a fost verificat în 2010 [11].

România se află printre țările care au îndeplinit toate cele trei criterii. Media la nivel european pentru crearea unei întreprinderi noi este de 6,9 zile la un cost mediu de 399€. În România, în urma evaluării, s-a stabilit că durata necesară este de 3 zile la un cost de 100-125€, semnificativ sub media europeană.

4. CONCLUZIE

Lucrarea de față a încercat să analizeze modul în care antreprenoriatul și strategiile co-opetitive se intercondiționează. Răspunsul la dilema ”antreprenoriatul influențează strategiile de coopetiție sau strategiile de coopetiție influențează manifestarea spiritului antreprenorial?” se regăsește în studiul ciclului de viață al unei organizații în funcție de momentul la care ne plasăm pe curba de viață a organizației. Mediul de afaceri modern este un mediu caracterizat prin multitudinea interconectărilor dintre organizații. Într-un astfel de mediu, este imperativ necesară capacitatea de a coopera și concura simultan prin adoptarea unor strategii adecvate de tip co-opetitiv. Antreprenorii în încercarea de a-și implementa ideile, sunt nevoiți să realizeze parteneriate cu alte organizații din mediul apropiat, spiritul antreprenorial determinând astfel caracterul strategiilor co-opetitive.

În cadrul unei organizații care se regăsește în faza de maturitate a ciclului de viață, strategiile co-opetitive vor determina manifestarea spiritului antreprenorial. Organizația va dori să utilizeze cât mai eficace competențele dobândite în cadrul alianțelor strategice, ajungând astfel să-și concureze proprii parteneri sau va urmări obținerea de eficiențe sporite prin cooperarea cu competitorii săi.

Această cercetare subliniază faptul că antreprenorii nu trebuie să evite angajarea în strategii de tip co-opetitiv, din contră, este recomandată urmărirea lor în mod pro-activ pentru obținerea de rezultate superioare.

Natura exploratorie și teoretică a studiului limitează generalitatea descoperirilor. Percepția strategiilor co-opetitive de către antreprenori este necesar a fi aprofundată prin cercetări viitoare.

Menționare

Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/107/1.5/S/77213 „Doctorat pentru o carieră în cercetarea economică interdisciplinară la nivel european” .

Referințe bibliografice

- [1] Dagnino, G., and Padula, G. (2002). “Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?”, European Academy of Management, Conference “Innovative Research in Management, Stockholm
- [2] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York
- [3] Barney, J. B. (2001a). *Gearing and Sustaining Competitive Advantage*
- [4] Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*
- [5] Drucker, P. (1994) *The theory of business*, Harvard Business Review,
- [6] Williamson, O. (1985) *Transaction cost economics*
- [7] Brandenburger, A.M., and Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*, New York: Doubleday
- [8] Lado, A., Boyd, N., Hanlon, S.C. (1997) *Coopetition, cooperation and the search for economic rent*
- [9] Urban, B. (2010), *Frontiers in Entrepreneurship*, Springer, Heidelberg
- [10] Blum, A. (2009), *Co-opetition in the Automotive Industry: An investigation into the underlying causes, potential gains and losses*, VDM Verlag
- [11] Raportul Comisiei Europene (2010), Progress-2010, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/start-up-procedures/progress-2010/index_en.htm

Fig. 1 Analiza demersului strategic pe curba de viață a organizației

