

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirować do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Krystyna Romaniuk

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
e-mail: krystyna.romaniuk@uwm.edu.pl

KOOPETYCJA JAKO MODEL BIZNESU

COOPETITION AS A BUSINESS MODEL

DOI: 10.15611/pn.2016.421.40

JEL classification: M2

Streszczenie: Koopetycja jest alternatywą względem konkurencji i współpracy. W opracowaniu została ona ujęta w ramy modelu biznesu. Jego definiowanie i redefiniowanie zalicza się obecnie do kluczowych kompetencji. Celem artykułu jest zaproponowanie modelu biznesu sprzyjającego tworzeniu wartości w kontekście koopetycji. Formułując go, autorka przyjęła za punkt wyjścia wspólną dla obu koncepcji podstawę teoretyczną, którą jest teoria zasobowa. Problem ten przedstawiono w oparciu o studia literatury polskiej i światowej. Na podstawie prowadzonej analizy stwierdzono, że koopetycja umożliwia tworzenie wartości wszystkim stronom układu koopetycyjnego oraz klientom w wyniku łączenia i dzielenia zasobów oraz podnoszenia wartości własnych aktywów organizacji. Wśród kreowanych wartości znalazły się m.in. uzupełnianie luk w posiadanym potencjale konkurencyjności, podnoszenie efektywności działań w wybranych ogniwach łańcucha wartości oraz różnicowanie oferty i podnoszenie jakości standardów obsługi klientów.

Słowa kluczowe: koopetycja, model biznesu, teoria zasobowa, kreowanie wartości.

Summary: Coopetition is an alternative of competition and cooperation. Coopetition continues to attract growing interest. In this paper, coopetition is presented in the framework of a business model. A company's core competencies include the definition and redefinition of its business model. The aim of this article is to propose a business model which supports value creation in the context of coopetition. The model was formulated in view of the resource theory which sets a common theoretical framework for both concepts. The problem was discussed based on a review of Polish and foreign literature. An analysis of the published sources suggests that coopetition supports all parties to a cooperative agreement and clients in the value creation process by aggregating and dividing resources and by increasing the value of organization's assets. The created values include building competitive advantage, maximizing the effectiveness of activities in selected segments of the value chain, differentiating the market offer, increasing the quality of the improving customer service standards.

Keywords: coopetition, business model, Resource-Based Theory, value creation.

1. Wstęp

Początek zainteresowania koopetycją oraz modelami biznesu w naukach o zarządzaniu przypada na podobny okres, mianowicie drugą połowę lat 90. ubiegłego stulecia. Wciąż jest ono bardzo duże, o czym świadczy m.in. rosnąca liczba artykułów naukowych poświęconych tej tematyce [DaSilva, Trkman 2014; Rogalski 2013]. Tworzenie przez organizację układów koopetycyjnych wynikało m.in. z potrzeby poszukiwania nowych sposobów na kreowanie przewagi konkurencyjnej, które stało się możliwe w wyniku podnoszenia innowacyjności [Gnyawali, Park 2009], nabywania i rozwijania kluczowych kompetencji i umiejętności oraz pozyskiwania aktywów zewnętrznych [Stańczyk-Hugiet 2011], niezbędnych do osiągnięcia tejże przewagi. Realizacja tego zadania oznaczała odchodzenie od samodzielnego rozwoju przedsiębiorstwa na rzecz nawiązywania mniej lub bardziej trwałych form współpracy z konkurentami. Koopetycja traktowana jest zatem jako swoisty fenomen pozwalający przedsiębiorstwom (wzajemnym rywalom) uzyskiwać szereg obopólnych korzyści będących implikacją nawiązanych przez nich relacji kooperacyjnych przy jednoczesnym ich pozostawianiu w relacji konkurencyjnej. Ponadto osiągnięcie tych korzyści byłoby utrudnione lub wręcz niemożliwe, gdyby organizacje prowadziły swoje działania indywidualnie [Romanuk 2012]. Jednocześnie należy zaznaczyć, że nie wszyscy koopetytorzy, będący stroną w układzie koopetycyjnym, osiągną takie same rezultaty, gdyż jest to uwarunkowane ich kompetencjami relacyjnymi. Rozumie się przez nie pewien „wyuczony wzorzec działania organizacji, opisujący pozyskiwanie oraz wspólną eksploatację zasobów, realizowany na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych i skierowany na konkretnego partnera” [Czakon 2013, s. 130].

Zainteresowanie zaś modelami biznesu powiązane jest z rozwojem Internetu i e-biznesu [Ghaziani, Ventresca 2005]. Koncepcja modelu biznesu, ogólnie rzecz ujmując, odnosi się do opisu powiązań między różnymi jego składnikami („cegiełkami”), których koegzystencja przyczynia się do tworzenia wartości dla klienta oraz w konsekwencji dla samej organizacji. Zdaniem Portera model biznesu odgrywa ważną i pozytywną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Porter 2000]. Wykorzystywanie modelu biznesu jest pomocne do zrozumienia, w jaki sposób organizacje mogą kreować wartość. W związku z tym celem niniejszej publikacji jest zaproponowanie modelu biznesu, który zobrazuje tworzenie wartości w kontekście koopetycji. Formułując wspomniany model, autorka przyjęła za punkt wyjścia wspólną dla obu koncepcji (koopetycji i modelu biznesu) podstawę teoretyczną, którą jest teoria zasobowa.

2. Definicja koopetycji oraz modelu biznesu

Prowadząc rozważania na temat istoty koopetycji, nie sposób nie rozpocząć ich od definicji sformułowanej przez jej prekursorów: A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa. Zadaniem wymienionych autorów koopetycja to „jednoczesne występowanie

konkurencji i kooperacji między konkurentami” [Branderburger, Nalebuff 1996]. Jej istotą jest współpraca z rywalami w celu powiększenia tzw. tortu, a konkurowanie odnosi się do jego podziału. Przytoczona definicja należy do najczęściej cytowanych zarówno w Polsce, jak i na świecie.

W celu systematyzacji pozostałe definicje kooperacji zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje kooperacji

Definicja	Autor
Diadyczny i paradoksalny związek dwóch firm, które współpracują w ramach tych samych działalności, a konkurują w granicach innych działań.	M. Bengtsson, S. Kock
Relacje kooperacyjne między firmami, które mają zbieżne cele kooperacyjne i rozbieżne cele konkurencyjne.	G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad
System aktorów działających w oparciu o częściową zgodność interesów i celów.	G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon
Jednoczesna kooperacja i konkurencja między dwoma bądź więcej rywalami, konkurującymi na rynku globalnym.	Y. Luo
To tworzenie wartości oraz czerpanie z niej pożytków, a nie tylko stosunki pomiędzy stronami.	W. Czakon
Układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną.	J. Cygler
Wspólne wykorzystywanie swoich potencjałów konkurencyjnych przez firmy kooperatorów oraz ciągła ostra walka konkurencyjna poprzez przywództwo kosztowe, zróżnicowanie udziałów w rynku oraz pobudzanie zmian technologicznych w branży.	B. Jankowska
Formalna lub nieformalna relacja między konkurentami charakteryzująca się ścisłą współzależnością, jednoczesną dwuwymiarowością działań (konkurencją i kooperacją) oraz długoterminowością. Nawiązywana jest w celu realizacji konkretnych zadań i opiera się na wymianie ekonomicznej lub pozaekonomicznej.	K. Romaniuk

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bengtsson, Kock 1999; Dagnino i in. 2008; Hamel, Doz, Prahalad 1989; Luo 2007; Czakon 2009; Cygler 2009; Jankowska 2012; Romaniuk 2013].

Kooperacja przejawia się zatem w łączeniu dwóch różnych zachowań strategicznych organizacji. Z jednej strony firmy będące podmiotem tej relacji silnie ze sobą konkurują, z drugiej zaś równie intensywnie kooperują. Zadanie to z pozoru wydaje się trudne do realizacji w praktyce. Może bowiem rodzić sytuacje konfliktowe będące wynikiem łączenia odmiennych celów strukturalnych, odpowiednio rozbieżnych i zbieżnych. Rozwiązaniem tej pozornej sprzeczności i uniknięciem tarć między konkurencyjną a kooperacyjną częścią układu kooperacyjnego jest ścisłe wytyczenie przez organizacje pól działania w zakresie obu elementów składowych

koopetycji [Hamel, Doz, Prahalad 1989]. Zazwyczaj współpraca międzyorganizacyjna zachodzi w wybranych funkcjach łańcucha wartości, przykładowo działalności badawczo-rozwojowej lub produkcyjnej, podczas gdy konkurencja obejmuje rywalizację na polu rynkowym o zwiększanie swoich udziałów oraz w zakresie oferty produktowej [Bengtsson, Kock 1999].

Należy podkreślić, że koopetycja jest nacechowana zróżnicowaną zmiennością intensywności określonych dynamik międzyorganizacyjnych, co zaowocowało wyróżnieniem odmiennych typów relacji koopetycyjnych [Zakrzewska-Bielawska 2014a]. Przyjmując za kryterium zakres przedmiotowy, czyli liczbę działań w łańcuchu wartości, oraz zakres podmiotowy, czyli liczbę firm, wyróżnia się: koopetycję bilateralną prostą (ma ona miejsce między dwoma przedsiębiorstwami, które łączy jedno działanie w ramach łańcucha wartości, np. konsorcjum B+R, będące osobą prawną utworzoną przez dwa podmioty, które skoncentrowały swoje zasoby i wspólnie podejmują decyzję w tym zakresie), koopetycję bilateralnie złożoną (zachodzi ona również między dwoma organizacjami, ale rośnie liczba działań wspólnie realizowanych w łańcuchu wartości; występuje ona np. w sektorze samochodowym; zachodzi tu sojusz kosztowy i rywalizacja rynkowa), koopetycję sieciową prostą (to relacja między grupą kooperatorów skupionych na realizacji wybranych funkcji łańcucha wartości np. działania Toyoty określane mianem równoległego zaopatrzenia) oraz koopetycję sieciową złożoną (w której uczestniczą więcej niż dwie firmy skupione wokół kilku funkcji łańcucha wartości, np. działania ogólnoswiatowych firm oponiarskich Michelin, Goodyear, Pirelli i Dunlop) [Dagnino, Padula 2002; Romaniuk 2013]. Uwzględniając zaś kryterium intensywności relacji składowych, można wyodrębnić koopetycję samotnika (nacechowaną słabą intensywnością konkurencji i współpracy), koopetycję rywala (w której konkurencja jest silna, a kooperacja słaba), koopetycję partnera (o zależności odwrotnej, tj. słabej konkurencji i silnej współpracy) oraz koopetycję integratora (gdzie zarówno konkurencja, jak i kooperacja charakteryzują się dużą siłą) [Chin, Chan, Lam 2008; Zakrzewska-Bielawska 2014b].

Filozofia działania leżąca u podstaw relacji koopetycyjnych stanowi istotę tzw. zachowań synkretycznych prowadzących do osiągnięcia dynamicznej równowagi między jej częścią konkurencyjną i kooperacyjną, skutkującą odpowiednio możliwością osiągania lepszych wyników i lepszą efektywnością działań [Lado, Boyd, Hanlon 1997]. Należy jednocześnie podkreślić, iż koopetycja jest relacją opierającą się na pozyskiwaniu od współpracującego konkurenta komplementarnych zasobów, w tym wiedzy, informacji oraz nabywaniu umiejętności w wyniku uczenia się [Das, Teng 1998; Hamel 1991]. Nie należy jednak zapominać, że istotnym motywem wchodzenia w relacje koopetycyjne jest również redundancja zasobów, oznaczająca ich nadmiar i umożliwiająca wykorzystywanie pojawiających się okazji w otoczeniu [Zakrzewska-Bielawska 2013].

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji modelu biznesu. Może być on rozpatrywany z punktu widzenia statycznego lub transformacyjnego

go. W pierwszym przypadku zasadniczo eksponuje się słowo „model”, czego konsekwencją jest zwrócenie szczególnej uwagi na relacje między jego kluczowymi elementami. Model biznesu zatem jest rozumiany jako elementarny plan działania (nawet wręcz recepta), który spełnia ważne funkcje umożliwiające opis i klasyfikowanie. Przykładowo, modele biznesu tanich linii lotniczych są obecnie przedstawiane jako spójny zestaw opcji oferujących potencjalne korzyści. Takie patrzyenie na model biznesu syntetyzuje sposób kreowania wartości przez organizację [Amit, Zott 2001]. Ponadto pomaga zidentyfikować sposób, w jaki przedsiębiorstwa funkcjonują i kreują swoje dochody, a ściślej rzecz ujmując, pomaga menedżerom doprecyzować, które działalności są zaangażowane w kreowanie wartości oraz w jaki sposób się ją tworzy.

Z kolei podejście transformacyjne interpretuje model biznesu jako koncepcję lub narzędzie do wprowadzania zmian i skupiania się na innowacjach w organizacji albo samym modelu. Powstałe nowe modele biznesu są uznawane za radykalnie innowacyjne, mogące dokonywać zmian nie tylko w organizacji, ale w całej branży. Modele te wymagają ciągłego udoskonalania w zakresie wewnętrznej spójności oraz ich przystosowywania do zmian otoczenia [Demil, Lecocq 2010].

Przeгляд innych definicji modelu biznesu zawiera tabela 2.

Tabela 2. Definicje modelu biznesu

Definicja	Autor
Model biznesu odzwierciedla logikę tworzenia dostarczania wartości dla klientów.	D. Teece
Wzorzec, zgodnie z którym organizacje przekształcają dane wybory strategiczne (dotyczące rynków, klientów) w wartości oraz mogą tworzyć i zawłaszczać wartość poprzez wykorzystanie architektury organizacyjnej.	W. Smith, A. Binns, M. Tushman
Rozwinięta współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem przedstawiana jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu.	B. Nogalski
Połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności.	K. Obłój
Wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywanie części tej wartości przez przedsiębiorstwo.	T.M. Falencikowski

Źródło: [Teece 2010; Smith, Binns, Tushman 2010; Nogalski 2009; Obłój 2002; Falencikowski 2013].

Zaprezentowane w niej poglądy różnych autorów, dotyczące istoty modeli biznesu, wskazują na pewne ich atrybuty. Model biznesu odzwierciedla zatem:

- sposób, w jaki tworzona jest wartość,
- sposób zawłaszczania wartości,

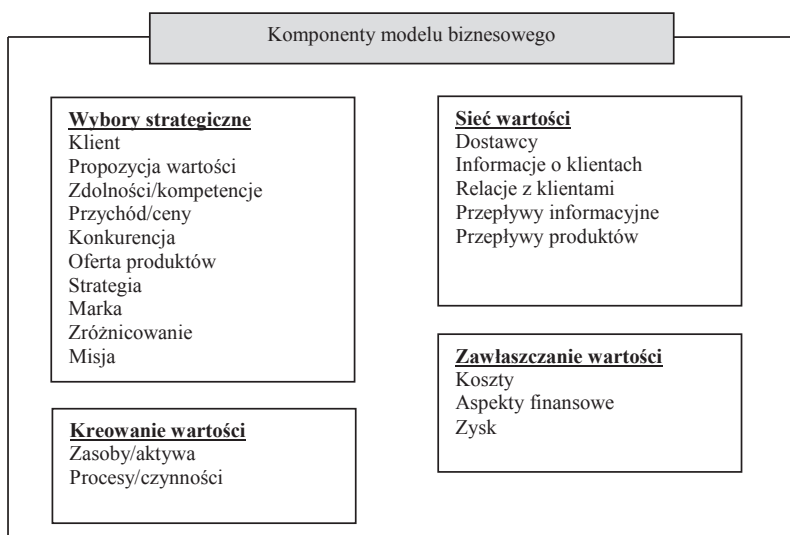
- kierunki rozwoju organizacji i ich uwarunkowania,
- sposób skutecznego wykorzystywania i rozwijania zasobów oraz umiejętności przedsiębiorstwa.

Należy jednocześnie w tym miejscu podkreślić, że model biznesu nie jest strategią, ale koncepcją, która „formułuje ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech, jak innowacyjność czy konkurencyjność” [Nogalski 2009, s. 12].

W celu zrozumienia istoty i zasad działania modelu biznesu istotne jest rozpoznanie jego elementów składowych. Ciekawe podejście do tego problemu prezentują w swojej pracy S.M. Shafer, H.J. Smith oraz J.C. Linderb. Przeprowadzili oni analizę dwunastu proponowanych przez różnych autorów definicji modelu biznesu i w oparciu o nie zidentyfikowali 42 odmienne komponenty owych modeli [Shafer, Smith, Linderb 2005]. Następnie na tej podstawie sformułowali cztery zasadnicze elementy modelu biznesu (wybrano te, które w definicjach pojawiały się co najmniej dwa razy)¹.

Należą do nich:

1. wybory strategiczne,
2. sieć wartości,
3. kreowanie wartości,
4. zawłaszczanie wartości (rys. 1).



Rys. 1. Komponenty modelu biznesu

Źródło: [Shafer, Smith, Linderb 2005].

¹ Wnikliwą analizę komponentów modeli biznesu przeprowadził również J. Brzóska, który jednocześnie zaproponował ich kryterium klasyfikacji, w oparciu o które dokonał rozróżnienia na cztery ich rodzaje. Zob. [Brzóska 2009].

Wymienieni autorzy pojęli również próbę własnego doprecyzowania definicji modelu biznesu. W tym celu uwzględnili dotychczasowe propozycje oraz uznali, że powinna ona być prosta, zrozumiała, komunikatywna i łatwa do zapamiętania. Mając to na uwadze, przyjęli założenie, że biznes skupia się na kreowaniu wartości oraz zawłaszczaniu dochodów z tej wartości. Ponadto, ich zdaniem, model ma odzwierciedlać rzeczywistość. Stąd model biznesu jest rozumiany jako kluczowa logika (*core logic*) działania organizacji oraz tworzenia i zawłaszczania wartości w obszarze sieci wartości [Shafer, Smith, Linderb 2005].

Kluczowa logika sugeruje, że prawidłowo zbudowany model biznesu powinien w wyraźny sposób odzwierciedlać fundamentalne założenie dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych oraz wewnętrzną spójność wyborów strategicznych. Ponadto tworzenie i zatrzymywanie wartości jest niezbędne do długofalowego istnienia organizacji. Firmy osiągające sukcesy tworzą wartość poprzez działanie w sposób odmienny od ich konkurentów oraz rozwijając swoje kompetencje i umiejętności, co prowadzi w konsekwencji do budowania przewagi konkurencyjnej.

Jednak ani tworzenie, ani zawłaszczanie wartości nie odbywa się w próżni. Oba te procesy zachodzą w ramach sieci wartości obejmującej dostawców, partnerów, dystrybutorów i koalicje, które służą powiększaniu ich zasobów.

Konstruując model biznesu, należy pamiętać, że z uwagi na zmienność otoczenia musi on być również redefiniowany jako odpowiedź na zmiany uwarunkowań jego funkcjonowania. Zmiana ta jest określana mianem „odnowy strategicznej” [Nogalski 2009].

3. Model biznesu rozpatrywany w kontekście kooperacji

W związku z tym, że w literaturze przedmiotu nie ma jednego, powszechnie obowiązującego modelu biznesu ujmowanego przez pryzmat jego elementów składowych, stąd, jak zaznaczono we wstępie, zaproponowany model biznesu opiera się na założeniach teorii zasobowej. Implikacją tego jest przyjęcie za B. Demilem i X. Lecocqiem patrzenia na ów model z perspektywy E. Penrose, która wniosła znaczący wkład w rozwój tej teorii. Rozpatrując problem mechanizmu wzrostu organizacji zależnego od posiadanych przez nią zasobów, wytyczających jej zdolności produkcyjne, autorka stwierdziła, że ze względu na swoją istotę zasoby *per se* nigdy nie stanowią wyłącznie niezbędnego „wkładu” do procesu produkcyjnego. Znacznie ważniejszą ich rolę jest świadczenie usług na rzecz tego procesu [Penrose 1997]. Forma wykorzystywania i zasięg świadczonych przez zasoby usług zdeterminowane są umiejętnościami kierownictwa i pracowników, ich motywacją, cechami samych zasobów oraz możliwościami rynkowymi. Same zasoby byłyby bowiem niczym bez umiejętności ich wykorzystywania w sposób pozwalający na kreowanie wartości dodanej dla odbiorców. Umiejętności te są często postrzegane jako swoista odmiana zasobów, które należy rozwijać. Zasoby mogą być przez organizacje nabywane (kupione), wydzierżawione oraz wytworzone wewnątrz przedsiębiorstwa. Finalnie,

łączne zasoby przedsiębiorstwa oraz sposób ich wykorzystywania przez zarządzających przekładają się na możliwości dostrzegania szans i rozwijania nowych produktów oraz świadczenia nowych usług. Rolą zatem organizacji jest kreowanie nowych wartości.

Zaprezentowany sposób patrzenia na przedsiębiorstwo i jego model biznesu pozwolił wymienionym badaczom wyodrębnić na tej podstawie trzy zasadnicze jego elementy: zasoby i kompetencje, strukturę organizacyjną oraz potencjalne wartości [Demil, Lecocq 2010]. Zostały one następnie zaadaptowane do stworzenia modelu biznesu ujmowanego w kontekście koopetycji (tab. 3).

Tabela. 3. Kluczowe elementy modelu biznesu w kontekście koopetycji

Wpływ	ELEMENTY MODELU BIZNESU			Przykład
	zasoby i kompetencje	struktura organizacyjna	potencjalne wartości	
Wybory dot. zasobów i kompetencji	pozyskanie zasobów o charakterze komplementarnym oraz rozwój wiedzy i umiejętności w wyniku uczenia się	budowanie relacji z konkurentami opartych na zaufaniu	uzupełnianie luk w posiadanym potencjale konkurencyjności oraz rozwój oferty połączony z podnoszeniem jej jakości i standardów obsługi klientów	koopetycja między firmami z branży drzewnej [Romaniuk 2013]
Wybory organizacyjne	współużytkowanie zasobów	dążenie do redukcji kosztów	kreowanie wartości w wyniku dzielenia i łączenia zasobów w celu podnoszenia efektywności działań w wybranym ogniwie łańcucha wartości oraz różnicowanie zasobów w innym ogniwie	koopetycja między firmami w przemyśle biotechnologicznym w zakresie B+R [Oliver 2004]
Wybory dot. potencjalnych wartości	podnoszenie wartości własnych zasobów przez wyłączenie ich użytkowanie przez organizację	dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej	kreowanie wartości w wyniku różnicowania oferty	koopetycja między producentami win w celu zwiększania konkurencyjności na arenie globalnej [Ritala i in. 2014]

Źródło: opracowanie własne.

Zasoby, jak wspomniano wcześniej, mogą pochodzić z zewnątrz lub być rozwijane wewnątrz danej firmy, natomiast kompetencje odnoszą się do zdolności i wiedzy rozwijanej indywidualnie lub kolektywnie oraz poprawy, rekonfigurowania lub zmiany sposobów wykorzystania zasobów oferowanych konkurentom.

Struktura organizacyjna jest rozumiana jako zbiór działań organizacji oraz relacji z innymi organizacjami w celu łączenia i wykorzystywania zasobów. Odnosi się zatem do działań prowadzonych w ramach łańcucha wartości oraz relacji z zewnętrznymi interesariuszami (dostawcami, klientami, konkurentami).

Natomiast potencjalne wartości to wartości dostarczane klientom w formie oferowania im nowych produktów i usług. Mogą one także dodatkowo obejmować sposoby dostarczania oferty oraz jej adresatów. Do adresatów tych zalicza się klientów, dostawców, komplementatorów, konkurentów lub sponsorów. Ponadto potencjalne korzyści mogą odzwierciedlać zbiór transakcji z klientami, wspólne rozwijanie zasobów każdej z firm w celu tworzenia nowej oferty.

Zaprezentowany w tabeli 3 model biznesu cechuje dynamiczny charakter. Oznacza to, że istnieje wzajemne oddziaływanie zarówno między poszczególnymi jego komponentami, jak i w granicach samych komponentów. Interakcje między elementami modelu biznesu prowadzą do rozwoju nowych wartości, nowej konfiguracji zasobów i kompetencji oraz dokonywania zmian w systemie organizacyjnym. Komponenty te determinują również poziom zatrzymywanej (zawłaszczanej) „marży”, bowiem potencjalne wartości wpływają na wielkość i strukturę przychodów, a struktura organizacyjna – na poziom i strukturę kosztów. Ponadto zarówno jedne, jak i drugie zależą od posiadanych przez organizację zasobów i kompetencji.

Z kolei zmiany wewnątrz danego komponentu mogą prowadzić do modyfikacji innego elementu wchodzącego w jego skład. Przykładowo zmiany w kompetencji zasoby i kompetencje organizacji, polegające na dostępie do nowych technologii, doprowadzą do zmniejszenia liczby zatrudnionych. Podobne zależności mogą mieć miejsce w odniesieniu do pozostałych komponentów modelu biznesu.

4. Zakończenie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu treści pozwalają na pewne konkluzje. Po pierwsze, koopetycja jako model biznesu stanowi pewną filozofię działania, w oparciu o którą organizacje mogą kreować wartość dla różnych interesariuszy, w tym przede wszystkim samych przedsiębiorstw, koopetytorów będących stronami danego układu koopetycyjnego oraz klientów. Współpracujący ze sobą konkurenci są beneficjentami renty relacyjnej, która nie może być kreowana w wyniku prowadzenia działalności w sposób indywidualny, gdyż jej źródło stanowią zasoby współużytkowane. Jednocześnie poziom renty przywłaszczanej przez poszczególnych koopetytorów jest zróżnicowany chociażby ze względu na ich możliwości absorpcyjne oraz szybkość uczenia się, które są miernikiem zdolności firmy do identyfikowania, pomiaru, asymilacji i wykorzystywania wiedzy pochodzącej od współpracującego rywala. Między wysokością renty a możliwościami absorpcyjnymi istnieje zależność

wprost proporcjonalna. Ponadto zdolniejszy konkurent, który posiada wymienione umiejętności, może skuteczniej budować swoją przewagę względem pozostałych koopetytorów oraz umacniać swoją pozycję konkurencyjną.

Po drugie, struktura danego modelu biznesu może być zróżnicowana w zależności od przyjętego punktu wyjścia. W opracowaniu stanowiła go teoria zasobowa. Możliwe jest przyjęcie również innych teorii, jak chociażby teorii kosztów transakcyjnych. Wówczas zarówno komponenty owego modelu, jak i zależności między nimi byłyby odmienne.

Po trzecie, model biznesu musi być konfrontowany ze zmianami, jakie dokonują się w szeroko pojętym otoczeniu organizacji. W przeciwnym wypadku, zamiast odzwierciedlać sposób kreowania wartości dla interesariuszy, będzie on swoistym „kadrem” zatrzymanym w czasie, a treść komponentów tego modelu zostanie wyczerpana. Stąd koopetytorzy muszą pozostawać wrażliwi, zwłaszcza na zmiany potrzeb klientów, oraz dążyć do jego odnowy, której przejawem jest m.in. z jednej strony albo niewielka zmiana kreowanych dla klientów wartości, albo też zaproponowanie im całkowicie odmiennych wartości, z drugiej zaś przystosowywanie charakterystyk zasobów i kompetencji posiadanych przez współpracujących konkurentów do pojawiających się szans i zagrożeń w otoczeniu.

Literatura

- Amit R., Zott C., 2001, *Value Creation in E-Business*, Strategic Management Journal, vol. 22, s. 493-520.
- Bengtsson M., Kock S., 1999, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 14, no. 3, s. 178-194.
- Branderburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Coopetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. Games Theory Strategy that's Changing in Game of Business*, HarperCollins Business, London.
- Brzóska J., 2009, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Zarządzanie, nr 2(6), s. 5-23.
- Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K., 2008, *Identifying and prioritizing critical success factors of cooperation strategy*, Industrial Management & Data System, vol. 108, no. 4, s. 437-454.
- Cygler J., 2009, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czakov W., 2009, *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12, s. 11-15.
- Czakov W., 2013, *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1147, Organizacja i Zarządzanie, z. 52, s. 127-134.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakov W., 2008, *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 3-7.
- Dagnino G.B., Padula G., 2002, *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamic for Value Creation*, EURAM, Second Annual Conference – Innovative Research in Management, Stockholm, 9-11 May.
- Das T.K., Teng B.S., 1998, *Between trust and control. Developing confidence in partner cooperation in alliances*, Academy of Management Review, s. 21-41.
- DaSilva C.M., Trkman P., 2014, *Biznes model: What is it and what it is not*, Long Range Planning, vol. 47, s. 379-381.

- Demil B., Lecocq X., 2010, *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, Long Range Planning, vol. 43, s. 227-230.
- Falencikowski T.M., 2013, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa, s. 37.
- Ghaziani A., Ventresca M. J., 2005, *Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000*, Sociological Forum, vol. 20, no. 4.
- Gnyawali D.R., Park B.-J.R., 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, s. 308-330.
- Hamel G., 1991, *Competition competence and inter-partner learning strategic alliances*, Strategic Management Journal, vol. 63, s. 83-103.
- Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., 1989, *Collaborate with your competitors and win*, Harvard Business Review, vol. 63, s. 133-139.
- Jankowska B., 2012, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., 1997, *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents*, The Academy of Management Review, vol. 22, no. 1, s. 110-141.
- Luo Y., 2007, *A coopetition perspective of global competition*, Journal of World Business, vol. 42, no. 2, s. 129-144.
- Nogalski B., 2009, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, Master of Business Administration, t. 17, nr 2, s. 3-17.
- Oblój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Oliver A.L., 2004, *On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry*, Scandinavian Journal of Management, s. 161-171.
- Porter M.E., 2000, *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, vol. 79, no. 3, s. 62-78.
- Penrose E., 1997, *The theory of growth of firm*, [w:] Foss N.J. (ed.), *Resources, Firms and Strategies. A Reader in Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford.
- Ritala P., Golnam A., Wegmann A., 2014, *Coopetition-based business models: The case of Amazon.com*, Industrial Marketing Management, vol. 43, s. 236-249.
- Rogalski M., 2013, *Dlaczego kompetycja „się oplaca” – case study*, The Journal of Management and Finance, nr 1/3, s. 297-308.
- Romaniuk K., 2012, *Kooperacja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, Współczesne Zarządzanie, nr 4, s. 65-72.
- Romaniuk K., 2013, *Spoleczne uwarunkowania kooperacji*, UWM, Olsztyn.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linderb J.C., 2005, *The power of business model*, Business Horizons, vol. 48, s. 199-207.
- Smith W., Binns A., Tushman M., 2010, *Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously*, Long Range Planning, vol. 43, s. 448-461.
- Stańczyk-Hugiet E., 2011, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji, nr 5, s. 8-12.
- Teece D.J., 2010, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, vol. 43, s. 172-194.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, nr 2, s. 3-8.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014a, *Typy relacji kooperacyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] Sopińska A., Gregorczyk S. (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 131-141.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014b, *Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 363, s. 77-78.