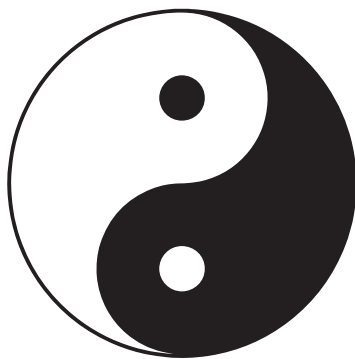


wykluczających się elementów. W związku z tym wyróżnia się dwie podstawowe cechy paradoksu: sprzeczność i współzależność.

Sprzeczność leży u podstaw paradoksalnych napięć. Jak wyjaśniali wcześnie filozofowie i psychologowie, sprzeczności pojawiają się, ponieważ elementy opozycyjne sprzyjają konfliktowi (rywalizacji). Aktorzy organizacyjni doświadczają napięcia, ponieważ wymagania związane z konfliktem wydają się logiczne w izolacji, ale absurdalne i irracjonalne, gdy pojawiają się jednocześnie (Lewis, 2000, s. 760). Podobnie Poole i Van de Ven (1989, s. 564) opisali paradoksy jako napięcia, opozycje i sprzeczności między teoriami, koncepcjami czy poglądami. Tę sprzeczną relację ilustrują kontrastujące czarno-białe pola w symbolu yin-yang (rysunek 1.1).

Współzależność podkreśla nierozzerwalne powiązania między przeciwstawnymi elementami. Badacze przedstawiają różne stopnie współzależności między siłami opozycyjnymi. Na przykład Cameron (1986, s. 545) zasugerował, że paradoks dotyczy „sprzecznych, wzajemnie wykluczających się elementów, które są obecne i działają w tym samym czasie”. Istnieje możliwość wyodrębnienia elementów, ale ich jednoczesność stwarza większe poczucie całości oraz umożliwia wzrost efektywności i kreatywności (np. Poole i Van de Ven, 1989). W filozofii yin-yang ściśle dopasowanie między polem czarnym i białym odzwierciedla ową synergiczną zależność: odrębnych elementów, które tworzą jednolitą całość. Dwa przeciwne elementy wzajemnie się definiują, tak że nigdy nie można ich w pełni oddzielić (np. światło i cień). Są jak „dwie strony tej samej monety” (Lewis, 2000, s. 761). Smith i Berg (1987, s. 14), badając paradoksy grupowe, takie jak potrzeby indywidualnych różnic i jednocześnie dążenie do zbiorowej spójności, wyjaśnili, że sprzeczności stają się ze sobą powiązane tym bardziej, im bardziej członkowie grupy starają się tak je rozdzielić, aby nie były postrzegane jako sprzeczne. W filozofii yin-yang czarna kropka i biała kropka, które pojawiają się na opozycyjnych polach, podkreślają tę wzajemną współzależność.



Rysunek 1.1. Paradoks: symbol yin-yang

Powyższe dwie podstawowe cechy paradoksu powodują, że jest on trwały. Smith i Lewis (2011, s. 382) definiują paradoks jako „sprzeczne, ale wzajemnie powiązane elementy, które istnieją jednocześnie i trwają w czasie”. Wzajemnie zależne sprzeczności wywołują cykliczne relacje między przeciwnościami. Te relacje ciągle ulegają dynamicznym zmianom, ale podstawowe elementy paradoksu pozostają stałe. Paradoksy w zarządzaniu mogą też być przejawem trudności poznawczych wynikających z nieadekwatności wcześniej przyjętych teorii do szybko zmieniającej się rzeczywistości i rosnącej zmienności (Czakon, 2012).

1.4. Paradoks a dualizm, dylemat i dialektyka

Należy zwrócić uwagę na związki i różnice paradoksu z pokrewnymi pojęciami, takimi jak dualizm, dylemat czy dialektyka. Podobnie jak w przypadku paradoksu, dialektyka i dualizm opisują współzależne sprzeczności, różniąc się przy tym istotnie (Putnam, Fairhurst i Banghart, 2016).

Dualizm

Koncepcje dualności i paradoksu są ze sobą ściśle powiązane, jednakże paradoks jest pojęciem znacznie szerszym. Dualność jest jądrem paradoksu. Paradoks istnieje w środowiskach charakteryzujących się złożonością, niejednoznacznością i niepewnością.

Dualizm (*dualism/duality*) podkreśla współzależny związek między opozycyjnymi elementami. Badacze dualności podkreślają zależność między sprzecznymi elementami wzajemnie się warunkującymi i nierozłącznymi, tak że nie sposób opisać jednego bez drugiego (Smith i Graetz, 2006; Bisel, 2009). Sutherland i Smith (2011) przedstawili teorię dualności w zarządzaniu na przykładzie paradoksu zmiana – stabilność (*change – stability paradox*). Podobnie jak w przypadku paradoksów, badacze dualizmu podkreślają związek między alternatywnymi możliwościami, jednak mniejszy nacisk kładą na zrozumienie ich sprzeczności, niespójności i konfliktów (Feldman i Pentland, 2003; Farjoun, 2010; Putnam, Fairhurst i Banghart, 2016). Według Eisenhardt „[p]aradoks polega na jednoczesnym istnieniu dwóch przeciwnych stanów, na przykład między innowacją a efektywnością, współpracą i konkurencją lub nowym i starym” (Eisenhardt, 2000, s. 703).

Wykorzystanie dualizmu do badań nad organizacją może uwolnić niekonwencjonalne myślenie, zapewniając szersze ramy do badania złożonych zjawisk, które wydają się sprzeczne z intuicją (Johnston i Selsky, 2005, s. 200). Sutherland i Smith (2011), dążąc do opracowania teorii dualności, przedstawili pięć cech dualności: jednoczesność, współzależność, minimalne progi przejścia, dynamizm i improwizację. Dwie pierwsze cechy są tożsame z przedstawionymi powyżej zasadami dotyczącymi paradoksu.

Dylemat

Dylemat (*dilemma*) oznacza napięcie między dwoma konkurencyjnymi rozwiązaniami A oraz B, przy czym każda alternatywa ma swoje wyraźne zalety i wady. Rozwiązanie dylematu wymaga rozważenia zalet i wad każdego z rozwiązań, a następnie wybrania A lub B (Smith i Lewis, 2011). Na przykład klasycznym dylematem jest decyzja typu *make versus buy* (produkujemy sami, czy kupujemy od innej firmy).

Dialektyka

Dialektyka (*dialectics*) wywodząca się z pism Hegla opisuje przeciwstawne elementy jako tezę i antytezę. Dialektyka akcentuje silny konflikt, który może prowadzić do połączenia tezy A i antytezy B, czyli powstania syntezy C. Stąd dialektyka oznacza trwający proces rozwiązywania napięć poprzez integrację (kompromis). Powoduje to, że napięcie znika. Jednak z czasem pojawia się nowe napięcie, gdy wcześniejsza synteza C staje się nową tezą, co z kolei pobudza nową antytezę D (Bledow, Frese, Anderson, Erez i Farr, 2009). Natomiast w paradoksie napięcie między A i B nie zanika, lecz utrzymuje się cały czas.

1.5. Paradoks jako metateoretyczna perspektywa badawcza

W miarę jak kumulowana jest wiedza dotycząca paradoksów w zarządzaniu, paradoks wyłania się jako metateoria napięć organizacyjnych i zarządzania nimi (Lewis i Smith, 2014). Metateoria reprezentuje „nadrzędną perspektywę teoretyczną”. Wartość takiej metateorii jest dwójaka. Po pierwsze, ma na celu zdefiniowanie ogólnych zasad, które pomogą w badaniu i teoretyzowaniu bardzo zróżnicowanych zjawisk. Paradoks jako metateoria dotyczy zasad powstawania napięć paradoksalnych i zarządzania nimi w wielu kontekstach, teoriach i podejściach metodologicznych (Lewis i Smith, 2014). Po drugie, metateoria uzupełnia i może umożliwić tworzenie pomostów między bardziej szczegółowymi, wcześniej powstałymi teoriami (Lewis i Grimes, 1999; Poole i Van de Ven, 1989). W związku z tym staje się narzędziem do „metateoretyzowania” w różnych teoriach zarządzania. Demonstruje ten potencjał, opisując paradoksy w zróżnicowanych obszarach badań nauk o zarządzaniu, takich jak ład korporacyjny, przywództwo czy transformacja.

Przejdziemy teraz do przeglądu istniejących badań nad paradoksem w zarządzaniu, odwołując się do trzech wcześniej wspomnianych (pkt 1.2) uniwersalnych zasad paradoksu: jedność przeciwieństw, równowaga i holizm. Jedność przeciwieństw jest metateoretyczną zasadą badań paradoksu dotyczącego współzależności lub współlistnienia przeciwstawnych elementów. Liczne prace konceptualizują współ-

zależne sprzeczności jako dualności – podkreślając ich wzajemnie konstytuowany charakter (Farjoun, 2010). Jedność przeciwieństw może wpływać na zainteresowanie strategiami konkurencyjności (Porter, 1992) w celu zbadania potencjalnych synergii i relacji między przywództwem kosztowym a strategiami różnicowania. Może to wyjaśnić np. „strategia błękitnego oceanu” (Kim i Mauborgne, 2018).

Badania z zakresu zarządzania potwierdzają znaczenie równoważenia jako środka radzenia sobie z napięciami (Sutherland i Smith, 2011). Nie jest to jednak równowaga statyczna. To podejście wymaga ciągłej dynamicznej interakcji. Smith i Lewis (2011, s. 386) proponują model równowagi dynamicznej, który wywołuje „stały ruch w poprzek przeciwstawnych sił”. Dynamizm ten dopuszcza przenoszenie uwagi między alternatywnymi żądaniami, przyjmowanie złożonych i płynnych podejść menedżerskich oraz niespójność w podejmowaniu decyzji.

Metateoretyczna koncepcja równowagi powinna stymulować badania analizujące takie kwestie, jak warunki, w których osiągnięcie „złotego środka”, przekraczanie przeciwieństw lub oscylowanie między sprzecznymi biegunami może być najbardziej efektywne. Badania nad efektywnością zespołów podkreślają niespójne ustalenia badawcze, które sugerują zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki cech i procesów zespołu, takich jak różnorodność.

Organizacje zwykle stają w obliczu wielu zagnieżdżonych paradoksów jednocześnie (Smith i Lewis, 2011). Indywidualne spojrzenie na paradoksy może wywołać efekt falowania, potencjalnie wywołując dalsze napięcia, a tym samym prowadzić do gorszych strategii. Potrzebne są bardziej integracyjne lub holistyczne podejścia. Zasada holizmu, jako trzecia zasada metateoretyczna, akcentuje systemową współzależność wielu paradoksów organizacyjnych jednocześnie.

Funkcjonowanie organizacji jest pełne napięć związanych z podejmowaniem decyzji między elastycznością a ścisłą kontrolą, eksploracją a eksploatacją, autokracją a demokracją, realizacją celów społecznych i celów finansowych, działań globalnych i lokalnych itp. Badacze zarządzania strategicznego przez wiele lat byli przywiązani do perspektywy sytuacyjnej (*contingency theory*), szukając odpowiedzi na pytania dotyczące tego, w jakich warunkach menedżerowie powinni wybrać A lub B, np. czy wchodzimy na nowy rynek geograficzny X, czy też nie, czy rozpoczynamy produkcję nowego wyrobu Y, czy też nie. Jednak coraz częściej zastosowanie znajduje paradoksalna perspektywa, w której kluczowe jest pytanie: „jak możemy jednocześnie zastosować zarówno A, jak i B?”. Perspektywa sytuacyjna identyfikuje warunki, w jakich firmy powinny się zajmować różnymi, przeciwstawnymi celami (Qui, Donaldson i Luo, 2012), na przykład kiedy się koncentrować na eksploracji, a kiedy na eksploatacji, kiedy faworyzować struktury mechanistyczne (np. McDonald's), a kiedy organiczne (np. W.L. Gore). Podobnie w tradycyjnym podejściu do odpowiedzialności społecznej argumentuje się, że organizacje powinny się koncentrować na wynikach finansowych lub społecznych w zależności od ich najpilniejszych priorytetów (Friedman, 1970; Jensen, 2002).

Porównanie perspektywy sytuacyjnej i perspektywy paradoksalnej

Przez długi czas w teorii zarządzania organizacjami dominowała perspektywa sytuacyjna (*contingency approach*), której podstawy teoretyczne zostały przedstawione w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku (Lawrence i Lorsch, 1967). Podejścia oparte na sytuacji albo paradoksie działają na poziomie metateoretycznym. Metateoria jest rozumiana jako perspektywa nadrzędna lub paradygmat (Qui i in., 2012) i wyznacza podstawowe założenia oraz główne koncepcje dla społeczności badaczy, a także kształtuje praktykę badawczą. Aby wyjaśnić ich metateoretyczną naturę, poniżej porównano dwie perspektywy badawcze: sytuacyjną i paradoksalną, w kontekście napięć organizacyjnych (tabela 1.2).

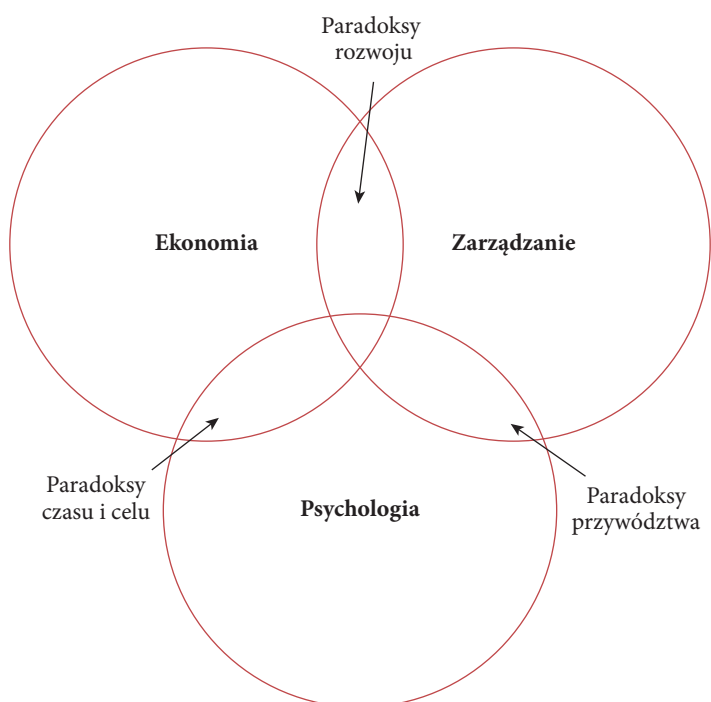
Tabela 1.2. Porównanie perspektywy sytuacyjnej i paradoksalnej

Perspektywa	Sytuacyjna	Paradoksalna
Teoretyczne podstawy	Lawrence i Lorsch (1967)	Smith i Berg (1987) Cameron i Quinn (1988) Lewis, 2000
Podejście do stanu napięcia	oddzielne problemy organizacyjne do rozwiązania	wszechobecne i trwałe siły, które stanowią wyzwanie i umożliwiają długoterminowy sukces
Podstawowe założenie	dopasowanie – decyzje menedżerskie są dobrane odpowiednio do nieprzewidzianych okoliczności	koegzystencja – akceptacja i zaangażowanie umożliwiają aktorom funkcjonowanie i prosperowanie w napięciu
Nadrzędne pytanie	pod jakimi warunkami A lub B?	jak realizować jednocześnie A i B?
Ogólne nastawienie umysłu (<i>mindset</i>)	jeśli – to: A lub B logika formalna; racjonalne podejmowanie decyzji	oba razem: A i B myślenie paradoksalne; holistyczne i dynamiczne podejmowanie decyzji
Przykłady ilustrujące	eksploracja – eksploatacja rozdzielność w czasie (np. Tushman i Romanelli, 1985) lub miejscu (np. Rosenbloom i Christensen, 1994) orientacja na uczenie się i wyniki nacisk na wybór w zależności od warunków kontekstowych (np. Dweck, 1986)	eksploracja – eksploatacja oburęczność poprzez strukturę, (np. Tushman i Smith, 2002), kontekstowe wsparcie (np. Gibson i Birkinshaw, 2004) i dynamiczne umiejętności (np. Gilbert, 2006; Teece, Pisano i Shuen, 1997) orientacja na uczenie się i wyniki dualna orientacja kluczem do długoterminowego sukcesu w zespołach (np. Van Der Vegt i Bunderson, 2005) i organizacjach (np. Ghoshal i Bartlett, 1994)

Źródło: (Lewis i Smith, 2014).

Zaproponowana klasyfikacja paradoksów jest pewną próbą subiektywną. Szczególnie podział na paradoksy związane z czasem i rozwojem może być dyskusyjny. Nie jest to podział rozłączny. Paradoksy oburęczności, a także zmiany i ciągłości czy elastyczności i stabilności dotyczą nie tylko czasu, ale i rozwoju.

Wykorzystując rysunek 2.1c pokazujący powiązania między współczesnymi naukami ekonomii, zarządzania i psychologii, możemy określić położenie trzech powyżej przedstawionych kategorii paradoksów. Opis każdego paradoksu jest fuzją wiedzy jednocześnie z ekonomii, zarządzania i psychologii. Są niewątpliwie różnice w roli poszczególnych nauk w interpretacji poszczególnych kategorii paradoksów. Paradoksy przywództwa są związane głównie z zarządzaniem i psychologią. Paradoksy czasu i celu możemy powiązać szczególnie z ekonomią i psychologią. Natomiast paradoksy rozwoju są oparte głównie na koncepcjach ekonomii i zarządzania, chociaż wiedza z psychologii też w tym przypadku wiele znaczy. Powyższe obserwacje przedstawia rysunek 2.4.



Rysunek 2.4. Związki paradoksów zarządzania strategicznego z ekonomią, zarządzaniem i psychologią

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Witczak, 2008).

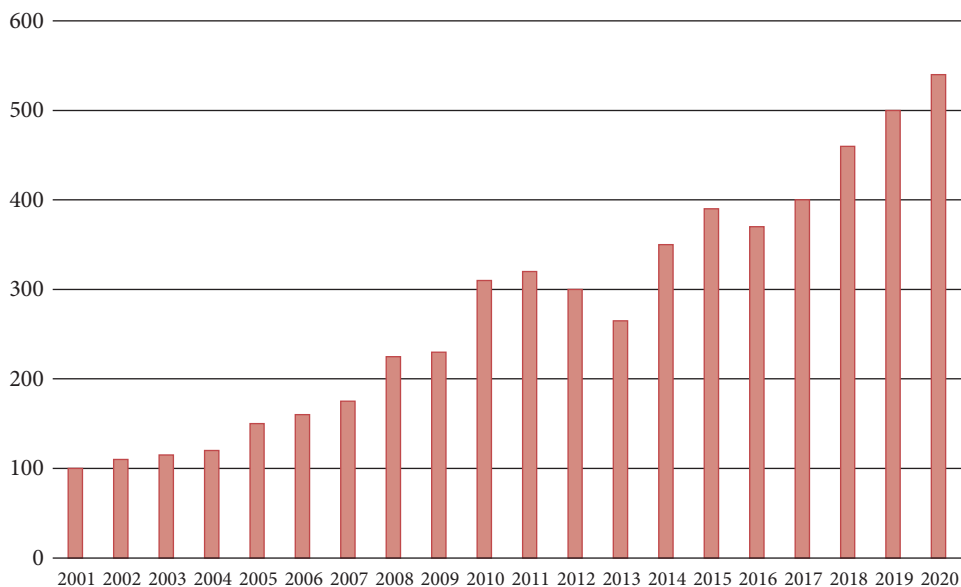
Nauki o zarządzaniu powinny nie tylko opisywać i wyjaśniać funkcjonowanie systemów zarządzania, ale także formułować zalecenia praktyczne. Naturalnym oczekiwaniem wobec zarządzania strategicznego jest wskazanie najlepszej strategii, którą można zastosować: w danym przedsiębiorstwie, w danym czasie i w konkretnych warunkach otoczenia.

Paradoksy są rozwiązywane przez każdy zarząd przy wykorzystaniu indywidualnych ram poznawczych menedżerów zarządzających. Decyzjom tym trudno narzucić normatywny rygor. Przypadki najlepszych firm pokazują, że w tej sferze decyzyjnej większą rolę odgrywa intuicja (doświadczenie i talent) niż trzymanie się teoretycznych wzorców, które szybko ulegają dezaktualizacji (Małewska i Sajdak, 2020). Dlatego nie jest celowe zalecanie przedsiębiorstwu stosowania jakiejś konkretnej strategii ze zbioru przestrzeni strategii. Historia biznesu ostatnich dekad pokazuje, że wiele wyróżniających się modeli biznesowych i rewolucyjnych wynalazków powstało wbrew opiniom ekspertów i powszechnym praktykom (Collins i Hansen, 2013; Singh, 2001). Wprowadzanie nowych modeli biznesowych i nowych strategii można nazwać efektem odkrywania (eksploracji) w wielowymiarowej przestrzeni strategii. Każdy nowy znaczący wynalazek techniczny może spowodować rozszerzenie owej przestrzeni poprzez dodanie nowego, dotąd nieznanego wymiaru. Dlatego słuszny jest wniosek o nieustannym rozszerzaniu wielowymiarowej przestrzeni paradoksów strategicznych.

Zarządzanie strategiczne polega na rozwiązywaniu paradoksów. Należy zatem dążyć do obiektywizacji procedur ich rozwiązywania. Rosnąca liczba publikacji na temat zastosowań ekonomii behawioralnej w zarządzaniu strategicznym zaczyna generować nową jakość. Na przykład Kahneman, Lovallo i Sibony (2011) przedstawili procedurę kontroli jakości podejmowania decyzji strategicznych. Za wzór posłużyły im procedury kontrolowania jakości m.in.: w produkcji, logistyce, zarządzaniu projektami, budownictwie czy medycynie. W związku z tym można oczekiwać, że kolejne publikacje przyczynią się do wzmocnienia normatywnego fundamentu zarządzania strategicznego. Teoria zarządzania strategicznego musi rozwiązywać nieustannie swój podstawowy paradoks, jakim jest wykorzystywanie normatywnych zasad (nauka), a także kreowanie nowych rozwiązań (sztuka).

2.5. Analiza bibliometryczna cytawalności słowa *paradox*

Na podstawie bazy danych bibliometrycznych Web of Science przeprowadzono dwie analizy intensywności wykorzystywania słowa *paradox* (a także *paradoxical*) w publikacjach z lat 2001–2020. W pierwszej analizie zostały wzięte pod uwagę wszystkie periodyki zaliczane do działów: *economics*, *management* i *business*. Wyniki analizy przedstawia rysunek 2.4.



Rysunek 2.5. Występowanie słów *paradox* i *paradoxical* w publikacjach *economics, management, business*

Źródło: Web of Science (dostęp 24.05.2021).

W drugiej analizie ograniczono się do publikacji dotyczących zarządzania strategicznego. W tym celu wytypowano 18 periodyków, które najczęściej publikowały artykuły z terminem *strategic management*. Listę tę przedstawia tabela 2.4.

Tabela 2.4. Lista referencyjnych periodyków

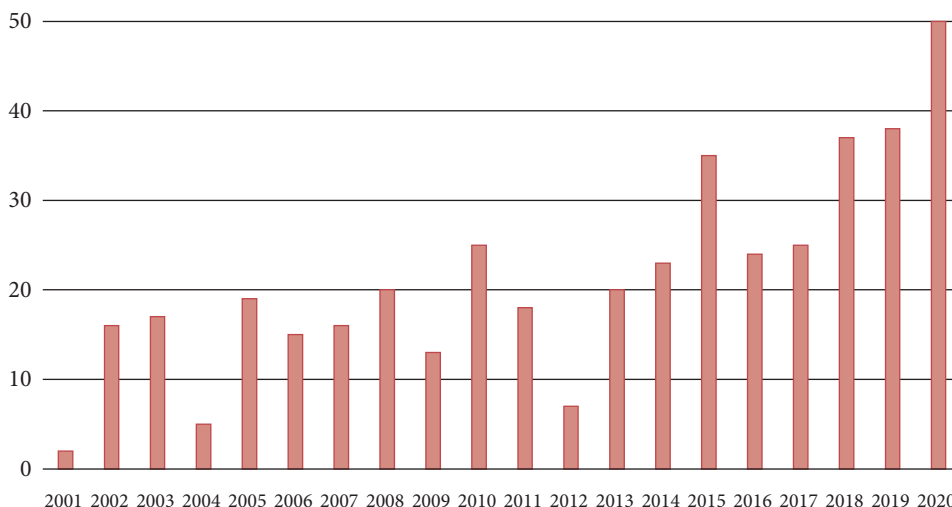
Lp.	Tytuł periodyku	Liczba artykułów z terminem kluczowym <i>strategic management</i> w latach 2001–2020
1	<i>Strategic Management Journal</i>	447
2	<i>Journal of Business Research</i>	323
3	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	232
4	<i>Journal of Management</i>	223
5	<i>Long Range Planning</i>	195
6	<i>Journal of Management Studies</i>	189
7	<i>Human Resource Management</i>	146
8	<i>Global Strategy Journal</i>	137
9	<i>Organization Science</i>	133
10	<i>Academy of Management Journal</i>	121

cd. tabeli 2.5

Lp.	Tytuł periodyku	Liczba artykułów z terminem kluczowym <i>strategic management</i> w latach 2001–2020
11	<i>Management Science</i>	110
12	<i>British Journal of Management</i>	97
13	<i>Organization Studies</i>	93
14	<i>California Management Review</i>	91
15	<i>Journal of International Business Studies</i>	81
16	<i>Academy of Management Review</i>	71
17	<i>Human Relations</i>	66
18	<i>Journal of Business Venturing</i>	60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Web of science (dostęp 24.05.2021).

Wyniki analizy drugiej przedstawia rysunek 2.6. Obie powyżej opisane analizy bibliometryczne potwierdzają wzrost znaczenia teorii paradoksu w literaturze dotyczącej zarówno zarządzania strategicznego, jak i szerszej tematyki związanej z zarządzaniem i ekonomią. Ważną inspiracją do badań nad paradoksem w zarządzaniu strategicznym była konferencja Strategic Management Society pod hasłem „Rethinking Corporate Strategy in the Age of Paradox”, która odbyła się w 2018 roku w Hyderabadzie.



Rysunek 2.6. Występowanie słów *paradox* i *paradoxical* w publikacjach dotyczących zarządzania strategicznego

Źródło: Web of science (dostęp 24.05.2021).

2.6. Podsumowanie

W ostatnich dwóch dekadach w sposób godny uwagi wzrosło znaczenie zastosowań koncepcji paradoksu w publikacjach naukowych z obszaru ekonomii i zarządzania, w tym także zarządzania strategicznego. Świadczą o tym przedstawione powyżej badania bibliometryczne. Można się pokusić o stwierdzenie, że wiąże się to z rosnącą w sposób przyspieszony złożonością powiązanych ze sobą procesów technologicznych, gospodarczych i społecznych. Prawidłowości przyczynowo-skutkowe opisane i już objaśnione szybko się dezaktualizują. Ujawniają się współistniejące sprzeczności, które trudno w sposób jednoznaczny wytłumaczyć. Tę lukę poznawczą dobrze wypełnia właśnie koncepcja paradoksu.

Powyżej przedstawiono zarządzanie strategiczne jako wielowymiarową przestrzeń paradoksów. Zarządzający każdą organizacją muszą w tej przestrzeni wyznaczyć trajektorię rozwoju dla swoich przedsiębiorstw. Każdy paradoks ma dwa opozycyjne bieguny, a zatem dwa wymiary. Wprowadzanie nowych modeli biznesowych i nowych strategii można uznać za efekt eksploracji wielowymiarowej przestrzeni strategii. Co więcej, każdy nowy znaczący wynalazek techniczny, innowacja organizacyjna lub nowy trend społeczny mogą spowodować rozszerzenie owej przestrzeni poprzez dodanie nowego paradoksu. Można zatem sformułować wniosek o nieustannym rozszerzaniu wielowymiarowej przestrzeni paradoksów strategicznych.

Na podstawie studiów literaturowych została zaproponowana taksonomia paradoksów zarządzania strategicznego. Wyróżniono trzy podstawowe kategorie paradoksów ze względu na trzy kryteria: przywództwo, czas i cel oraz rozwój. Będą one przedmiotem dyskusji w kolejnych rozdziałach.

akcjonariuszy na krótkoterminowe wyniki menedżerowie dokonywali relokacji do regionów o niższych kosztach. W efekcie narastała konkurencja cenowa, mnożyły się mało istotne innowacje. W takich warunkach konkurowania społeczeństwa nie dostrzegają wielu korzyści. Natomiast często uważają, że zyski korporacji powstają ich kosztem, powodują bezrobocie, niszczą środowisko itd.

Na fali krytyki kapitalizmu akcjonariuszy po kryzysie lat 2008–2009 pojawił się ważny artykuł Portera i Kramera (2011) dotyczący kreowania wspólnej wartości (*shared value*). Autorzy przyznali, że znaczna część kryzysu 2008 roku znajdowała się po stronie firm, które wpadły w pułapkę przestarzałego, dominującego podejścia do kreowania wartości. Skupia się ono na optymalizacji krótkookresowych wyników finansowych. Firmy nie doceniają potrzeb klientów do lepszego życia, wyczerpywania się naturalnych zasobów surowców, zdolności do przetrwania kluczowych dostawców, ekonomicznych zagrożeń dla społeczeństw, w których działają. Wydaje się, że wybory między ekonomiczną efektywnością i postępem społecznym stały się trwale zinstytucjonalizowaną procedurą ostatnich dekad. Większość firm tkwi w anachronicznej mentalności „społecznej odpowiedzialności” (*social responsibility*), w której społeczne czynniki znajdują się na peryferiach, a nie w centrum.

Propozycje Portera i Kramera opierają się na zasadzie wspólnej wartości (*principle of shared value*), która zakłada kreowanie ekonomicznej wartości w taki sposób, że powstaje także konkretna wartość dla społeczeństwa. Wspólna wartość nie jest tylko społeczną odpowiedzialnością, filantropią czy dbałością o środowisko, ale nowym sposobem osiągania ekonomicznego sukcesu. Nie znajduje się na marginesie działalności firm, lecz w jej centrum.

Przedsiębiorstwa nie są organizacjami charytatywnymi i muszą działać na zasadach biznesowych. Mają jednak wielki organizacyjny potencjał do podejmowania problemów, z którymi musi się zmierzyć nasza cywilizacja. Celem korporacji powinno być kreowanie wspólnej wartości, a nie wyłącznie wąsko rozumiany zysk. To powinno doprowadzić do kolejnej fali innowacji i wzrostu efektywności globalnej gospodarki.

Niewątpliwie interesy biznesu nie pokrywają się z priorytetami społecznymi. Realizowanie potrzeb społecznych odbywa się kosztem zmniejszenia krótkookresowych zysków. Często firmy kreujące społeczne koszty, jak na przykład degradacja środowiska, unikają ich ponoszenia. Dlatego też państwa muszą wprowadzać podatki i kary, aby firmy „zinternalizowały” owe koszty. Wysiłki do minimalizowania zanieczyszczeń traktowano kiedyś jako koszty i podejmowano je tylko z powodu regulacji prawnych i podatków. Dzisiaj dojrzeła konsensus, że poprawa warunków środowiska może być osiągnięta tylko dzięki nowym technologiom zmniejszającym koszty poprzez lepsze wykorzystanie zasobów.

Konkurencyjność firmy i poziom życia lokalnej społeczności są ściśle powiązane. Biznes potrzebuje dynamicznie rozwijającego się społeczeństwa nie tylko do kreowania popytu na swoje produkty, ale także aby dostarczyć ważne aktywa

publiczne wspierające środowisko. Z kolei lokalna społeczność potrzebuje rozwijającego się dynamicznie biznesu, który kreuje miejsca pracy i szanse na bogacenie się mieszkańców.

Duże korzyści przynosi firmom kupowanie od lokalnych dostawców. Outsourcing z innych krajów generuje koszty transakcyjne i nieefektywności, które mogą przewyższać korzyści niższych płac. Dobry lokalny dostawca może pomóc firmie uniknąć tych kosztów, zredukować czas dostaw, zwiększyć elastyczność, umożliwić szybsze uczenie się i wzmocnić innowacyjność. Jeżeli firmy kupują lokalnie, dostawcy stają się silniejsi, zwiększają zyski, zatrudniają więcej ludzi, płacą większe pensje, z czego korzystają inne firmy w okolicy. W ten sposób kreowana jest wartość wspólna. Te postulaty nabrały nowego znaczenia w czasie pandemii COVID-19, kiedy sprawnie funkcjonujące łańcuchy dostaw nagle zostały istotnie zakłócone.

Porter i Kramer (2011) przytoczyli przykład globalnej korporacji Unilever działającej także w Indiach. Unilever dostarczył mikrokredyt i zapewnił szkolenia dla ponad 45 tys. przedsiębiorczych kobiet. Projekt Shakti, bo tak się nazywała ta akcja, dał korzyści społecznościom nie tylko poprzez szkolenia kobiet, co podwajało często przychody gospodarstw domowych, ale także zwiększył zdrowotność poprzez dostęp do swoich produktów higieny osobistej. Jest to dobry przykład tego, jak unikatowe umiejętności korporacji w sprzedaży adresowanej do trudno osiągalnych klientów mogą być korzystne dla społeczności. Projekt Shakti zwiększył przychody Unilivera w Indiach, rozszerzył dostęp do rynków wiejskich i zbudował świadomość marki w regionach, gdzie nie docierają media. Wykreował ważną dla firmy wartość.

Istotny wpływ na produktywność pracowników mają takie czynniki, jak bezpieczeństwo, dobre samopoczucie, szkolenia czy możliwość awansu. Na przykład firmy tradycyjnie szukają minimalizacji kosztów, obcinając wydatki na ochronę zdrowotną. Okazało się jednak, że w ten sposób pogarsza się stan zdrowia pracowników, co z kolei zmniejsza ich produktywność i kosztuje więcej niż wydatki na ochronę zdrowia. Na przykład Johnson & Johnson pomagał pracownikom w rzucaniu palenia, co spowodowało redukcję nałogu i wymierne oszczędności dla firmy oszacowane na 250 mln USD (Porter i Kramer, 2011).

Norweska firma Yara, należąca do największych producentów nawozów mineralnych, stwierdziła, że brak logistycznej infrastruktury w wielu rejonach Afryki uniemożliwia miejscowym farmerom korzystanie z nawozów i innych potrzebnych w rolnictwie środków, a także utrudnia dostarczanie swoich plonów na rynek. Yara zainwestowała 60 mln USD w program udoskonalania portów i dróg w celu zbudowania korytarzy rozwoju rolnictwa w Mozambiku i Tanzanii. Współprace z lokalnymi rządami przy wsparciu ze strony rządu Norwegii. W samym Mozambiku korytarz rozwoju przyniósł korzyści dla więcej niż 200 tys. drobnych rolników i stworzył dodatkowo 350 tys. nowych miejsc pracy. Pomogło to oczywiście samej firmie Yara, ale jednocześnie rozwinięty został klaster rolniczy, co przyniosło potężny efekt mnożnikowy (Porter i Kramer, 2011).

Zyski generowane w wyniku zaangażowania firmy w cele społeczne reprezentują wyższą formę kapitalizmu, która jednocześnie pozwala firmom i społeczeństwu szybciej się rozwijać. Efektem jest konstruktywne sprzężenie zwrotne zachodzące między rozwojem firmy i społeczeństwa i powodujące, że generowane zyski są trwalsze. Wspólna wartość może pomóc w powstaniu nowej fali innowacji i wzrostu.

Rynki kapitałowe zapewne nie zaprzestaną presji na firmy, aby te generowały krótkookresowe zyski. W związku z tym należy podjąć działania propagujące nowe formy kapitalizmu nasycone celami społecznymi. Powinny one wynikać nie z działań charytatywnych, ale z lepszego zrozumienia konkurencji i sposobu kreacji ekonomicznej wartości. Kreowanie wspólnej wartości rozszerza koncepcje kapitalizmu: nie jest to filantropia, ale niezmiennie nowoczesne kreowanie zysków poprzez generowanie wartości społecznej.

Świat biznesu ma świadomość, że działalność gospodarcza w ciągu ostatnich dwóch wieków przyczyniła się do znacznego zniszczenia naturalnego środowiska na Ziemi i nasza cywilizacja stoi w obliczu katastrofy klimatycznej. W związku z tym coraz więcej przedsiębiorstw podejmuje dalekosiężne działania w celu ochrony środowiska, co, jak się okazuje, może mieć pozytywny wpływ na ich wyniki finansowe.

Nidumolu, Prahalaad i Rangaswami (2009) przedstawili, jak proekologiczne poszukiwania sprawiają, że następuje przeobrażanie warunków konkurencji (*competitive landscape*), które zmuszają firmy do zmiany myślenia o produktach, technologiach, procesach i modelach biznesowych. Kluczem do postępu, szczególnie w czasach kryzysu, są innowacje. Wiele firm skupia się na redukowaniu zużycia nieodnawialnych zasobów, takich jak węgiel, ropa naftowa, gaz, a także odnawialnych zasobów, takich jak woda czy drewno. Korporacje współpracują z dostawcami i odbiorcami w celu opracowania przyjaznych dla środowiska materiałów i komponentów, a także dla zredukowania odpadów. Początkowym celem jest najczęściej kreowanie lepszego wizerunku firmy, ale większość korporacji jednocześnie redukuje koszty, a także kreuje nowe biznesy.

Szacuje się, że w USA zwroty produktów zmniejszają rentowność firm średnio o 4% rocznie. Zamiast złomować zwrócone lub zużyte produkty, firmy próbują odzyskać część wartości przez zmianę ich zastosowania. Na przykład Cisco tradycyjnie przekazywał zużyte urządzenia na złom i dokonywał ich recyklingu, wydając na to rocznie około 8 mln USD. Podjęto próby znalezienia nowego zastosowania dla wycofywanego sprzętu, ponieważ w 80% mógł być nadal użytkowany. Powołano grupę recyklingową jako jednostkę biznesową. W efekcie wtórne użytkowanie urządzeń wzrosło z 5% do 45%, a koszty recyklingu spadły o 40%. Nowa jednostka biznesowa stała się centrum zysków, dostarczając 100 mln USD dodatkowego zysku rocznie.

Nowe, skuteczne modele biznesowe muszą uwzględniać nowe sposoby zdobywania przychodów i dostarczania usług w kooperacji z innymi firmami. W 2008 roku FedEx wdrożył model biznesowy dzięki integracji z siecią Kinko's specjalizującą się w drukowaniu i dostarczaniu dokumentów na zamówienie. Zamiast wysyłania

paczki zawierającej dokumenty, np. z Seattle do Nowego Jorku, FedEx pyta się teraz klienta, czy zechciałby przetransferować elektronicznie oryginał dokumentu do jednego z biur w Nowym Jorku. Tam dokument jest drukowany, bindowany i może być dostarczony odbiorcy następnego ranka. Dzięki temu klient ma więcej czasu na przygotowanie dokumentu i może skorzystać z techniki drukarskiej najwyższej jakości. W ten sposób dokument podróżuje głównie drogą elektroniczną, a tylko ostatnie kilka mil – w samochodzie. W ten sposób FedEx obniżył koszty, a jego usługi stały się bardziej proekologiczne.

Wady tzw. kapitalizmu akcjonariuszy (kwartalnego), które ujawniły się w minionych dekadach, nie są wadami samego kapitalizmu, ale tylko jednej z jego odmian. Wydłużając perspektywę działania, uczynimy kapitalizm silniejszym, bardziej elastycznym, bardziej sprawiedliwym i bardziej zdolnym do kreowania trwałego wzrostu światowej gospodarki. Zmiany te zapewne nie są łatwe, ponieważ naruszają *status quo* i interesy licznych organizacji i wielu ludzi (Barton, 2011; Porter i Kramer, 2011).

Powyższe przykłady są zgodne z ideą paradoksu: korporacje muszą kreować zyski dla inwestorów i muszą jednocześnie realizować cele dla dobra społeczeństwa. Porter i Kramer (2011) nie używali koncepcji paradoksu *explicite*, ale niewątpliwie ich główne przesłanie to jednoczesne połączenie dwóch sprzeczności: kapitalistycznego zysku i społecznych korzyści. Czyli „AiB”, jak w paradoksie.

Powyższe koncepcje „uspołecznienia biznesu” nie zmieniają jednak paradoksu, który jest trwale wpisany w system gospodarki kapitalistycznej (rynkowej): krótkookresowa sprawność biznesowa – szeroko rozumiany długookresowy interes społeczny. Presja krótkookresowych celów powoduje, że firmy, a dokładniej ich zarządy, ulegają pokusom działań niegodnych, wśród których część stanowią przestępstwa (bo są sprzeczne z prawem), a część, choć nie jest sprzeczna (jeszcze) z prawem, to jest uważana za działania nieetyczne. Do najczęstszych przestępstw należą kartele, czyli ciche zmony między konkurentami, najczęściej dotyczące ustalania cen lub podziału rynków. Są wykrywane w różnych branżach i angażują się w nie najlepsze korporacje, np.: branża LCD (Samsung, Sharp i kilka innych, rok 2011); branża słodczy (Nestle, Ritter i Kraft, rok 2013); branża środków higieny osobistej (Colgate-Palmolive, P&G, Unilever, Benckiser, rok 2014), branża samochodowa (Volkswagen, Daimler i BMW, rok 2018). Ukarane firmy musiały płacić wielomilionowe kary. W Polsce największą znowę wykrył Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) w branży cementowej w 2006 roku, a były w nią zamieszane wszystkie największe firmy z tego sektora.

Zdarzają się też pospolite oszustwa. Najślynniejszy przypadek minionej dekady był związany z największą firmą niemiecką, Volkswagenem, który w samochodach instalował urządzenia do mierzenia emisji zanieczyszczeń celowo zaniżające wartość pomiaru (rok 2015). Musiał za to zapłacić ogromne kary. Dość częste jest fałszowanie danych na etykietach lub w informatorach o cechach produktu. Te przestępstwa są także ścigane, w Polsce przez UOKiK.

Katalog nieetycznych praktyk współczesnego biznesu jest długi. Najbardziej krytykowane jest unikanie płacenia podatków w krajach, gdzie są generowane zyski, i ucieczka do rajów podatkowych, czyli krajów, gdzie stawki podatków CIT są znacznie niższe. Optymalizacja podatkowa przy odpowiedniej architekturze organizacyjnej i użyciu spółek córek zarejestrowanych w tzw. rajach podatkowych co roku drenuje budżety państw z miliardów dolarów. Według raportu *The State of Tax Justice 2020* roczne straty budżetowe na całym świecie w podatku CIT wynoszą około 250 miliardów USD. Tracą na tym państwa i społeczeństwa, ponieważ „okradane” są budżety krajowe, a tym samym zmniejszają się fundusze na ochronę zdrowia, edukację, infrastrukturę czy bezpieczeństwo. A przecież biznes korzysta z tych aktywów, kreuje dzięki nim zyski i swoją wartość. Dlatego społeczeństwa mają prawo uznać takie działania za niegodne. Największy producent odzieży w Polsce, firma LPP, w 2013 roku „przeniosła” swoje marki do firmy córki zarejestrowanej na Cyprze. Jednak, pod wpływem społecznej (głównie internetowej) krytyki i w obawie o bojkot swoich sklepów, wycofała się z tego działania i powróciła do płacenia podatków w Polsce.

Skutkiem ubocznym krótkowzroczności biznesu jest epidemia otyłości, która dotknęła szczególnie uboższe warstwy społeczne w krajach rozwiniętych. Jest ona niewątpliwie efektem konkurencji firm w branży spożywczej, w tym szczególnie słodczy i napojów słodzonych. Tanie, szybkie, szeroko dostępne jedzenie kuszące zmysły smaku i zapachu za pomocą przemysłnych receptur daje szybkie wzrosty udziałów w rynku. Jest to szczególnie uzależniające w przypadku dzieci. Sprytnie działania marketingowe i nachalne promocje wprost wpychają słodczyce w ich oczy i ręce. Działania armii przedstawicieli handlowych konkurujących firm walczących o każde wolne miejsce w marketach są widoczne gołym okiem: dzisiaj słodczyce możemy kupić razem z książkami w Empiku czy przy okazji tankowania paliwa w Orlenie. Podobny problem dotyczy sprzedaży alkoholu, chociaż tu restrykcje państw są większe. Na przykład w Norwegii sprzedaż alkoholu jest zabroniona w niedziele i święta. Nie można tam też kupić alkoholu na stacjach benzynowych. Nie przeszkadza to Norwegom w należeniu do najszczęśliwszych narodów.

5.5. Dyskusje wokół społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

W ciągu ostatniej dekady raporty o społecznej odpowiedzialności biznesu – zwane również raportami CSR (Corporate Social Responsibility) lub raportami zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) – stały się powszechne. Przewiduje się, że trend ten będzie się utrzymywał. W USA aż 90% spółek z indeksu S&P 500 opublikowało raporty CSR w 2019 roku, a jeszcze w 2011 roku było to tylko 20%.

Raporty CSR są narzędziem do komunikowania działań prospołecznych i ich wpływu na interesariuszy. Nie ma jednego standardu sporządzania raportów CSR. Są

pośrednik w strategicznej sieci, pomagając partnerom radzić sobie z napięciami koopetycji (Bengtsson i Kock, 2000; Madhavan, Gnyawali i He, 2004).

Dobrym przykładem powyższej sytuacji jest przedstawiony wcześniej multi-sourcing, czyli zatrudnianie przez firmę zarządzającą budynkami przemysłowymi, mieszkalnymi lub użyteczności publicznej kilku różnych firm konkurujących w tej branży, np. do ochrony czy do cateringu. Na terenie jednego obiektu firmy te muszą ze sobą współpracować, aby dobrze wywiązywać się ze swoich wyspecjalizowanych zadań (Łoboda, 2014). Przykładami takich zdywersyfikowanych firm outsourcingowych działających także na polskim rynku są: francuskie Sodexo, duńskie ISS czy polski Impel.

Ciekawym przykładem koopetycji stymulowanej przez organizację zewnętrzną jest projekt „Truck Platooning”, w którym wzięło udział sześciu europejskich producentów samochodów ciężarowych: Volvo, Daimler, DAF, Scania, Man i IVECO. Był on zainicjowany przez prezydentkę holenderską w ramach Unii Europejskiej w 2016 roku. Celem tego pilotażowego wydarzenia było sprawdzenie, jak w ruchu samochodowym będą funkcjonować małe konwoje dwóch lub trzech ciężarówek połączonych wi-fi, przy czym tylko w pierwszej ciężarówce był kierowca*.

Zasada integracji

Według części autorów zasada separacji jest niewystarczająca (Chen, 2008; Das i Teng, 2000; Oshri i Weber, 2006). W związku z tym należy dążyć do integracji działań konkurencyjnych i kooperacyjnych. Stosowanie zasady separacji prowadzi do powstania silnych napięć w organizacji. Na przykład dyrektorzy ds. badań i rozwoju (odpowiedzialny za współpracę) i ds. marketingu (odpowiedzialny za konkurencję) mogą stanąć w obliczu silnego konfliktu wewnętrznego. Rozsądne zatem wydaje się oczekiwanie, że pracownicy przyswoją sobie logikę koopetycyjną, aby umożliwić efektywne zarządzanie jej paradoksalnym charakterem (Chen, 2008; Das i Teng, 2000; Gnyawali i Park, 2011; Oshri i Weber, 2006).

Tworzeniu takiego integracyjnego nastawienia może sprzyjać organizacyjne uczenie się doświadczenia związanego z koopetycją (Luo, 2007) i tworzenie koopetycyjnej dualnej mentalności (Brandenburger i Nalebuff, 2021). Wspólne doświadczenie w zarządzaniu złożonością lub skutecznym rozwiązywaniu konfliktów wzmacnia wzajemne zrozumienie (Ploetner i Ehret, 2006). Rozwój zaufania i długoterminowego zaangażowania wydaje się kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu strategii koopetycyjnych (Chin, Chan i Lam, 2008). Menedżerowie zaangażowani we współpracę powinni również rozwijać kulturę korporacyjną zgodną z filozofią yin-yang (Chen, 2008; Luo, 2007). Osoby nastawione na współpracę

* <https://www.acea.auto/fact/what-is-the-european-truck-platooning-challenge/>.

będą lepiej przygotowane do integracji paradoksu (Oshri i Weber, 2006). Innym sposobem osiągnięcia integracji może być ustanowienie i utrzymanie w czasie równowagi między współpracą a konkurencją. Zgodnie ze strategią równoważenia wraz ze wzrostem intensywności konkurencji konieczny jest odpowiedni wzrost natężenia współpracy (Park i in., 2014).

Kooperacja jako projekt

Szczególnym przypadkiem kooperacji jest wspólna realizacja projektów na zamówienie firmy trzeciej. Fernandez i współautorzy (2014) przeprowadzili badania wśród firm produkujących satelity telekomunikacyjne, które stanowią jeden z najbardziej konkurencyjnych segmentów w branży przemysłu lotniczego. Światowy rynek jest podzielony między pięciu głównych producentów: trzech amerykańskich (Boeing Space System, Lockheed Martin i Space Systems Loral) oraz dwóch europejskich (Astrium należąca do grupy EADS oraz TAS – *joint venture* pomiędzy Thales – 67% i Finmeccanica – 33%). Wymienione powyżej firmy konkurują między sobą na rynkach komercyjnych, odpowiadając na oferty operatorów telekomunikacyjnych. Konkurencja jest dominującą strategią między producentami. Natomiast stosunki współpracy są zwykle rozwijane między dwoma europejskimi producentami zlokalizowanymi w mieście Tuluza, w południowej Francji.

Projekt Alphas, prowadzony wspólnie przez Astrium i TAS, jest ciekawym przykładem kooperacji. W przemyśle kosmicznym standardem jest organizacja pracy oparta na zarządzaniu projektami mającymi precyzyjnie określone zasady. Każdy projekt ma swoje biuro zarządzania (*project management office* – PMO). Kiedy Astrium i TAS zdecydowały się na współpracę w ramach Alphas, zastosowały projektową logikę organizacyjną. Obie firmy połączyły zasoby ludzkie, finansowe i technologiczne w zespole zarządzanym przez mieszany PMO.

Na poziomie **międzyorganizacyjnym** projektu Alphas pojawiły się cztery źródła napięć kooperacyjnych: napięcia ze strony zleceniodawców, związane z komercjalizacją efektów wspólnych działań, związane z zarządzaniem programem oraz związane z podziałem działań. Silne napięcia wynikały z dylematu między tworzeniem wartości a przywłaszczeniem wartości (Cassiman, Di Guardo i Valentini, 2009; Oliver, 2004). Działania stron zamawiających wzmocniły napięcia kooperacyjne w tym przypadku. Fernandez i współautorzy (2014) to potwierdzają, znajdując dowody na to, że zleceniodawca może być źródłem kooperacyjnego napięcia. Z jednej strony zachęcał do współpracy konkurujących partnerów, ale z drugiej kreował sytuacje, które stymulowały rywalizację.

Fernandez i współautorzy (2014) określili w projekcie Alphas trzy źródła napięć **wewnątrzorganizacyjnych**: różnice między procesami przemysłowymi, dylemat między ochroną i dzieleniem się informacjami strategicznymi oraz za-

angażowanie zleceniobiorców. Ponadto w zespole pojawił się poważny dylemat dotyczący udostępniania i ochrony informacji strategicznych. Te obserwacje są zgodne z wynikami innych badaczy (Inkpen, 2000; Khanna, Gulati i Nohria, 1998; Walley, 2007).

Z kolei **międzypracownicze** napięcia koopetycyjne pojawiły się z powodu ambivalencji uczestników projektu i ich indywidualnego stopnia integracji paradoksów. W projekcie Alphabus potwierdzone zostały napięcia między członkami zespołu pochodzącymi z konkurencyjnych firm. Mieli oni trudności z postrzeganiem siebie nawzajem jako partnerów (Loch i in., 2006).

Modele biznesowe

Koopetycja ewoluuje w czasie i kształtuje konkurencyjność firm, a także ogólną logikę branż. Firmy, które odnoszą sukcesy dzięki swoim strategiom i działaniom koopetycyjnym, są dobrze przygotowane do zdobycia przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami branżowymi w różnych kontekstach (Choi, Garcia i Friedrich, 2010; Roy i Yami, 2009; Rusko, 2011; Wang i Xie, 2011). Dużą rolę odgrywają w tym odpowiednio „szyte na miarę” modele biznesowe.

Model biznesowy można definiować jako ogólną platformę łączącą strategię z praktyką i stanowiącą tzw. architekturę mechanizmów tworzenia i przechwytywania wartości (Teece, 2010; Amit i Zott, 2010). Strategiczna logika koopetycji obejmuje wspólne działania, które tworzą wartość i dzielą ją między strony (np. Gnyawali i Park, 2009). Dlatego w celach analitycznych autorzy skupiają się na dwóch aspektach modeli biznesowych: tworzeniu wartości i przechwytywaniu wartości. W pierwszym przypadku chodzi o procesy, poprzez które wartość jest tworzona i dostarczana klientom. Drugi przypadek dotyczy procesów, które prowadzą do ostatecznego uchwycenia wartości i kreowania zysków przez firmy.

Koopetycja może się rozwijać w formie samoistnie wyłaniających się strategii (Padula i Dagnino, 2007), ale warto z wyprzedzeniem zbudować model biznesowy, aby w pełni czerpać korzyści. Wynika to z faktu, że stosunki oparte na relacjach koopetycji są zazwyczaj trudne do zarządzania (Tidström, 2009), ale dobrze zorganizowane mogą dać znaczne korzyści w postaci wzrostu innowacyjności i rentowności (Hamel, 1991; Walley, 2007).

Zasoby relacyjne, jak i specyficzne dla firmy pozwalają określić, ile wartości można stworzyć i kto jest w stanie ją zawłaszczyć (Dyer, Singh i Kale, 2008). Wartość tworzona w relacjach i sieciach między firmami może być powiązana z eksploracją (innowacje, ekspansja rynkowa, zróżnicowanie) lub eksploatacją (redukcja kosztów poprzez wspólną produkcję i dystrybucję) (Möller i Rajala, 2007).

Model biznesowy oparty na koopetycji w naturalny sposób zależy od specyficznych celów i motywacji stojących za koopetycją. Dlatego nie ma jednego

„uniwersalnego modelu”. Model biznesowy dostosowany do kooperacji powinien maksymalizować wspólne tworzenie wartości i jednocześnie pomagać w unikaniu konfliktów dotyczących jej przejmowania. Wcześniejsze badania zidentyfikowały kilka różnych motywów i czynników napędzających kooperację (Gnyawali i Park, 2009; 2011; Ritala, 2012). Opierając się na tych źródłach, Ritala i współautorzy (2014) podzielili ogólne czynniki napędzające modele biznesowe oparte na kooperacji na cztery grupy: (1) zwiększanie rozmiaru obecnych rynków, (2) tworzenie nowych rynków, (3) poprawa efektywności wykorzystania zasobów, (4) poprawa pozycji konkurencyjnej firm. Kategorie nie wykluczają się wzajemnie. Omówiono je poniżej.

1. Zwiększanie wielkości obecnych rynków (eksploatacja)

Kooperacja jest siłą napędową firm, która wykorzystuje komplementarność zasobów w wysiłkach związanych z ekspansją rynkową. Na przykład jedna z firm może mieć bardzo duże możliwości marketingowe, podczas gdy druga ma silne zdolności produkcyjne i projektowe. Łącząc te zasoby, konkurujące firmy są w stanie zbudować bardziej zyskowny model biznesowy, co może zwiększyć ich potencjał rynkowy. Ponadto współpraca między konkurentami jest często tworzona w celu łączenia podobnych, uzupełniających zasobów (Garrette, Castañer i Dussauge, 2009; Das i Teng, 2000).

Opisana powyżej kooperacja między Sony i Samsungiem (Gnyawali i Park, 2011) jest dobrym przykładem. Dzięki utworzeniu wspólnych zakładów zajmujących się rozwojem technologii i produkcją w Korei Południowej obie firmy były w stanie w ciągu dekady wyprzedzić lidera na rynkach telewizorów LCD. Doskonałe know-how technologiczne Sony oraz zdolności marketingowe Samsunga były uzupełniającymi się zasobami, które stworzyły bardzo konkurencyjny sojusz. Jednocześnie firmy były w stanie dzielić koszty i ryzyko poprzez tworzenie wspólnych obiektów (a tym samym łączenie dodatkowych zasobów). Relacje nie były pozbawione napięcia, ponieważ Sony i Samsung konkurują ze sobą na rynkach telewizorów LCD, a ponadto kraje, które reprezentują, są historycznymi rywalami, co nie jest bez znaczenia (Korea była okupowana przez Japonię w pierwszej połowie XX wieku). Innym przykładem są sojusze między producentami samochodów w zakresie rozwoju technologii i współdzielenia kosztów (Gwynne, 2009), np. Renault-Nissan (Segrestin, 2005).

2. Tworzenie nowych rynków (eksploracja)

Modele biznesowe oparte na kooperacji mogą mieć również na celu stworzenie zupełnie nowych rynków. Jest to zrozumiałe, ponieważ w ten sposób konkurujące firmy mogą stworzyć zupełnie nową wartość, zapewniając sobie nowe możliwości jej przechwytywania. Istnieją cztery motywy tworzenia nowego rynku. Po pierwsze, konkurenci działający w tej samej branży mają swoje własne plany co do wprowadzenia

dziania innowacji i tworzenia nowych rynków. Podobieństwo wiedzy, jaką posiadają koopetytorzy, może im pomóc w realizacji indywidualnych planów.

Po drugie, szczególnie w sektorach o wysokim wzroście (takich jak sektor ICT*), pojedyncza firma nie jest w stanie uchwycić całej potencjalnej wartości stworzonej przez nowe modele biznesowe. W takich kontekstach posiadanie dużej bazy konkurencyjnych ofert (zróżnicowanych dzięki zasobom specyficznym dla firm) często pomaga firmom w tworzeniu konkurencyjnych i atrakcyjnych rynków z punktu widzenia klienta. Na przykład szeroka oferta różnych producentów smartfonów pomaga lepiej obsługiwać różne segmenty klientów, a także zwiększać świadomość produktów i świadczonych usług w porównaniu z sytuacją, w której na rynku działałby tylko jeden dostawca (Wang i Xie, 2011). Jest to przypadek obecnej koopetycji Apple i Samsunga.

Po trzecie, koopetycja może być korzystna dla tworzenia branż i ofert, w których odgrywają rolę pozytywne efekty zewnętrzne sieci, kompatybilność i interoperacyjność (Wang i Xie, 2011). Efekty zewnętrzne sieci dotyczą sytuacji, w których wartość, jaką użytkownik otrzymuje z produktu lub usługi, zależy od liczby innych użytkowników korzystających z tej samej lub podobnej oferty. Klasycznym przykładem efektów zewnętrznych sieci jest telefon komórkowy i standard GSM. System GSM ułatwił tworzenie rynków komunikacji mobilnej w niezwykle szybkim tempie. W takich kontekstach konkurujące firmy odgrywają kluczową rolę w tworzeniu wspólnej podstawy do wykorzystywania zasobów, które współpracują ze sobą w sposób zapewniający interoperacyjność i dają pozytywne efekty zewnętrzne sieci (Wang i Xie, 2011).

Po czwarte, ważną motywacją do współpracy z konkurentami przy tworzeniu rynku jest podział ryzyka i kosztów (Gnyawali i Park, 2009). Radykalne innowacje i oferty często wiążą się z dużymi kosztami i dużą niepewnością. W związku z tym współpraca między firmami pozycjonowanymi poziomo pomaga w realizacji celów, ponieważ mogą one łączyć potrzebne zasoby i stawić czoła niepewności.

Przykładem koopetycyjnego tworzenia rynku był tak zwany sojusz AIM (Apple, IBM i Motorola) z początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, który skupiał się na projektowaniu i wytwarzaniu nowej generacji mikroprocesorów z architekturą komputerową o zredukowanym zestawie instrukcji (RISC) (Vanhaverbeke i Noordehaven, 2001). Apple potrzebował nowych procesorów do swoich komputerów Macintosh. Ponadto IBM i Apple zamierzały stworzyć nową platformę oprogramowania otwartego systemu. W czasie tworzenia sojuszu Apple i IBM były bezpośrednimi konkurentami na rynku komputerów osobistych. Współpraca w ramach sojuszu AIM miała potencjał do stworzenia nowej wartości poza obecnymi rynkami i stworzenia nowych możliwości przechwytywania wartości dla obu firm dzięki wprowadzeniu nowego typu architektury mikroprocesorów komputerowych.

* ICT – *information and communications technology* – branża obejmująca technologie informatyczne i komunikację internetową.