

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 372

Przedsiębiorca w społecznej gospodarce rynkowej

Redaktorzy naukow
Tadeusz Kocowski
Jan Gola



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Barbara Szłapka

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-470-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Przedmowa Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.....	9
Przedmowa Dziekana Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego	11
Słowo wstępne	15
Sebastian Bobowski: Uwarunkowania prawne społecznej odpowiedzialności biznesu w Indiach w kontekście wyzwań XXI wieku	17
Andrzej Borkowski: Specjalna strefa ekonomiczna jako instrument realizacji regionalnej pomocy publicznej w gospodarce rynkowej.....	30
Ewa Chmielarzyk: Działalność gospodarcza o charakterze zależnym (wtórnym) prowadzona w ramach przedmiotu działalności spółki zagranicznej	48
Agnieszka Chrisidu-Budnik, Jerzy Korczak: <i>Crowdsourcing</i> – aktywizacja społeczności lokalnej do wspólnego działania.....	60
Waldemar Dotkuś: Rachunkowość jako dyscyplina naukowa oraz jej służebna rola, jaką pełni w życiu gospodarczym.....	73
Bogusława Drelich-Skulska: Zmiana uwarunkowań prawnych działalności przedsiębiorców w Polsce w procesie akcesji do Unii Europejskiej na przykładzie ułatwień w unijnym systemie celnym	82
Józef Frąckowiak: Rola nowelizacji prawa w społecznej gospodarce rynkowej na przykładzie prawa spółek	92
Jan Gola: Obowiązek użyteczności publicznej a działalność przedsiębiorcy sektora lotniczego w społecznej gospodarce rynkowej	101
Maciej Guziński: Zamówienia publiczne jako instrument gospodarki rynkowej	113
Beata Hałakuć, Artur Łysoń: Samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej a status przedsiębiorcy i komercyjne udzielanie świadczeń zdrowotnych	126
Krzysztof Horubski: Nieuczciwość praktyki rynkowej w świetle ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym	135
Krzysztof Jajuga: Rynek finansowy – standardy etyczne i regulacje prawne	150
Karol Kiczka: Europeizacja społecznej gospodarki rynkowej w Polsce	160
Leon Kieres: Społeczna gospodarka rynkowa w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego	180
Tadeusz Kocowski: Gmina jako przedsiębiorca w społecznej gospodarce rynkowej	193
Emilia Kuczma: Ochrona danych osobowych przez przedsiębiorcę	210
Paweł Kuczma: Konstytucyjne ujęcie wolności działalności gospodarczej ...	225
Zbigniew Luty: Profesjonalne relacje prawa i rachunkowości	238

Karolina Łagowska: Regulowana działalność gospodarcza a poszerzanie sfery wolności działalności gospodarczej.....	247
Andrzej Matysiak: Atrofia czy ewolucja społecznej gospodarki rynkowej...	257
Piotr Ochman: Karnoprawna ochrona reglamentacji działalności na rynku finansowym na przykładzie sektora bankowego.....	270
Katarzyna Poroś: Reprezentowanie przedsiębiorcy w sposób łączny – prokura łączna a reprezentacja łączna mieszana (wybrane zagadnienia)	285
Monika Przybylska: Administracyjnoprawna ochrona przedsiębiorcy w zakresie wykonywania praw własności przemysłowej.....	301
Michał Raduła: Gminny podmiot leczniczy w formie spółki kapitałowej a gospodarka komunalna	314
Piotr Soroka: Koncesja na prowadzenie kasyna gry jako ograniczenie wolności gospodarczej.....	327
Ewa Stańczyk-Hugiet: Koewolucja i kooperacja. Podążając za kontekstem .	342
Michał Stępień: Nowe rozporządzenie Bruksela I z punktu widzenia przedsiębiorców.....	356
Zdzisław Szalbierz, Joanna Kott: Regulacje instytucjonalne w sektorach infrastrukturalnych.....	367
Tomasz M. Szczurowski: Informacje poufne spółki w ramach inwestorskiego badania due diligence	376
Andrzej Śmieja: Odpowiedzialność za szkody wyrządzone przez ruch przedsiębiorstwa (art. 435 k.c.)	390
Magdalena Wilejczyk: Zakaz nadużywania praw podmiotowych w społecznej gospodarce rynkowej na przykładzie prawa rzeczowego.....	403
Bartosz Ziemblicki: Zagrożenia umowy pośrednictwa w obrocie nieruchomościami z punktu widzenia pośrednika – wybrane zagadnienia	414

Summaries

Sebastian Bobowski: Legal determinants of corporate social responsibility in India in the context of challenges of the XXI century.....	29
Andrzej Borkowski: Special economic zone as an instrument of regional aid implementation in market economy	47
Ewa Chmielarczyk: Secondary (ancillary) business activity conducted as part of a foreign company's business.....	59
Agnieszka Chrisidu-Budnik, Jerzy Korczak: Crowdsourcing – activation of local community to joint action.....	72
Waldemar Dotkuś: Accounting as a scientific discipline and its ancillary role within the economic life	81
Bogusława Drelich-Skulska: Changes in the legal environment of business in Poland following the EU accession – a case study of new customs and trade facilitations resulting from the Community Customs Code	91

Józef Frąckowiak: The role of law amendment in social market economy on the example of company law	100
Jan Gola: Public Service Obligations vs. an activity of an entrepreneur of aviation sector in social market economy.....	112
Maciej Guziński: Public procurement as an instrument of market economy .	125
Beata Hałakuć, Artur Łysoń: Independent public health care facilities vs. entrepreneurial status and commercial provision of health care services...	133
Krzysztof Horubski: Unfair market practices in the light of act on prevention of unfair market practices	149
Krzysztof Jajuga: Financial market – ethical standards and legal regulations	159
Karol Kiczka: Europeanization of social market economy in Poland	179
Leon Kieres: Social market economy in the judicial decision of the Constitutional Tribunal.....	192
Tadeusz Kocowski: Municipality as an entrepreneur in social market economy	209
Emilia Kuczma: Protection of personal data by an entrepreneur.....	224
Paweł Kuczma: Constitutional perspective of freedom of business activity...	237
Zbigniew Luty: Professional relationships of law and accounting	246
Karolina Łagowska: Regulated economic activity vs. an expansion of the sphere of economic activity freedom.....	256
Andrzej Matysiak: Atrophy or evolution of social market economy?	269
Piotr Ochman: Penal and legal protection of activity rationing on the financial market on the example of banking sector	284
Katarzyna Poroś: Representation of an entrepreneur in a joint way – joint commercial proxy vs. mixed joint representation (chosen aspects)	300
Monika Przybylska: Administrative and legal protection of entrepreneur in the scope of industrial property rights exercising.....	313
Michał Raduła: District medical subject in a form of limited liability company vs. municipal economy	326
Piotr Soroka: Casino concession as a restriction of economic freedom	341
Ewa Stańczyk-Hugiet: Coevolution and cooperation. Following the context.	355
Michał Stępień: New Brussels I Regulation from entrepreneurs' perspective	366
Zdzisław Szalbierz, Joanna Kott: Institutional regulations in infrastructure sectors	375
Tomasz M. Szczurowski: Confidential information of a company during due diligence examination conducted by a potential investor.....	389
Andrzej Śmieja: Liability for damages resulting from company movement, under art. 435 of Polish Civil Code	402
Magdalena Wilejczyk: Prohibition of the abuse of subject rights in the social market economy on the example of the property law.....	412
Bartosz Ziemblicki: Threats of a real estate brokerage agreement from the point of view of a real estate broker – selected issues.....	424

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KOEwolucJA I KOOPETYCJA. PODĄŻAJĄC ZA KONTEKSTEM

Streszczenie: W prezentowanym artykule skoncentrowano się zasadniczo na trzech problemach: kontekście, koewolucji oraz koopetycji. Wychodząc od przedstawienia strategicznego kontekstu otoczenia, stwierdzono, że tym, co utrudnia podejmowanie decyzji strategicznych, jest niejednoznaczność otoczenia, która przejawia się określonymi własnościami. Wśród nich wymienia się: turbulencje, złożoność, dynamikę, emergencję oraz dużą prędkość. Dalej wyjaśniono, że w takim otoczeniu oczekiwania wobec współpracy międzyorganizacyjnej zmieniały się i że te relacje służą podnoszeniu konkurencyjności. Jednocześnie współpraca umożliwia rozwój i przetrwanie przedsiębiorstwa poprzez procesy koewolucji oraz relacje koopetycji.

Słowa kluczowe: kontekst, koewolucja, koopetycja.

DOI: 10.15611/pn.2014.372.26

1. Wstęp

Obecnie jednym z centralnych obszarów badawczych są relacje międzyorganizacyjne, w szczególności relacje współdziałania. Relacje jako pole badań podnoszone były w wielu opracowaniach naukowych. W publikacjach krajowych doczekały się chyba najbardziej kompleksowego ujęcia w pracach W. Czakona. Podnoszone są także przez M. Bratnickiego z perspektywy kompetencji przedsiębiorstwa, gdzie eksponowana jest współpraca z innymi organizacjami oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami innych jako podstawa przewagi konkurencyjnej¹. Z przywołanych publikacji pobieramy uzasadnienia odnoszące się do potrzeby posiadania przez organizacje kompetencji relacyjnych. Takie argumenty mają określone konsekwencje dla zarządzania strategicznego i dopominają się innego podejścia do zarządzania strategicznego, formułowania strategii, strategicznej zmiany i wielu innych kluczowych kwestii mieszczących się w tym obszarze.

Relacje międzyorganizacyjne obecnie kształtują krajobraz biznesu. Na pierwszy plan wysuwa się zasada współdziałania, powodując, że obowiązuje inne spojrzenie

¹ M. Bratnicki, *Ujęcie konfiguracyjne przedsiębiorczych zdolności organizacji*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 129, Poznań 2009, s. 14.

na konkurencję i relacje z konkurentami. Obserwowane jest odchodzenie przedsiębiorstw od klasycznej konfrontacji konkurencyjnej, co skutkuje bardziej aktywnymi postawami w miejsce obronnych, zachowawczych.

Nowe koncepcje konkurencyjności wyjaśniają ten proces, wskazując na wysoką skłonność przedsiębiorstwa do współpracy. Potwierdzeniem jest m.in. relacyjna teoria konkurencji² czy teoria przewagi opartej na relacjach współpracy i na współdziałaniu. Nowy model organizacji oparty jest na kooperacji i powiązaniach (sieciowych)³ – to model hierarchicznie zdeintegrowany oraz kooperujący.

Jakie przedsiębiorstwa kształtują relacje międzyorganizacyjne w coraz bardziej złożonym otoczeniu i jakie mechanizmy przekładają się na rozwój przedsiębiorstw, jest przedmiotem rozważań prezentowanego artykułu. Uwaga szczególnie jest skierowana na koewolucję oraz koopetycję.

2. Uwarunkowania kontekstowe współczesnego biznesu

Przełom wieków XX i XXI to znaczący zwrot w praktyce zarządzania. Technologie informacyjne spowodowały, że procesy zarządzania oraz organizacje *per se* stanęły w obliczu sytuacji, którą najlepiej można opisać przy wykorzystaniu kategorii *strategic inflection point*⁴. Strategiczny punkt przełomu oznacza, że organizacje konfrontują się ze znaczącymi zmianami w otoczeniu, a za taką przełomową zmianę powszechnie uznaje się wprowadzanie nowych technologii⁵. Taki strategiczny punkt przełomowy oznacza, że w organizacjach stajemy wobec konieczności dokonania niezbędnych, często fundamentalnych zmian. Ten sposób widzenia rzeczywistości wymownie wskazuje, że zmiany w otoczeniu mają zasadniczy charakter, a organizacje podążają za tymi zmianami.

Nadrzędnym paradygmatem zarządzania strategicznego są dynamiczne relacje organizacja–otoczenie⁶, a strategia organizacji jest elementem łączącym te dwa komponenty⁷. Teoria zarządzania strategicznego oferuje zbiór koncepcji koncentrujących się i wyjaśniających charakter, kierunek i siłę relacji między organizacją a otoczeniem. Rozumienie tych relacji implikuje akceptację określonej perspektywy widzenia rzeczywistości i w rezultacie determinuje myślenie strategiczne.

Zasadniczo dominującym poglądem na relację organizacja–otoczenie jest ten opierający się na stwierdzeniu, że zachowania strategiczne przedsiębiorstw postę-

² Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE Warszawa 1999.

³ Z. Dworzecki, *Strategiczne sieci przedsiębiorstw*, red. A. Skowronek-Mielczarek, *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, SGH, Warszawa 2003, s. 224.

⁴ S. Puffer, *Global Executive: Intel's Andrew Grove on Competitiveness*, „Academy of Management Executive” 1999, vol. 13, no. 1, s. 15–24.

⁵ B. Jarrosson, *Vers l'économie 2.0*, Éditions d'Organisation, Paris 2009, s. 46.

⁶ M. Romanowska, *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1, s. 60.

⁷ R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley 2008, s. 12.

pują w ślad za charakterystykami otoczenia. W tym względzie dostępnych jest wiele konceptualnych schematów wskazujących na charakterystyki otoczenia oraz odpowiadające im zachowania przedsiębiorstw⁸.

Z drugiej strony jest organizacja. Posługując się językiem teorii systemów, można powiedzieć, że organizacje są systemami otwartymi, a systemy użytkują zasilenia z otoczenia, jednocześnie zasilając otoczenie. Najczęściej uważa się, że każda organizacja zmierza do stanu równowagi w relacjach z otoczeniem⁹. Równowaga, szczególnie w dłuższej perspektywie czasu, jest nierealna, gdyż każda zmiana, czy to endogeniczna czy egzogeniczna, prowadzi do utraty równowagi. Ale w krótkiej perspektywie jest możliwa.

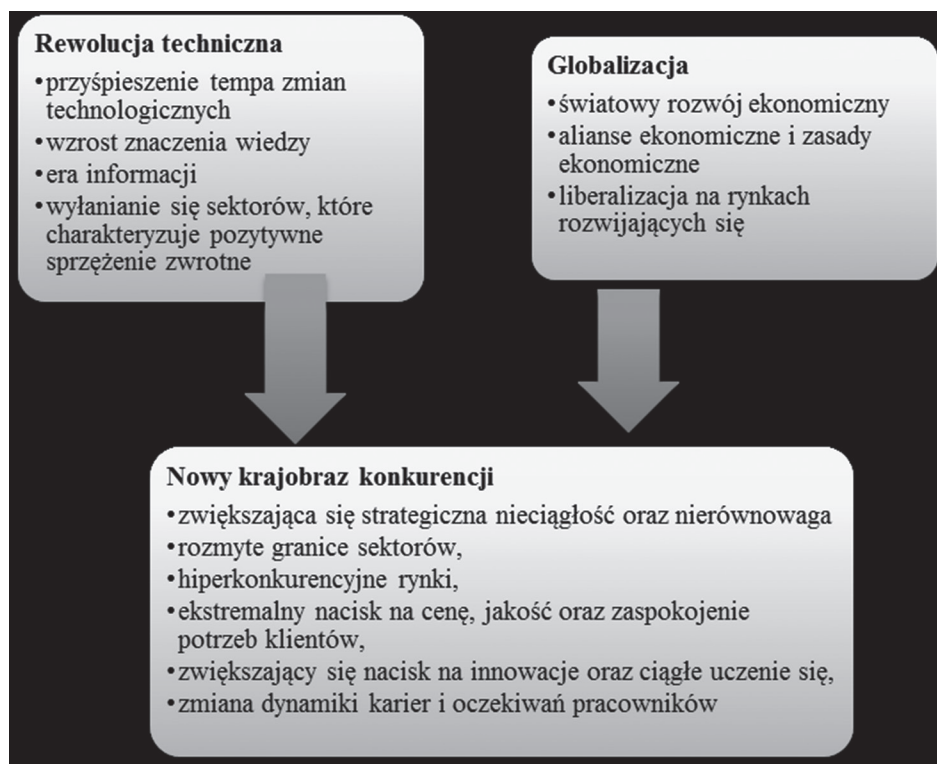
Charakterystyki współczesnego otoczenia organizacji prowadzą do konkluzji, że to właśnie nierównowaga jest właściwością lepiej oddającą relacje między organizacją a jej otoczeniem niż równowaga. Niemniej jednak nurt badań dotyczących równowagi jest systematycznie równie intensywnie eksploatowany. W związku z takim ujęciem problemu działania organizacji oznaczają permanentne ukierunkowanie na przywracanie równowagi. W konsekwencji organizacja porusza się po trajektorii stanów równowagi i nierównowagi. Taki ciąg stanów, od stabilności poprzez turbulencje do stanu stabilności, należy oceniać pozytywnie z perspektywy rozwoju organizacji¹⁰. Aczkolwiek perspektywa nierównowagi kieruje się inną optyką badawczą.

Dyskusja dotycząca relacji między organizacją a otoczeniem ma pryncypialne znaczenie dla rozwoju myśli teoretycznej w zarządzaniu strategicznym. Jest wiele poglądów i teorii odnoszących się do tego zagadnienia. Niemniej jednak badacze problemów zarządzania strategicznego podejmują nieustające wysiłki w celu coraz lepszego rozumienia zjawisk i procesów w otoczeniu, które zasadniczo wpływają na relacje z organizacją. Jedną z takich interesujących poznawczo propozycji, odnoszącą się do uwarunkowań konkurencji w XXI wieku, jest ujęcie otoczenia za pomocą metafory krajobrazu. Metafora ta koncentruje się na krajobrazie konkurencji, który znacząco jest ukształtowany przez zmiany technologiczne i narastającą globalizację. Teren konkurencji charakteryzuje się pagórkami, górami i dolinami, gdzie napotyka się liczne nieciągłości i niewypowiedzianą złożoność. Ten nowy krajobraz konkurencji charakteryzuje: zwiększająca się strategiczna nieciągłość oraz nierównowaga, rozmyte granice sektorów, hiperkonkurencyjne rynki, ekstremalny nacisk na cenę, jakość oraz zaspokojenie potrzeb klientów, zwiększający się nacisk na inno-

⁸ Np. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 33.

⁹ Np. A. Stabryła, A. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 128.

¹⁰ A. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 215–224, 355–358; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004; J. Kisielnicki, *Metody systemowe*, PWE Warszawa, 1986, s. 13–35; R.L. Ackoff, *Science in the systems age: Beyond IE, OR and MS*, „Operations Research” 1973, vol. 21.



Rys. 1. Nowy krajobraz konkurencji

Źródło: opracowanie na podstawie: M.A Hitt, B.W. Keats, S.M. DeMarie, *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*, „Academy of Management Executive” 1998, vol. 12, no 4, s. 24.

wacje oraz ciągłe uczenie się, a także zmiana dynamiki karier i oczekiwań pracowników¹¹ (rys. 1).

Przywołując poglądy G. Nizarda¹², znaczące konsekwencje dla organizacji mają wydarzenia w otoczeniu. Otoczenie wywiera różne naciski i taka charakterystyka otoczenia prowadzi do skupienia się na analizie dynamiki otoczenia, ponieważ jego ewolucja ma większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji. Położenie akcentu na zmienność prowadzi w kierunku analizy diachronicznej. Organizacja w związku z tym jest zorientowana na rozwijanie zdolności adaptacyjnych, które

¹¹ M.A. Hitt, B.W. Keats, S.M. DeMarie, *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*, „Academy of Management Executive” 1998, vol. 12, no. 4, s. 22–44.

¹² G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 11, 58–60.

umożliwiają dostosowanie do wymagań dynamicznego otoczenia. A dzięki relacjom z otoczeniem możliwe staje się ewoluowanie wraz ze zmianami otoczenia (koewolucja w drodze adaptacji). Zmiana strategiczna organizacji ma więc charakter ewolucyjny wynikający z umiejętności dostosowania się organizacji do zmiennego otoczenia. Istnieje wśród badaczy zgodność, że organizacje powinny zmieniać/rozszerzać swoją percepcję i być bardziej otwarte¹³.

W literaturze i badaniach uwzględniających zagadnienia zarządzania strategicznego często na określenie charakteru otoczenia wykorzystuje się rozmaite przymiotniki. Często w publikacjach napotykamy stwierdzenia takie, jak nagłe zmiany, duże tempo, radykalne, nieciągłe, turbulentne, niepewne. Kontekstowi zewnętrznemu zarządzania strategicznego przypisuje się urozmaicone atrybuty, próbując w ten sposób wskazać na wyzwania kontekstowe strategii współczesnej organizacji, posiłkując się nierzadko rozlicznymi analogiami, których źródeł z powodzeniem można szukać w innych naukach. Wśród tych atrybutów najczęściej pojawia się hiperkonkurencja i turbulentne rynki, ale także otoczenie dużej prędkości¹⁴ (*high-velocity environments*), na którym skupiona została uwaga.

Termin otoczenie dużej prędkości wywodzi się z badań prowadzonych przez K. Eisenhardt i J. Martina. Badania te pozwalają na uznanie, że właściwym atrybutem otoczenia jest *high-velocity* – duża prędkość¹⁵.

W otoczeniu dużej prędkości występuje ciągły dynamizm lub zmienność, których charakterystyką jest gwałtowna zmiana nieciągła. Konsekwencją dynamizmu jest, jak konstatuje K. Eisenhardt¹⁶:

- rozmycie granic organizacji,
- dysfunkcjonalność modeli biznesu dotąd cenionych ze względu na swą efektywność,
- ciągła zmienność ról poszczególnych uczestników rynku,
- spowolnienie procesów decyzyjnych.

W otoczeniu dużej prędkości złożone i nieprzewidywalne zmiany są częste i przejawiają się w postaci wstrząsów rynkowych¹⁷. Zwiększona złożoność sprawia, że zarządzający przy formułowaniu strategii mają do dyspozycji i muszą sobie radzić z ogromną liczbą zmiennych odnoszących się do otoczenia konkurencyjnego. Ponadto wymagana jest wysoka elastyczność organizacji w konfrontacji z dynami-

¹³ G.S. Day, *The capabilities of market-driven organizations*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 4, s. 37–52; J.M. Sinkula, W.E. Baker, T. Noordewier, *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, no. 4, s. 305–331.

¹⁴ Szerzej na ten temat: E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 15–45.

¹⁵ K.M. Eisenhardt, *OMT distinguished scholar address*, „Academy of Management” 2002, s. 1105–1121.

¹⁶ K.M. Eisenhardt, *Making fast strategic decisions in high velocity environments*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no. 3, s. 543–576.

¹⁷ S. Hart, C. Banbury, *How strategy-making processes can make a difference*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, no. 4, s. 251–269.

ką otoczenia i ograniczonymi możliwościami prognozowania¹⁸. Z tych względów następuje ewolucja podejść do strategii, która jest dowodem na podążanie przedsiębiorstw za wyzwaniami współczesnego kontekstu¹⁹.

3. Koewolucja przedsiębiorstw

Ewolucja kształtowania strategii, przedstawiona przez P. Banaszyka²⁰, koncentruje się na aspekcie „kurczenia” i „rozszerzania” zakresu działalności, jednocześnie w sposób ogólny, wskazując na ewolucję podstaw konkurencyjności. W tym ujęciu eksponowana jest dominująca w danym okresie strategia. Wartością przyjętej systematyzacji jest koncentracja na relacjach współpracy: poziomych, pionowych i lateralnych. Od 1996 roku dwie kluczowe publikacje J. Moore’a oraz A. Brandenburgera i B. Nalebuffa dowodzą, że to relacje horyzontalne współpracy między konkurentami kształtują podstawy konkurencyjności (co zostało zaznaczone na rys. 2).

Początkowe fazy ewolucji zarządzania strategicznego charakteryzuje koncentracja na relacji kooperacji wykorzystywanej do budowania podstaw konkurencyjności. Strategiczne rozwiązania kooperacyjne pozwalają na utrzymanie osobowości prawnej współdziałających podmiotów oraz utrzymanie autonomii decyzyjnej podmiotów. Te dwa elementy, między innymi, konstytuują relację kooperacji²¹. W rezultacie organizacje mają ściśle określone granice, a strategia ogranicza się do decyzji produktowych i dokonywania wyboru rynku. Ten nurt badań wiąże się w sposób jednoznaczny z myślą strategiczną M. Portera. Jednak Porterowskie wyjaśnienia podlegają erozji, zwłaszcza w odniesieniu do niektórych sektorów. Porter eksponuje, a właściwie przecenia rolę procesów konkurencji, właściwie całkowicie ignorując współpracę między konkurentami.

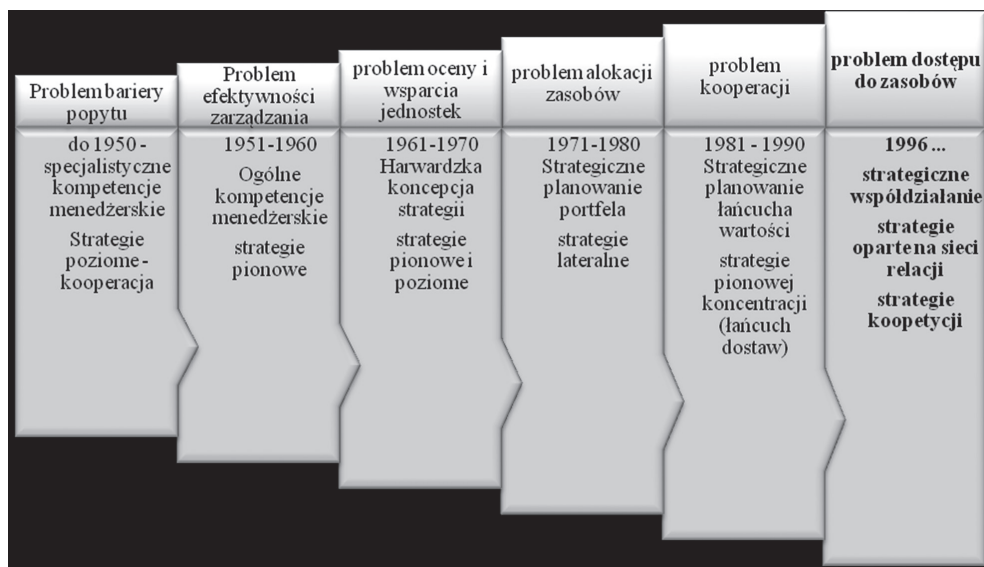
Późniejsze okresy ukazują odmienny krajobraz konkurencji. Organizacje nawiązują więcej relacji z innymi organizacjami, głównie o charakterze kooperacyjnym, w celu zwiększania wartości w łańcuchu wartości. Organizowanie działań oscyluje wokół procesów, a źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby i dostęp do nich. W ostatnich latach konkurenci często podejmują działania wspólne, co sprawia, że

¹⁸ W.C. Bogner, P.S. Barr, *Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition*, „Organization Science” 2000, vol. 11, no. 2, s. 212–226.

¹⁹ Dla przykładu rozwijana jest koncepcja twórczej strategii przy dowodzeniu, że twórczość i strategia są nierozzerwalnie związane we współczesnym zmieniającym się otoczeniu, por. W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013, s. 11.

²⁰ P. Banaszyk, *Rozszerzanie i kurczenie zakresu działalności przedsiębiorstwa, jako podstawowe etapy ewolucji jego strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008, s. 26–27.

²¹ H. Jagoda, B. Haus, *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s. 10.



Rys. 2. Ewolucja strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Banaszyk, *Rozszerzanie i kurczenie zakresu działalności przedsiębiorstwa, jako podstawowe etapy ewolucji jego strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008, s. 26.

relacje współpracy uzupełniają relacje konkurencji. Takie symultaniczne konkurowanie i współpraca są źródłem sukcesu rynkowego. Innowacyjne formy nawiązywania relacji między konkurującymi jednostkami prowadzą do sytuacji, w której źródłem przewagi konkurencyjnej jest zestaw relacji między organizacją a innymi podmiotami rynku. Szanse wygrania w konkurencyjnym otoczeniu ma ten podmiot, który skonfiguruje zestaw relacji dający perspektywy lepszego radzenia sobie na rynku. W aktualnym nurcie badań mieszczących się w polu badawczym zarządzania strategicznego obecna jest konkurencja o wartość z relacji. Konkurencja o wartość z relacji jest przyjmowana za trzeci filar w teorii strategii (po konkurencji o produkty i rynki oraz o zasoby i kompetencje²²).

Poglądy dotyczące relacji między współpracą i konkurencją ewoluowały, od tych uznających, że są to stany przeciwległe na tym samym kontinuum, w kierunku uznania komplementarności obu tych relacji. Dualność w relacjach między konkurentami jest korzystna, bowiem relacja konkurencji daje niezależność organizacyjną, a relacja współpracy umożliwia ustalanie wspólnych celów.

²² F. Contractor, S. Beldona, *Interfirm learning in alliances and technology networks: An empirical study in the global pharmaceutical and chemical industries*, [w:] *Competitive Strategies and Alliances*, red. F. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Amsterdam 2002, s. 34–56.

Warunki konkurowania się zmieniają i zmienia się charakter konkurencji. Jeśli przyjąć logikę ekosystemów, to procesy konkurencji charakteryzuje współzależność podmiotów, a sama konkurencja odbywa się między ekosystemami, a nie konkurentami w ujęciu atomistycznym. Widoczny jest także wzrost roli współpracy między konkurentami, w której upatruje się możliwości utrzymywania i budowania pozycji rynkowej, lecz także koewolucyjnej zmiany. Relacje współpracy mają charakter temporalny i zmienny, w zależności od oceny potencjału konkurencyjności związanego z relacją (tab. 1).

Tabela 1. Zmiana charakteru konkurencji w koncepcji ekosystemów biznesu

Kryteria	Wczoraj i dziś	Dziś i jutro
Strony	Poszczególne firmy (niezależność firm)	Poszczególne ekosystemy (współzależność firm i instytucji)
Charakter	Ograniczanie konkurencji	Wspieranie współpracy, ale niehamowanie konkurencji
Źródła przewagi	Tkwące w firmie	Komplementarność partnerów, współewolucja ekosystemów
Sposoby ograniczania konkurencji	Planowanie połączeń między firmami (trwałe relacje)	Tworzenie tymczasowych relacji wynikających ze wspólnych korzyści
Cel	Rozwój danej firmy	Efekty synergii – rozwój firmy i rynku

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Lozano Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, A. Rudawska, *Kryzys przedsiębiorstw a kryzys gospodarki regionu – próba rozwiązania problemu*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 6, s. 14–19.

Koewolucja prowadzi do kształtowania zmiennych sieci powiązań, charakteryzujących się większą elastycznością, gdzie uwaga skoncentrowana jest na współpracy i jej kontekście²³. Koewolucja jest innym rozwiązaniem w stosunku do ewolucji i rewolucji. Jednak ewolucja jest zawsze koewolucją i w tym sensie koewolucja jest tautologią. Koewolucja oznacza *de facto*, że w pewnym zakresie organizacja generuje własne otoczenie. Organizacja i otoczenie wpływają na siebie wzajemnie, a przez to koewoluują.

J. Baum i H. Korn²⁴ identyfikują różne koewolucyjne konfiguracje. I tak makrokoewolucyjne systemy konkurencyjne to takie systemy, które charakteryzuje gra o sumie zerowej między konkurentami. Z kolei makrokoewolucyjne systemy kooperacyjne mieszczą się w obszarze współpracy konkurentów w postaci np. aliansów. Celem tych systemów jest współpraca umożliwiająca osiągnięcie pozycji superkonkurencyjnej na rynku. W tym względzie istotna jest synergia. W takim makrokoewo-

²³ K.M. Eisenhardt, D.Ch. Galunic, *Coevolving? At last, a way to make synergies work*, „Harvard Business Review” 2000, Jan–Feb, s. 92.

²⁴ J.A.C. Baum, H.J. Korn, *Dynamics of dyadic competitive interaction*, „Strategic Management Journal” 1999, no. 20, s. 251–278.

lucyjnym systemie kooperacyjnym koewolucja systemu postępuje wraz z koewolucją strategii podmiotów i koewolucją otoczenia, a także intencji menedżerskich.

Uzupełnieniem przedstawionego zestawienia makrokoewolucyjnych systemów są makrokoewolucyjne systemy konkurencyjno-kooperacyjne. W takich systemach zachodzą dynamiczne konkurencyjne i kooperacyjne relacje między konkurentami, co w zarządzaniu strategicznym uznawane jest za strategię koopetycji. Inną doskonałą egzemplifikacją tego, w jaki sposób intraewolucyjne (mikrokoewolucja) i makrokoewolucyjne oddziaływania przekładają się na emergencję organizacyjnych „nowości” są sieci międzyorganizacyjne, w których relacje międzyorganizacyjne przyjmują często postać relacji koopetycji.

4. Koopetycja

S. Siregar, G. Dagnino i F. Garraffo²⁵ w oparciu o wyniki przeprowadzonej analizy treści skoncentrowanej na identyfikowaniu interferencji między głównymi perspektywami badań koopetycji stwierdzają: „zależność między relacjami, strategią i zasobami przenosi punkt zainteresowania RBV oraz RV na koopetycję. Jednocześnie te dwa nurty urastają do rangi teoretycznych ram badania koopetycji. Rezultaty badań ostatecznie potwierdzają, że strategia koopetycji jest nową strategią normatywną, alternatywą dla konkurencji i kooperacji, które dotychczas w zarządzaniu strategicznym, zwłaszcza konkurencja, podlegały eksploracjom naukowym”. Chociaż w początkowej fazie badań koopetycja uznawana była za stan pośredni między współpracą a konkurencją.

G. Hamel i in.²⁶ uznają, że koopetycja jest kontynuacją i naturalnym następstwem konkurencji. Zdaniem tego zespołu koopetycja umożliwia unikanie potencjalnych konfliktów z innymi organizacjami. Współpraca i konkurencja uznawane są za swoistego rodzaju fazy cyklu życia organizacji. S. Hunt²⁷ podkreśla, że rywalizujące ze sobą organizacje, stając się partnerami poprzez nawiązanie relacji współpracy, uzyskują korzyści wynikające zarówno z konkurencji, jak i kooperacji.

Badania prowadzone m.in. przez A. Brandenburgera i B. Nalebuffa²⁸ oraz G. Dagnino i G. Padula²⁹ opisują przykłady jednoczesnego występowania relacji konku-

²⁵ S.L. Siregar, G.B. Dagnino, F. Garraffo, *Content analysis and social network analysis: A two-phase methodology in obtaining fundamental concepts of cooepetition*, „Jurnal Ekonomi Bisnis” 2009, vol. 14, no. 2, s. 103–113.

²⁶ G.Y. Hamel, L. Doz, C.K. Prahalad, *Collaborate with your competitors and win*, „Harvard Business Review” 1989, vol. 67, no. 3, s. 133–139.

²⁷ S.D. Hunt, *Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory*, „Journal of Marketing Management” 1997, vol. 13, no. 5, s. 317–332.

²⁸ A. Brandenburger, B. Nalebuff, *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996.

²⁹ G.B. Dagnino, G. Padula, *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, artykuł prezentowany na konferencji EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference, „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9–11 May 2002.

rencji i współpracy. Od połowy lat 90. pojawia się wiele publikacji koncentrujących się na koopetycji. Wśród tych badań identyfikowane są pewne wiodące nurty, jak np. badania koopetycji między dwoma podmiotami³⁰, niejednorodnej koopetycji³¹ i koopetycji międzyorganizacyjnej³². M. Bengtsson i S. Kock³³ sugerują, że korzyść, którą firmy osiągają z koopetycji, jest efektem kombinacji presji konkurentów (efekt konkurencji) i dostępu do zasobów (efekt współpracy). Z jednej strony konkurencja między organizacjami zobowiązuje je do działań ukierunkowanych na poszukiwanie lub budowanie najlepszej pozycji konkurencyjnej. Z drugiej strony współpraca między nimi sprawia, że organizacje poprawiają własne kompetencje, reputację i zasoby.

Zgodnie z założeniami poczynionymi przez A. Brandenburgera i B. Nalebuffa³⁴, organizacje znajdują się w sytuacji koopetycji, czyli kooperują i dzielą niepewność wynikającą z charakterystyk kontekstu, pozostając jednocześnie konkurentami w pozostałych obszarach aktywności. Budują i podtrzymują przewagę konkurencyjną, bazując i na współpracy i równocześnie konkurencji³⁵.

Relacje współpracy między konkurentami charakteryzuje korzyść wynikająca z obustronnego zaangażowania podmiotów. Znaczenie relacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej podnoszone jest przez nurt zasobowy (*resource-based view*)³⁶. Gdy relacje wymagają współdziałania i mają charakter dobrowolny oraz przyświeca im wspólny cel, mogą przybierać formę kontraktu relatywnego. W ten sposób stają się wartościowymi, rzadkimi, niedoskonale imitowalnymi i substytucyjnymi

³⁰ M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, no. 5, s. 411–426; M. Bengtsson, S. Kock, *Tension in Co-opetition*, Paper presented at the 2003 Academy of Marketing Science Annual Conference, May 28–31, Washington D.C. 2003.

³¹ Np. Y. Luo, *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004.

³² Np. T. Amburgey, H. Rao, *Organizational ecology: Past, present, and future directions*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, no. 5, s. 1265–1286; W. Tsai, *Social structure of coopetition” within a multiunit organization, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 2, s. 179–190; Y. Luo, R.J. Slotegraaf, X. Pan, *Cross-functional ‘co-opetition’: The simultaneous role of cooperation and competition within firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70, s. 67–80.

³³ M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, no. 5, s. 411–426.

³⁴ A. Brandenburger, B. Nalebuff B., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996.

³⁵ M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, no. 5, s. 411–426; G.B. Dagnino, G. Padula, *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, artykuł prezentowany na konferencji EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference, „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9–11 May 2002; G. Paché, P. Medina, *The entrenchment strategy of logistics service providers: Towards a sequential cooperation-competition process?*, „Journal of Transport and Supply Chain Management” 2007, no. 1, s. 11–26.

³⁶ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

zasobami. Zbiór relacji między wieloma organizacjami, mających cechy kontraktu relatywnego, konstytuuje grupę albo sieć międzyorganizacyjną o szczególnym charakterze. Relacje w takiej sieci są potencjalnie źródłem korzyści, wśród których wymienia się: dostęp do zasobów, większą elastyczność działania, zmniejszenie kosztów transakcyjnych, lepszą koordynację działań czy wzrost innowacyjności. Mówi się nawet nie tyle o sieciach relacji, ile o kapitale relacyjnym w sieci międzyorganizacyjnej. Kapitał relacyjny w sieci budowany jest z różnych relacji, wśród nich na relacjach kooperacji. Jednocześnie kapitał relacyjny oddziałuje na zachowania kooperacyjne, bowiem kształtuje środowisko sprzyjające uczeniu się i transferowi wiedzy, a także niweluje zachowania oportunistyczne, dzięki czemu wpływ wartościowej wiedzy jest ograniczony. Z tego względu to właśnie kapitał relacyjny kształtuje warunki, w których konkurencja i współpraca mogą koegzystować.

Kooperacja to wiele potencjalnych korzyści dla układu partnerów. Dotychczasowe badania empiryczne wskazują na funkcjonalność relacji kooperacji. Wiąże się to z lepszą koordynacją działań i zwiększoną różnorodnością³⁷. Kooperacja tworzy środowisko, w którym występują możliwości dostępu do zewnętrznej wiedzy³⁸. W relacji kooperacji możliwa jest koordynacja procesów organizacyjnego uczenia, w szczególności w drodze dostępu do kluczowych kompetencji partnera³⁹. Ważnym aspektem relacji kooperacji jest możliwość dzielenia się kosztami⁴⁰. Ze strategicznego punktu widzenia współpraca z konkurentami daje możliwości bycia bardziej elastycznym, wrażliwym na otoczenie, dynamicznym. Wzmacnia pozycję strategiczną partnerów⁴¹. Kooperacja to także potencjalne koszty dla stron pozostających w takiej relacji. Dysfunkcjonalność relacji kooperacji ujmowana jest w kategoriach utraty kontroli nad kluczowymi działaniami organizacji, ale i zasobami informacji i ogólnie zasobami w szerokim ujęciu⁴².

Kooperacja jest relacją charakteryzującą się nie do końca zbieżnymi interesami/celami i uwzględniającą zależność podmiotów, czyli, jak podkreślają G. Dagnino i E. Rocco⁴³, nie jest prostym układem kooperacyjno-konkurencyjnym, lecz raczej

³⁷ C. Garcia, C. Velasco, *Co-opetition And Performance: Evidence From European Biotechnology Industry*, II Annual Conference of EURAM on „Innovative Research Management”, Stockholm, May 9–11 2002.

³⁸ L. Spence, A. Coles, L. Harris, *The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors*, „Business and Society Review” 2001, vol. 106, no. 4, s. 331–352.

³⁹ M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, no. 5, s. 411–426.

⁴⁰ M.J. Dowling i in., *Multifaceted relationships under coopetition. Description and theory*, „Journal of Management Inquiry” 1996, no. 5, s. 155–167.

⁴¹ M.H. Morris, A. Kocak, A. Özer, *Coopetition as a small business strategy: Implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy” 2007, vol. 18, no. 1, s. 35–55.

⁴² H. Håkansson, D. Ford, *How should companies interact in business networks?*, „Journal of Business Research” 2002, vol. 55, no 2, s. 133–139.

⁴³ G.B. Dagnino, E. Rocco, *Coopetition strategy: Theory, experiments and cases*, Taylor & Francis, New York 2009, s. 25–26.

nową formą strategicznej zależności (wzajemnej) między organizacjami, pozwalającą na budowanie koopetycyjnego systemu kreowania wartości. Dowodzą dalej, że podstawą analizy takich układów jest głównie struktura celów, która wskazuje na obszary konwergencyjne i dywergencyjne.

5. Podsumowanie

W prezentowanym artykule skoncentrowano się zasadniczo na trzech problemach: kontekście, koewolucji oraz koopetycji. Wychodząc od przedstawienia strategicznego kontekstu otoczenia, zawarto w nim wyjaśnienia dotyczące podstawowych charakterystyk współczesnego otoczenia oraz elementów konstytuujących otoczenie. W konkluzji ująć można, że tym, co utrudnia podejmowanie decyzji strategicznych, jest niejednoznaczność otoczenia, która przejawia się określonymi własnościami. Wśród nich wymienia się: turbulencje, złożoność, dynamikę, emergencję oraz dużą prędkość. Dalej wyjaśniono, że w takim otoczeniu oczekiwania wobec współpracy międzyorganizacyjnej zmieniły się i że te relacje służą podnoszeniu konkurencyjności. Ewolucja strategii i podstaw konkurencyjności, które zostały przedstawione, są potwierdzeniem istotności relacji międzyorganizacyjnych, szczególnie relacji współpracy i koopetycji. Spontaniczne kształtowanie się ekosystemów (sieci) jest argumentem przemawiającym za takim stwierdzeniem. W końcu relacja koopetycji, która jest uznawana za naturalne następstwo konkurencji, jest charakterystyczna dla układów międzyorganizacyjnych, które pozostając w takiej relacji, dopasowują się do otoczenia, co zostało wyjaśnione w końcowej części artykułu.

Literatura

- Ackoff R.L., *Science in the systems age: Beyond IE, OR and MS*, „Operations Research” 1973, vol. 21.
- Amburgey T., Rao H., *Organizational ecology: Past, present, and future directions*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, no. 5.
- Banaszyk P., *Rozszerzanie i kurczenie zakresu działalności przedsiębiorstwa, jako podstawowe etapy ewolucji jego strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Baum J.A.C., Korn H.J., *Dynamics of dyadic competitive interaction*, „Strategic Management Journal” 1999, no. 20.
- Bengtsson M., Kock S., *Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, no. 5.
- Bengtsson M., Kock S., *Tension in Co-opetition*, Paper presented at the 2003 Academy of Marketing Science Annual Conference, May 28–31, Washington D.C. 2003.

- Bogner W.C., Barr P.S., *Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition*, „Organization Science” 2000, vol. 11, no. 2.
- Brandenburger A., Nalebuff B., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996.
- Bratnicki M., *Ujęcie konfiguracyjne przedsiębiorczych zdolności organizacji*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, nr 129, Poznań 2009.
- Contractor F., Beldona S., *Interfirm learning in alliances and technology networks: An empirical study in the global pharmaceutical and chemical industries*, [w:] *Competitive Strategies and Alliances*, red. F. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Amsterdam 2002.
- Dagnino G.B., Padula G., *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, artykuł prezentowany na konferencji EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference, „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9–11 May 2002.
- Dagnino G.B., Rocco E., *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Taylor & Francis, New York 2009.
- Day G.S., *The capabilities of market-driven organizations*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 4.
- Dowling M.J., Roering W.D., Carlin B.A., Wisniewski J., *Multifaceted relationships under coopetition. Description and theory*, „Journal of Management Inquiry” 1996, no. 5.
- Dworzecki Z., *Strategiczne sieci przedsiębiorstw*, red. A. Skowronek-Mielczarek, *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, SGH, Warszawa 2003.
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013.
- Eisenhardt K.M., Galunic D.Ch., *Coevolving? At last, a way to make synergies work*, „Harvard Business Review” 2000, Jan–Feb.
- Eisenhardt K.M., *Making fast strategic decisions in high velocity environments*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no. 3.
- Eisenhardt K.M., *OMT distinguished scholar address*, „Academy of Management” 2002.
- García C., Velasco C., *Co-opetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*, II Annual Conference of EURAM on „Innovative Research Management”, Stockholm, May 9–11 2002.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley 2008.
- Håkansson H., Ford D., *How should companies interact in business networks?*, „Journal of Business Research” 2002, vol. 55, no. 2.
- Hamel G.Y., Doz L., Prahalad C.K., *Collaborate with your competitors and win*, „Harvard Business Review” 1989, vol. 67, no. 3.
- Hart S., Banbury C., *How strategy-making processes can make a difference*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, no. 4.
- Hitt M.A., Keats B.W., DeMarie S.M., *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*, „Academy of Management Executive” 1998, vol. 12, no. 4.
- Hunt S.D., *Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory*, „Journal of Marketing Management” 1997, vol. 13, no. 5.
- Jagoda H., Haus B., *Holdings. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Jarrosso B., *Vers l'économie 2.0*, Éditions d'Organisation, Paris 2009.
- Kisielnicki J., *Metody systemowe*, PWE, Warszawa 1986.
- Koźmiński A., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Lozano Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., Rudawska A., *Kryzys przedsiębiorstw a kryzys gospodarki regionu – próba rozwiązania problemu*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 6.
- Luo Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004.
- Luo Y., Slotegraaf R.J., Pan X., *Cross-functional 'co-opetition': The simultaneous role of cooperation and competition within firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70.

- Morris M.H., Kocak A., Özer A., *Coopetition as a small business strategy: Implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy” 2007, vol. 18, no. 1.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, WPN, Warszawa 1998.
- Paché G., Medina P., *The entrenchment strategy of logistics service providers: towards a sequential cooperation-competition process?*, „Journal of Transport and Supply Chain Management” 2007, no. 1.
- Puffer S., *Global Executive: Intel's Andrew Grove on Competitiveness*, „Academy of Management Executive” 1999, vol. 13, no. 1.
- Romanowska M., *Trwale tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1.
- Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T., *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, no. 4.
- Siregar S.L., Dagnino G.B., Garraffo F., *Content analysis and social network analysis: A two-phase methodology in obtaining fundamental concepts of coopetition*, „Jurnal Ekonomi Bisnis” 2009, vol. 14, no. 2.
- Spence L., Coles A., Harris L., *The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors*, „Business and Society Review” 2001, vol. 106, no. 4.
- Stabryła A., Wawak A. (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012.
- Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Tsai W., *Social structure of coopetition” within a multiunit organization, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 2.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

COEVOLUTION AND COOPETITION. FOLLOWING THE CONTEXT

Summary: The article focuses essentially on three issues: context, co-evolution and cooperation. Starting from the presentation of the strategic context the basic characteristics of the modern environment is explained as well as the elements that constitute the environment. In conclusion it can be summed up that what hinders the strategic decision-making is the ambiguity of the environment, which manifests with specific attributes, among which are mentioned: turbulence, complexity, dynamics, emergence and high velocity. Further it explains that in such an environment, inter-organizational cooperation expectations have changed and that these relations are improving competitiveness. The evolution of strategy and the evolution of basis of competitiveness, which are presented, are a confirmation of the relevance of inter-organizational relations, especially relations of cooperation and cooperation. Spontaneous formation of the ecosystem (network) is an argument for such a statement. Finally the cooperation relationship, considered as the natural consequence of competition, is typical attribute of inter-organizational networks. It allows an organization adapt to the context, as explained in the final section of the article.

Keywords: context, coevolution, cooperation.