

Joanna Cygler

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

EKOSYSTEM BIZNESU JAKO PLATFORMA RELACJI KOOPERENCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Ostatnie trzydzieści lat obfituje w rozwój typów i form relacji między przedsiębiorstwami, do których należy kooperencja. Za kooperencję uznaje się układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami, zachowującymi swoją odrębność organizacyjną¹. Relacje kooperencyjne tworzone są do realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasu. Dotychczas relacje kooperencyjne były rozpatrywane na poziomie korporacyjnym – jako integralny element strategii rozwoju zaangażowanych stron lub w perspektywie sektorowej (zmiany strukturalne oraz wpływ kooperencji na natężenie i kierunki rywalizacji kooperentów). Analizy zjawisk kooperencyjnych wykazują tendencje rozprzestrzeniania w wymiarze sektorowym, tworząc relacje w ramach tzw. ekosystemu biznesu. J.F. Moore, charakteryzując procesy ewolucyjne kooperencji, wskazuje na silną analogię do procesów i zjawisk zachodzących przyrodzie².

Ze względu na nierozzerwalność przedsiębiorstw z architekturą ich biznesu uznaje się, że firmy należy analizować nie tylko jako uczestników poszczególnych sektorów, ale również w kontekście międzysektorowych ekosystemów biznesowych³.

2. Istota ekosystemu biznesu

Ekosystem należy do pojęć z zakresu ekologii i jest traktowany jako część przyrody tworzący funkcjonalną całość złożoną z biocenozy (organizmy żyjące)

¹ J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007 nr 2, s. 61-76.

² J.F. Moore, *Predators and prey: a new ecology of competition*, „Harvard Business Review” 1993 (May-June), s. 75-86.

³ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

i biotopu (elementy nieożywione), które występują na danym terenie⁴. W układzie tym zachodzi zarówno krążenie materii, jak i przepływ energii. W ekosystemie można także wyróżnić producentów (organizmy tworzące materię organiczną), konsumentów (uzależnionych od pobierania gotowej materii organicznej), reducentów (organizmy żywiące się martwą materią organiczną) oraz czynniki abiotyczne (określające warunki środowiska nieorganicznego). Mimo tworzenia swoistej jedności ekosystem jest układem otwartym i funkcjonuje dzięki przepływowi energii i krążeniu materii.

Układ wzajemnych powiązań między elementami ekosystemu w kategoriach przyrodniczych znajduje swoistą zgodność z relacjami występującymi w praktyce gospodarczej i jest określany jako ekosystem biznesu. O. Torrès-Bay definiuje ekosystem biznesu jako układ wielu organizacji, pochodzących z różnych sektorów, tworzących strategiczną wspólnotę interesów i wartości⁵. Oznacza to, że w ekosystemie biznesu kluczowe umiejętności mogą być rozdzielone między jego członkami (głównie standardy technologiczne, *know-how*, normy), które ułatwiają rozwój zarówno kolektywnej strategii całego układu, jak i poszczególnych jego podmiotów⁶. J.F. Moore, precyzując definicję ekosystemu biznesu, wskazuje na znaczną różnorodność typów jego członków (rys. 1). W skład ekosystemu biznesu wchodzi zarówno dostawcy (pośredni i bezpośredni), producenci (w tym liderzy ekosystemu) produktów (usług) wiodących i komplementarnych, konkurenci (bezpośredni i potencjalni liderów ekosystemu oraz innych członków układu), interesariusze (inwestorzy, właściciele, zrzeczenia gospodarcze, związki zawodowe) oraz agencje rządowe i *quasi*-rządowe organizacje regulacyjne (np. Urząd Regulacji Energetyki)⁷.

Ze względu na różnorodność podmiotów tworzących ekosystem biznesu jego granice są znacznie szersze niż pojedynczego sektora oraz trudniejsze do jednoznacznej identyfikacji. Należy jednak zauważyć, że podobnie jak w ekosystemach w wymiarze ekologicznym, układy biznesowe mają ustalone ramy lokalizacyjne, które są określane przez liderów ekosystemu.

Precyzując definicję O. Torrès-Baya i J.F. Moore'a, za ekosystem biznesu uznaje się układ tworzący funkcjonalną całość wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw pochodzących z różnych sektorów, interesariuszy gospodarczych i społecznych oraz organizacji rządowych, których łączy wspólnota interesów i warto-

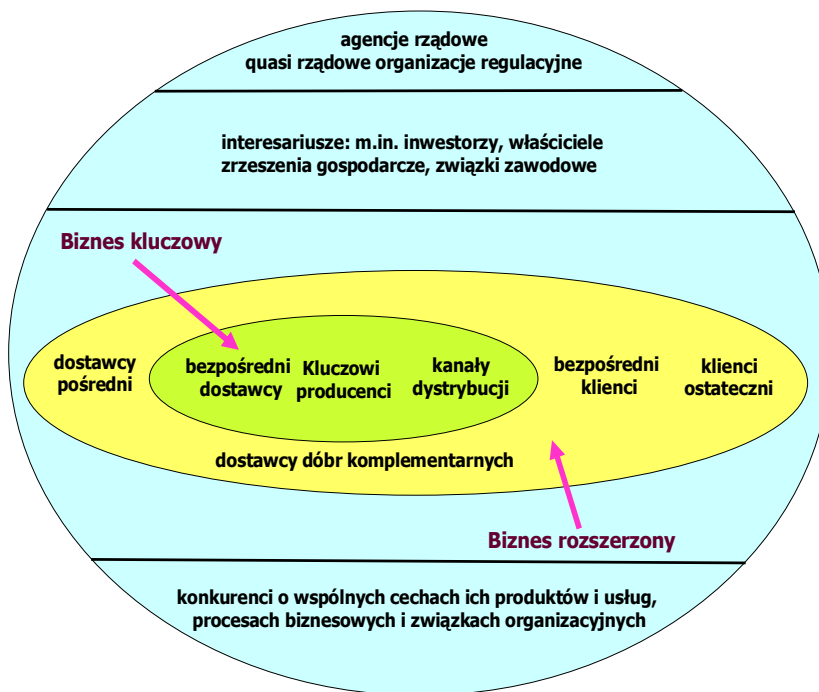
⁴ Ch.J. Krebs, *Ekologia*, PWN, Warszawa 1997, s. 21.

⁵ O. Torrès-Bay, *Economie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, „Economica” 2000.

⁶ G. Gueguen, E. Pellegrin-Buocher, *Coopetition and IT business ecosystems: the success of SAP*, referat na konferencję pt.: „Workshop on Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Inter-firm Dynamics?” Catania, 16-17 września 2004, s. 2.

⁷ J. F. Moore, *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, New York 1997, s. 26-27; M. Iansiti, R. Levien, *Strategy as ecology*, „Harvard Business Review” 2004 (March), s. 68-78.

ści. Zarówno O. Torrès-Bay, jak i J.F. Moore opierają się w swych poglądach na logice postrzegania zjawisk i procesów zachodzących w praktyce gospodarczej przez pryzmat ekologii, jednak systemy pojęciowe ekosystemu i ekosystemu biznesu nie są tożsame. Dlatego też ekosystem biznesu należy traktować jako pojęcie samodzielne, choć ze wspólnym polem semantycznym z terminem ekosystemu.



Rys. 1. Ekosystem biznesu

Źródło: J.F. Moore, *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, New York 1997, s. 27.

Ekosystemy biznesu mogą obejmować zarówno przedsiębiorstwa małe, jak i o znacznych rozmiarach. Głównym celem, jaki przyświeca członkom takiego układu, jest przede wszystkim oferowanie produktów (usług) stanowiących istotną wartość dla konsumentów oraz poprawa jakości organizacji i prowadzenia działalności gospodarczej.

Czynnikiem integrującym układ jest przepływ aktywów materialnych (np. produkty), oraz niematerialnych (*know-how*, finanse, informacje).

Ekosystem biznesu obejmuje relacje zarówno wewnątrz pojedynczych sektorów, jak i pomiędzy nimi. Najczęściej ekosystem obejmuje sektory pokrewne,

umożliwiający przedsiębiorstwom wykorzystanie posiadanych technologii, wiedzy i umiejętności. Jednak kryterium pokrewności sektorów nie jest wyłącznym warunkiem tworzenia ekosystemów biznesowych, w których występują relacje kooperacyjne. Firmy biorą również pod uwagę możliwości pozyskania korzyści wynikających z ekonomii skali, zasięgu, czasu, synergii oraz elastyczności, działając w sektorach, które nie są ze sobą pokrewne. Takich przypadków relacji kooperacyjnych jest mimo wszystko mniej niż w ekosystemach angażujących sektory o charakterze pokrewnym.

Ekosystemy biznesowe tworzone wokół relacji kooperacyjnych występują zarówno w sektorach angażujących nowoczesne technologie, jak i o charakterze tradycyjnym. Na przykład ekosystemy biznesu można spotkać w sektorze spożywczym, samochodowym, komputerowym czy informatycznym⁸. Jednakże charakter funkcjonowania w ramach ekosystemów, jak i relacji kooperacyjnych sprawia, że zjawisko to jest znacznie częściej identyfikowane w sektorach opartych na wiedzy.

W ekosystemie biznesu przedsiębiorstwa współtworzą i rozwijają swój potencjał głównie wokół nowej innowacji. Wspólnie pracują, jednocześnie konkurując i kooperując, w celu promocji nowych produktów, zaspokojenia potrzeb konsumentów i (w rezultacie) wprowadzenia nowych generacji innowacji⁹. Na przykład Apple Computer jest liderem ekosystemu, który obejmuje głównie sektory komputerów osobistych, elektroniki użytkowej i ICT (*information and communication technology*).

W ramach ekosystemu biznesu standardy (techniczne, technologiczne), normy i *know-how* są uznawane i stosowane przez wiele firm¹⁰. Dyfuzja implementacji poszczególnych standardów wprowadzonych w ramach ekosystemu powoduje, że są one przejmowane przez inne firmy. Na zasadzie efektu kuli śnieżnej standardy forsowane przez silniejsze ekosystemy biznesowe powodują uznanie tych standardów przez rynek za obowiązujące. Pozwala to na wspólne wypracowanie kluczowych umiejętności, które stają się podstawą budowania przewagi konkurencyjnej ekosystemu jako całości oraz poszczególnych jego członków. Wykorzystując te umiejętności, wyznacza się strategiczne kierunki całej wspólnoty przedsiębiorstw, opartej na zasadach koewolucji relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych, tworząc kooperację¹¹.

Ekosystem biznesowy charakteryzuje się wewnętrzną strukturą, w której występują zarówno relacje pionowe, jak i poziome. Wśród członków ekosystemu znajdują się przedsiębiorstwa, które odgrywają kluczową rolę (*keystones*) i odpo-

⁸ G. Gueguen, O. Torrès, *Fondements et dynamiques concurrentielles ecosystems d'affaires: l'exemple de Linux contre Microsoft*, „Revue Française de Gestion” 2004 vol. 30 nr 148, s. 227-248; T.N. Nguyen, *The ecology of software: a framework for the investigation of business IT integration*, „The Journal of American Academy of Business” (Cambridge) 2002 vol. 2 nr 1, s. 7-11.

⁹ J.F. Moore, *Predators and prey...*, s. 76; J.F. Moore, *The rise of a new corporate form*, „Washington Quarterly” 1998 vol. 21 nr 1, s. 167-181.

¹⁰ G. Gueguen, O. Torrès, wyd. cyt., s. 227-248.

¹¹ J.F. Moore, *The Death of Competition...*, s. 11-12.

wiadają za kierunki oraz rozwój strategiczny całego ekosystemu. One również stają się motorem innowacji i odpowiadają za ich rozprzestrzenianie w ramach ekosystemu. Jednocześnie decyzje o tworzeniu i kształtowaniu relacji kooperacyjnych (zarówno wewnątrz ekosystemu, jak i z konkurentami spoza układu) mają bezpośredni wpływ na innych członków ekosystemu. W konsekwencji członkowie ekosystemu wykazują zwiększoną skłonność do kooperacji. Dostawcy lidera ekosystemu decydują się na relacje kooperacyjne z dostawcami jego konkurenta, z którym współpracuje. Jednocześnie następuje efekt transferu wiedzy i doświadczenia lidera pozyskanych w ramach współpracy konkurencyjnej do innych członków ekosystemu biznesu. Jeśli kooperacja lidera z jego konkurentami przyniesie sukces, następuje zwiększona skłonność do kooperacji innych członków tego ekosystemu biznesu.

Firmy mogą jednocześnie należeć do kilku ekosystemów, w zależności od liczby i zasięgu związków kooperacyjnych (w tym z konkurentami), które wyznaczają granice poszczególnych ekosystemów biznesu. Ze względu na relacje konkurencyjne występujące zarówno wewnątrz poszczególnych ekosystemów, jak i między nimi, oraz równoczesność występowania rywalizacji i współdziałania między tymi samymi konkurentami (choć w różnych układach ekosystemowych) występuje silna korespondencja relacji kooperacyjnych.

Dobrym przykładem relacji kooperacyjnych w ramach budowania ekosystemu biznesu jest SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing*), który dostarcza oprogramowanie zarządcze klasy ERP (*enterprise resource planning* – planowanie zasobów przedsiębiorstwa). SAP jest największym dostawcą oprogramowania wewnętrznych procesów zarządczych i trzecim producentem oprogramowania ogólnego na świecie¹². Edytorzy ERP funkcjonują głównie w sektorach komputerowym i informatycznym (oprogramowanie). SAP wprowadził na skalę międzynarodową standardy w zarządzaniu (np. zarządzanie finansami, łańcuchem dostaw, relacjami z klientami). W ramach tworzenia ekosystemu biznesu SAP zawiązał liczne związki kooperacyjne o charakterze pionowym (z dostawcami i odbiorcami), poziomym oraz międzysektorowym. W ramach relacji kooperacyjnych SAP podjął długotrwałą kooperację ze swoimi konkurentami takimi jak Oracle (w zakresie oprogramowania), czy większością firm z „wielkiej szóstki” (w obszarze doradztwa gospodarczego). Ponadto SAP łączy silne więzy z korporacjami Microsoft, Hewlett-Packard oraz Informix.

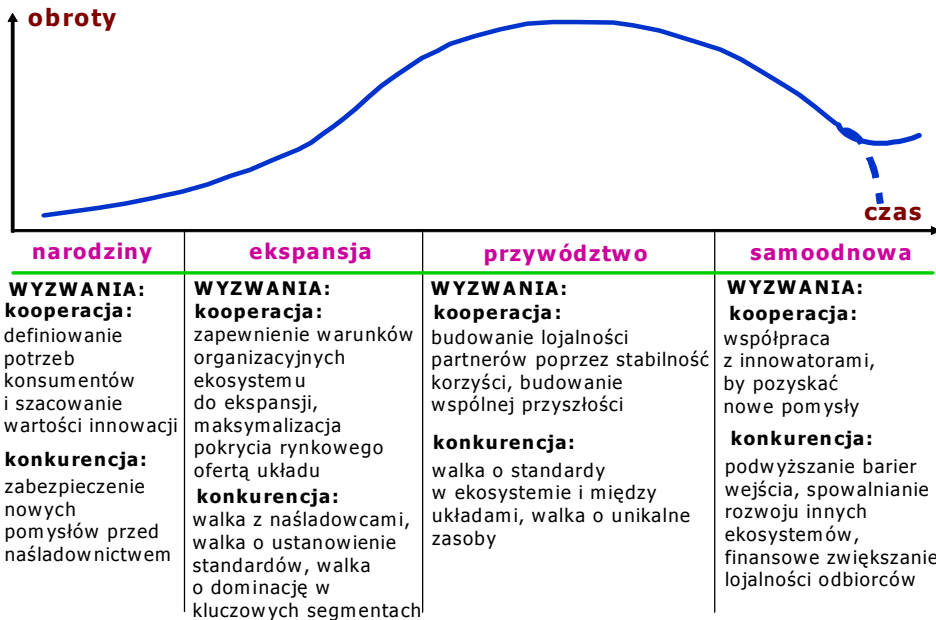
Innowacje produktowe w postaci nowych generacji oprogramowania ERP sprzyjają zacieśnieniu związków kooperacyjnych z rywalami. Powszechność stosowania wprowadzonych przez SAP standardów technologicznych stwarza również sytuację przymusu współdziałania dla konkurentów nie należących do tego ekosystemu. Dość znaczącym przykładem stała się firma Arthur Andersen Consul-

¹² www.sap.com (z 27 grudnia 2007 roku).

ting, która posiadała własne oprogramowanie zarządcze dla swoich klientów. Jednak dominacja produktów SAP oraz preferencje klientów skłoniły firmę doradczą do kooperacji z konkurentem¹³.

3. Relacje kooperacyjne w cyklu życia ekosystemu biznesu

Każdy ekosystem biznesu podlega cyklicznej ewolucji złożonej z czterech etapów: narodzin, ekspansji, przywództwa oraz samoodnowienia lub śmierci (rys. 2)¹⁴. W zależności od etapu cyklu życia ekosystemu relacje kooperacyjne ulegają przekształceniom, zmienia się ich charakter, trwałość oraz natężenie.



Rys. 2. Ewolucja relacji kooperacyjnych w zależności od fazy w cyklu życia ekosystemu biznesowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.F. Moore, *Predators and prey: A new ecology of competition*, „Harvard Business Review” 1993 (May-June), s. 75-86.

W etapie I (narodzin) głównym zadaniem ekosystemu jest zdefiniowanie potrzeb konsumentów. Wyzwaniem kooperacyjnym jest współdziałanie lidera ekosystemu z jego konsumentami, dostawcami oraz konkurentami w celu określenia wartości i istotności wybranych innowacji ofertowych. Wyzwaniem konkurencyj-

¹³ G. Gueguen, E. Pellegrin-Buocher, wyd. cyt., s. 15.

¹⁴ J.F. Moore, *Predators and prey...*, s. 77.

nym jest ochrona nowych pomysłów przed naśladownictwem. Liderzy ekosystemów będą dążyli do zacieśnienia kontaktów z dostawcami, odbiorcami oraz wybranymi rywalami wewnętrznymi w celu wzmocnienia systemu obronnego przed atakiem innych ekosystemów.

Etap II (ekspansji) charakteryzuje się dynamiczną ekspansją na nowe obszary, zarówno geograficzne, jak i sektorowe. Warunkiem powodzenia ekspansji jest posiadanie produktów (usług) uznawanych przez licznych odbiorców za istotne oraz potencjał produkcyjny zdolny do szybkiego zwiększania skali działania. Wyzwaniem kooperacyjnym ekosystemu biznesowego jest stworzenie warunków organizacyjnych ekspansji nie tylko lidera, ale również wszystkich jego partnerów kluczowych (w tym kooperentów) w celu maksymalizacji pokrycia rynkowego ofertą układu. Wyzwaniem konkurencyjnym jest pokonanie tych ekosystemów, które oferują podobne rozwiązania. W tym etapie ekosystemy biznesowe walczą o uznanie swoich rozwiązań za standardy m.in. poprzez zajęcie dominującej pozycji w kluczowych segmentach rynku. W wyniku walki konkurencyjnej na placu boju pozostają jedynie największe i najsilniejsze ekosystemy biznesowe.

W etapie III (przywództwa) liderzy ekosystemów już zapewnili sobie satysfakcjonujący wzrost i zyskowność. Ponadto struktura i sposób podziału wartości dodanej należą do stabilnych i dla nich korzystnych. Skłania to dostawców i innych partnerów (w tym wewnętrznych kooperentów) do zacieśnienia współpracy z liderem oraz budowania wspólnej przyszłości. Przybiera na sile walka o standardy w całym ekosystemie (nie tylko lidera, ale również jego partnerów). Liderzy ekosystemu są skłonni do współpracy również z konkurentami należącymi do układów konkurencyjnych. Współdziałanie rywalizujących daje możliwość wypracowania wspólnych standardów i szybszego uznania ich przez rynek. Siłą przetargową staje się posiadanie unikatowych zasobów, sposób ich zabezpieczenia (ochrona patentowa) oraz ciągła innowacyjność. Lider dyktuje warunki podziału wartości dodanej w całym ekosystemie biznesowym, z czego najwięcej zyskują liderzy. Inni muszą ten układ zaakceptować. Lider ekosystemu wyznacza kierunki rozwoju dla siebie oraz całego układu.

Etap IV (samoodnowy) wymaga radykalnych zmian dotychczasowych działań. Wynika to z pojawienia się nowych ekosystemów lub znaczących innowacji. Dotychczasowe ekosystemy będą dążyły do spowolnienia rozwoju nowych ekosystemów, zwiększenia własnej innowacyjności lub też przeprowadzenia głębokiej restrukturyzacji. Dlatego też dotychczasowe ekosystemy będą poszukiwały współpracy z innowatorami w celu pozyskania nowych rozwiązań produktowych lub organizacyjnych. Jednocześnie będą przedsiębrały działania podwyższające bariery wejścia, ograniczając możliwości tworzenia nowych ekosystemów i tworzenia silnych więzów lojalnościowych (finansowych i pozafinansowych) z konsumentami. Nasilą się relacje kooperacyjne między ekosystemami biznesu. Brak współpracy konkurujących ekosystemów biznesu może przyspieszyć ich obumieranie.

Dla wielu ekosystemów relacje kooperacyjne z innymi układami biznesowymi mogą stać się jedną z głównych szans na przetrwanie i strategiczną sanację. W razie niepowodzenia działań sanacyjnych ekosystem biznesowy skazany jest na powolne unicestwienie.

Przedstawiona powyżej etapowa ewolucja ekosystemów biznesowych wykazuje podobieństwa do cyklu życia sektora¹⁵. Zbieżności wynikają zarówno z etapowości, liczby faz rozwoju, jak ogólnej ich charakterystyki. Istotna jest również cykliczność zmian relacji kooperacyjnych (celów, charakteru) w zależności od fazy, w jakiej znajdują się ekosystemy.

Równie ważna staje się sekwencyjność dominacji kooperencji wewnątrz- i między ekosystemami biznesu w zależności od etapów cyklu życia tych układów. W początkowych etapach rozwoju ekosystemu biznesowego przeważają relacje kooperacyjne wewnątrz ekosystemu. W miarę dojrzałości układu znacznie częściej obserwuje się kooperencję między ekosystemami biznesowymi. Relacje znacznie bardziej komplikują się w sytuacji konkurowania ekosystemów będących w różnych fazach swego życia oraz hiperkonkurencyjnego charakteru rywalizacji, w której rozwój ekosystemów może mieć charakter skokowy.

4. Skłonność przedsiębiorstw do kooperencji a kondycja ekosystemu biznesowego

Skłonność do tworzenia relacji kooperacyjnych, zarówno wewnątrz, jak i między ekosystemami biznesowymi, jest uzależniona od kondycji tych ekosystemów. Najczęściej jakość ekosystemu określa się trzema podstawowymi kryteriami: efektywności, siły oraz tworzenia nowych nisz¹⁶.

Efektywność ekosystemu wyraża się zdolnością układu do trwałej transformacji technologii i innych źródeł innowacji w kierunku redukcji kosztów oraz kreowania nowych produktów. Do pomiaru efektywności ekosystemu można stosować kilku wskaźników, wśród których do najpowszechniejszych należy zwrot z ponoszonego kapitału w danym ekosystemie. W sytuacji, kiedy ekosystemy wykazują wyższe wartości zwrotu z ponoszonych nakładów, zarówno konkurenci zaangażowani w układzie, jak i niezrzeszeni wykazują większą skłonność do długotrwałego współdziałania, tworząc relacje kooperacyjne. Skłonność ta będzie ewoluowała w zależności od osiąganych wartości zwrotu z inwestowanego kapitału. Różnice wartości tego wskaźnika między poszczególnymi ekosystemami mogą być

¹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 95-103.

¹⁶ M. Iansiti, R. Levien, *Strategy...*, s. 68-78; R. Lewin, R. Regine, *On the edge in the world of business*, [w:] *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, red. R. Regine, The University of Chicago Press, Chicago 1999, s. 197-211.

znaczące, dochodzące do kilkudziesięciu punktów procentowych. Należy jednak pamiętać, że wartości zwrotów zmieniają się w zależności od działań strategicznych ekosystemu biznesowego oraz etapów w jego cyklu rozwoju. Badania trzech szeroko rozumianych sektorów: biotechnologii, oprogramowania i usług internetowych prowadzonych w latach 1994-2002 wykazały kurczenie się różnic produktywności w tych sektorach wraz z rozwojem i starzeniem się w nich ekosystemów biznesowych¹⁷. Zmianie ulegają również siła i kierunki tworzenia relacji kooperacyjnych. W określaniu efektywności ekosystemu bierze się pod uwagę również dostęp członków do innowacji. Rozpatruje się głównie szybkość i koszty transferu innowacji, łatwość przyswojenia i implementacji oraz korzyści płynące dla członków ekosystemu biznesu, który wykorzystują te innowacje w działaniach strategicznych.

Siła ekosystemu biznesu wyraża się możliwościami przezwyciężenia zagrożeń otoczenia, a zwłaszcza nieprzewidzianych zmian technologicznych. Jednym z mierników określających siłę ekosystemu jest liczba jego członków. Badania M. Iansiti i R. Leviena wykazały, że z trzech analizowanych sektorów największą siłą wykazywały się ekosystemy z sektora oprogramowania, które jednocześnie charakteryzowały się najwyższymi wartościami zwrotów z zainwestowanego kapitału. W sektorze biotechnologii liczba uczestników kształtowała się na podobnym poziomie, co oznaczało, że liczba upadających i powstających firm działających w tym sektorze była podobna. Natomiast sektor usług internetowych wykazywał na przestrzeni dekady początkowo tendencje wzrostowe, by ustabilizować się w latach 1998-2001, a od 2002 r. liczba firm zaczęła maleć¹⁸.

O sile ekosystemu świadczy również trwałość struktury ekosystemu oraz szybkość jego starzenia się. Ekosystemy, których związki między jego członkami są trwałe, a ich struktura powiązań klarowna, uznawane są za silne.

Ekosystemy wykazujące się zwiększoną siłą, w porównaniu z innymi układami, charakteryzują się większą skłonnością do tworzenia i rozwoju relacji kooperacyjnych. Konkurenci preferują współdziałanie w układach, które chronią strony przed atakami zewnętrznymi i stwarzają warunki przewidywalności innowacji.

Kryterium tworzenia nowych nisz wskazuje na zdolności tworzenia nowych funkcji lub możliwości rynkowych w wyniku implementacji innowacji technologicznych wykreowanych przez ekosystem biznesu¹⁹. Nie oznacza to, że wraz z pojawieniem się nowych możliwości należy rezygnować z dotychczasowych. Ekosystem kształtuje swoje nowe możliwości rynkowe w celu racjonalnego wykorzystania własnych standardów i innowacji technologicznych. Kształtując portfel moż-

¹⁷ M. Iansiti, R. Levien, *Strategy...*, s. 68-78.

¹⁸ M. Iansiti, R. Levien, *The Keystone Advantage. What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 49-50.

¹⁹ M. Iansiti, R. Levien, *Strategy...*, s. 68-78.

liwości rynkowych, ekosystemy dążą do uniknięcia zagrożeń wynikających z nadmiernej liczby kierunków rozwoju, nieefektywnego wykorzystania swoich zasobów oraz zbyt wąskiej identyfikacji nisz i w rezultacie zaprzepaszczenia okazji. Wybór poszczególnych nisz i oszacowanie ich znaczenia dla rozwoju ekosystemu stają się więc istotne dla kondycji i strategicznego rozwoju ekosystemu. Relacje kooperacyjne nasilają się, gdy ekosystem biznesu jest w stanie generować nowe i dające perspektywy rozwoju możliwości (nisze) rynkowe. Jest to szczególnie widoczne, gdy efekt rozprzestrzeniania obejmuje nowe sektory lub rynki geograficzne o dużym potencjale strategicznym i jednocześnie wysokim ryzyku działania.

Liderzy ekosystemu biznesu dążą do utrzymania i/lub poprawy kondycji układu. Inicjują innowacje technologiczne, angażują nowe podmioty do ekosystemu i poszczególnych projektów, pobudzają efekt transferu wiedzy wewnątrz ekosystemu. Dążą do nowych zastosowań dotychczasowych technologii i umiejętności oraz implementują nowe rozwiązania. Zapewniają dostęp do nowej wiedzy i informacji dla członków ekosystemu²⁰. W konsekwencji poprawy kondycji ekosystemu zarówno wewnątrz układu, jak i między rywalizującymi ekosystemami wzrasta skłonność do współpracy, tworząc kooperencję.

5. Zakończenie

Relacje kooperacyjne można rozpatrywać wielowymiarowo, nie ograniczając się jedynie do poziomów korporacyjnego i sektorowego. Koncepcja ekosystemu biznesu pozwala na analizę kooperencji w kontekście znacznie szerszym i bardziej kompleksowym. Umożliwia badanie relacji kooperacyjnych w układzie międzysektorowym zarówno w ramach pojedynczych ekosystemów, jak i między nimi, uwzględniając etapy ich rozwoju. Jednocześnie, wskazując na kondycję poszczególnych ekosystemów, można określić skłonność konkurentów do współpracy. Ekosystem staje się więc doskonałą platformą tworzenia i analizy relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw.

Literatura

- Complexity: Life at the Edge of Chaos*, red. R. Regine, The University of Chicago Press, Chicago 1999.
- Cyglar J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007 nr 2, s. 61-76.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.

²⁰ M. Iansiti, R. Levien, *The Keystone Advantage...*, s. 62

- Gueguen G., Torrès O., *Fondements et dynamiques concurrentielles ecosystems d'affaires: l'exemple de Linux contre Microsoft*, „Revue Française de Gestion” 2004 vol. 30 nr 148, s. 227-248.
- Gueguen G., Pellegrin-Buocher E., *Coopetition and IT business ecosystems: the success of SAP*, referat na konferencję pt.: „Workshop on Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Inter-firm Dynamics?” Catania, 16-17 września 2004.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Iansiti M., Levien R., *Strategy as ecology*, „Harvard Business Review 2004 (March), s. 68-78.
- Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage. What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Krebs Ch. J., *Ekologia*, PWN, Warszawa 1997.
- Lewin R., Regine R., *On the edge in the world of business*, [w:] *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, red. R. Regine, The University of Chicago Press, Chicago 1999, s. 197-211.
- Moore J.F., *Predators and prey: a new ecology of competition*, „Harvard Business Review” 1993 (May-June), s. 75-86.
- Moore J.F., *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, New York 1997.
- Moore J.F., *The rise of a new corporate form*, „Washington Quarterly” 1998 vol. 21 nr 1, s. 167-181.
- Nguyen T.N., *The ecology of software: a framework for the investigation of business IT integration*, „The Journal of American Academy of Business” (Cambridge) 2002 vol. 2 nr 1, s. 7-11.
- Torrès-Bay O., *Economie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, „Economica” 2000.
- www.sap.com.

BUSINESS ECOSYSTEM AS A PLATFORM FOR CO-OPETITIVE RELATIONS OF ENTERPRISES

Summary

Co-opetition (simultaneous competition and co-operation between competitors) can occur not only at the corporate and sector levels, but also at a business ecosystem. Business ecosystem is a combination of several organizations from different industries forming a strategic community of interests and values. Co-opetition can be concluded both at intra and inter business ecosystem levels. Co-opetitive relations are different depending on the ecosystem life stage. Moreover, there is a strong correlation between an inclination of enterprises to create co-opetitive relations with their competitors and overall condition of the business ecosystem measured by the productivity, robustness, and niche creation.