

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

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



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska**

Uniwersytet Gdański

e-mails: jacek.rybicki@ug.edu.pl; piotrgrajewski1@wp.pl; emilia.dobrowolska@ug.edu.pl

---

## **NORMATYWNE OPCJE ROZWIĄZAŃ PARADOKSU: KONKURENCJA – WSPÓLPRACA NA PŁASZCZYŹNIE MYŚLENIA STRATEGICZNEGO**

---

### **NORMATIVE OPTIONS AS SOLUTIONS OF PARADOX: COMPETITION – COOPERATION IN THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC THINKING**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.37

**Streszczenie:** Celem artykułu jest określenie opcji normatywnych jako rozwiązań paradoksu strategicznego: konkurencja *versus* współpraca w zależności od myślenia standardowego lub/i myślenia kreatywnego. Za przedmiot badań wybrano organizacje, które z różną intensywnością konkurują i współpracują z podmiotami gospodarczymi w otoczeniu. Zastosowana metoda rozumowania ma swoje podstawy w myśleniu dialektycznym, polegającym na znajdowaniu rozwiązań paradoksów strategicznych na podstawie syntezy tezy i antytezy. W artykule przedstawiono istotę paradoksu konkurencji i współpracy na płaszczyźnie myślenia strategicznego. Myślenie strategiczne również potraktowano jako paradoks myślenia dualnego, a mianowicie – myślenie standardowe *versus* myślenie kreatywne. Wskazano na cztery możliwe rozwiązania paradoksu. Rozwiązania te przybierają postać opcji normatywnych, o różnym poziomie nasilenia konkurencji i współpracy oraz różnym poziomie myślenia liniowego i myślenia lateralnego. W podsumowaniu zaprezentowano implikacje, jakie wynikają z analizy i syntezy rozwiązań paradoksu dla teorii zarządzania.

**Słowa kluczowe:** paradoks strategiczny, kooperacja, konkurencja, koopetycja, myślenie strategiczne, dialektyka myślenia.

**Summary:** In the article the purpose of research is determining strategic options, as solutions of the strategic paradox: competition vs. cooperation. The subject of the research were organizations which were simultaneously competing and cooperating with businesses on the market. Applied research methods have their bases in the dialectical thinking, consisting in finding solutions to strategic paradoxes based on the synthesis of the thesis and antitheses. In the article the paradox of the competition and the cooperation was described in the perspective of strategic thinking. The strategic thinking was also treated as the paradox of dual thinking, that is the standard thinking versus the creative thinking. They pointed at four possible solutions of the paradox. These solutions are assuming the form of normative strategic options, differentiating the level of increasing the competition and the cooperation and various level of the linear thinking and the lateral thinking. In the end of the article the optimal conditions of

application given option were determined. In the summary implications from research for the theory of the management were presented.

**Keywords:** strategic paradox, cooperation, competition, coopetition, strategic thinking, dialectics of thinking.

## 1. Wstęp

Artykuł jest próbą opisanego istoty paradoksu strategicznego, dotyczącego problemu konkurowania oraz współpracy w sposób standardowy i kreatywny. Sam paradoks opisano w konwencji dialektycznej, czyli teza *versus* antyteza – rozwiązanie paradoksu natomiast stanowi synteza obu sprzeczności.

Jako sprzeczności występują tu dwa sposoby konkurowania: konkurowania „w odosobnieniu” i konkurowania związanego z działalnością w sieci. Rozwiązaniem paradoksu strategicznego może być nieskończenie wiele, gdy zarówno wymiaru myślenia strategicznego, jak i wymiaru działań wobec otoczenia nie traktuje się dychoomicznie, lecz jako continuum.

Autorzy artykułu zdają sobie sprawę z tego, że zaproponowane rozwiązania nie są jedynymi z możliwych. Stanowią one tylko podstawę do szerszej dyskusji nad analizą różnych opcji.

## 2. Istota rozumienia paradoksów strategicznych

Główną koncepcją, na której bazowali autorzy artykułu, jest koncepcja sprzeczności strategicznych w ujęciu B. de Wita i R. Meyera. Na rynku polskim jest dostępna publikacja autorstwa holenderskich badaczy i praktyków zarządzania zatytułowana *Synteza strategii*.

Główną zaletą publikacji jest konwencja, jaką posługują się autorzy, sprzyjająca głębokiej dyskusji na temat skrajnych koncepcji należących do domeny zarządzania strategicznego, w tym nauk o zarządzaniu. Prowokowanie dyskusji służy głównie znalezieniu syntezy, wspólnego stanowiska, rozwiązania problemu czy konsensusu łagodzącego napięcie powstające między tezą i antytezą.

B. de Wit i R. Meyer zadają następujące pytania: „Dlaczego teoretycy nie potrafią osiągnąć konsensusu w kwestii rozwiązywania problemów strategicznych? Czy to możliwe, że tylko niektórzy z nich mają rację, a pozostali po prostu się mylą? Wydaje się, że najrozsądniej byłoby zidentyfikować te teorie, które są słuszne, a resztę odrzucić jako fałszywe. Choć w odosobnionych przypadkach jest to możliwe, to jednak wydaje się mało prawdopodobne, że fałszywe teorie utrzymałyby się na tyle długo, by nie ucichła tocząca się wokół nich zażarta debata. Ostatecznie, słuszna (tj. nie fałszywa) teoria powinna zwyciężyć, a wszelkie spory powinny zniknąć. Tymczasem w zarządzaniu strategicznym nic takiego się nie dzieje” [de Wit, Meyer 2007].

Poszczególne teorie w zarządzaniu strategicznym mogą się uzupełniać, choć nie muszą. Większość z nich jest analizowana bez kontekstu, w którym powstały i którego dotyczyły. „Czy możliwe jest zatem, że każdy z teoretyków koncentruje się tylko na jednym aspekcie zagadnienia – widzi tylko jeden wymiar wielowymiarowej rzeczywistości? W takiej sytuacji najrozsądniej byłoby połączyć w całość rozmaite teorie opisujące problem z odmiennych punktów widzenia. Gdyby jednak faktycznie tak było, to poszczególne teorie powinny się w dużej mierze wzajemnie uzupełniać. Każda z nich stanowiłaby po prostu element większej układanki nazywanej zarządzaniem strategicznym. Jak jednak w takim razie wyjaśnić występujące między nimi wyraźne rozbieżności, czy wręcz sprzeczności?” [de Wit, Meyer 2007].

Może być też tak, że teoretycy strategii przyjmują odmienne założenia co do istoty poszczególnych zagadnień i dlatego nieuchronnie dochodzą do odmiennych wniosków. W takim przypadku również należałoby połączyć ze sobą różne teorie, by spojrzeć na problem z wielu stron. Nie można definitywnie odrzucić żadnego z trzech przytoczonych tu wyjaśnień sporów teoretycznych. Jednakże przyjęcie poglądu, że różnice stanowisk wynikają z odmienności założeń, wydaje się zdecydowanie najlepszym podejściem z punktu widzenia stratega stojącego w obliczu złożonych problemów.

Paradoks to sytuacja, w której dwa pozornie sprzeczne lub nawet wzajemnie się wykluczające fakty okazują się jednocześnie prawdziwe (zob. [Poole, Van de Ven 1989; Quinn, Cameron 1988, za: de Wit, Meyer, 2007]). Problem w formie paradoksu nie ma realnego rozwiązania, jako że nie ma możliwości logicznego scalenia dwóch przeciwieństw w wewnętrznie spójny sposób rozumienia problemu [de Wit, Meyer 2007].

Strateg rozdarty między chęcią rywalizacji oraz chęcią współpracy będzie próbował robić równocześnie i jedno, i drugie, dążąc do wykorzystania tego, co najlepsze, w każdym z podejść [de Wit, Meyer 2007].

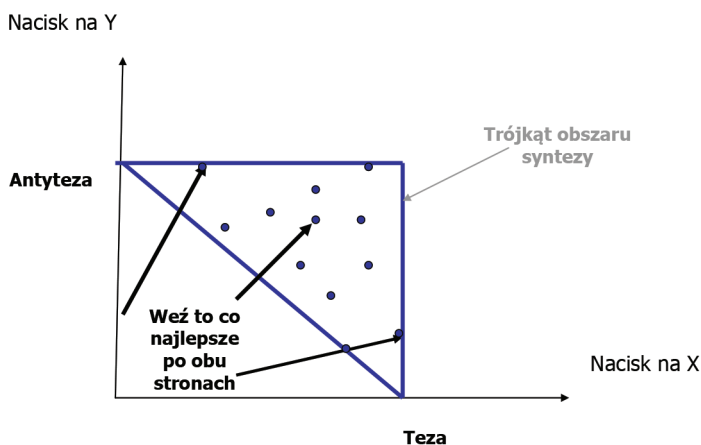
„Większość ludzi jest przyzwyczajona do rozwiązywania łamigłówek, rozstrzygania dylematów i dokonywania wyborów *coś za coś*. Te metody postrzegania i przewycięzania problemów są bowiem częścią codzienności. Opierają się na założeniu, że dzięki analizie można dojść do co najmniej jednego logicznego rozwiązania. Czasem wymaga to ogromnej przenikliwości i znacznego wysiłku, ale zawsze można znaleźć jakąś odpowiedź.

Ludzie nie są natomiast przyzwyczajeni do myślenia o problemach jako o paradoksach. W wypadku paradoksu odpowiedź w ogóle nie istnieje – jedyne, co można zrobić, to próbować jak najlepiej sobie z nim poradzić. Można poszukiwać nowatorskich pomysłów scalania przeciwieństw, ale wiadomo od razu, że żadne z tych twórczych rozwiązań nie stanowi rozwiązania analizowanego paradoksu” [de Wit, Meyer 2007].

„Czy zatem napięcia strategiczne należy postrzegać jako łamigłówki, dylematy, wybory *coś za coś* czy paradoksy? Można argumentować za każdą z tych opcji, ale ta ostatnia kryje wyzwanie intelektualne najwyższego stopnia.

## Napięcie strategiczne jako paradoks

### Wiele innowacyjnych rozwiązań pojednawczych



Rys. 1. Pole rozwiązań paradoksów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [de Wit, Meyer 2007].

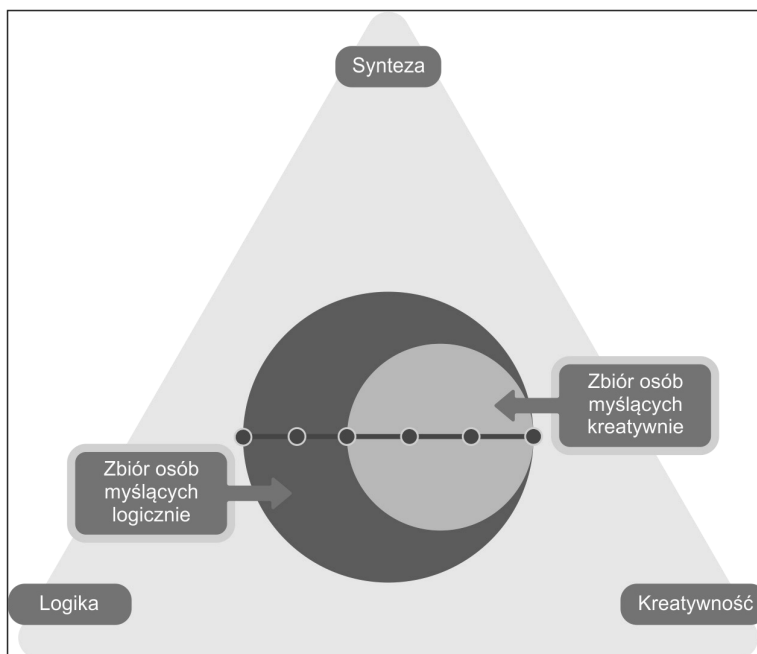
Rozpatrywanie napięć strategicznych jako paradoksów pomaga uniknąć przechodzenia do *gotowych rozwiązań* i dopinguje do uruchomienia wyobraźni w celu znalezienia recept łączyjących w sobie zalety obu przeciwstawnych perspektyw. Dlatego w tej książce napięcia strategiczne nieodmiennie przedstawiamy jako paradoksy i namawiamy czytelnika do przyjęcia takiego punktu widzenia” [de Wit, Meyer 2007].

### 3. Paradoks na poziomie myślenia strategicznego: myślenie standardowe *versus* myślenie kreatywne

Na rysunku 2 myślenie racjonalne (logiczne) nie zostało przedstawione jako antyteza myślenia kreatywnego, choć w literaturze przedmiotu często stosuje się tego typu interpretacje. Rysunek ten przedstawia sytuację, w której analizowana populacja „firmowych strategów” w większości myśli standardowo.

„Stratedzy przyjmujący perspektywę rozumowania racjonalnego uważają, że rozumowanie strategiczne jest w głównej mierze »działaniem logicznym« [Andrews 1987, za: de Wit, Meyer 2007]. Aby poradzić sobie z problemem strategicznym, strateg musi najpierw przeprowadzić rozważną i gruntowną analizę sytuacji. Najpierw zbiera dane o wszystkich wydarzeniach zachodzących wokół organizacji, a następnie je przetwarza, by określić istniejące szanse i zagrożenia. Ponadto poddaje wnikliwej analizie samą organizację, by zidentyfikować jej silne i słabe strony

oraz dostępne zasoby” [de Wit, Meyer 2007]. W dalszej kolejności ustala kilka alternatywnych wariantów strategii.



**Rys. 2.** Pole syntezy myślenia logicznego i myślenia kreatywnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [de Wit, Meyer 2007].

Kolejny etap to wnikliwa ocena każdego z wariantów według takich kryteriów, jak: jej wewnętrzna spójność, dopasowanie do sytuacji zewnętrznej, wykonalność, spodziewane wyniki i konsekwencje oraz potencjalne ryzyko.

Ostatnim etapem jest implementacja wybranej opcji strategicznej w praktyce gospodarczej.

„Podsumowując, zwolennicy perspektywy rozumowania racjonalnego uważają, że emocje, intuicja i kreatywność mają do odegrania pewną rolę w procesie rozumowania strategicznego, ale na pierwszym planie powinno się znajdować myślenie logiczne. Można powiedzieć, że strateg powinien w swoim rozumowaniu przypominać naukowca.

Wszystkie naukowe sposoby badania, analizowania oraz formułowania i weryfikacji hipotez znajdują bezpośrednie zastosowanie w procesie rozumowania strategicznego – do tego stopnia, że metoda naukowa może pełnić funkcję wzorca dla procesu kształtowania strategii” [de Wit, Meyer 2007].

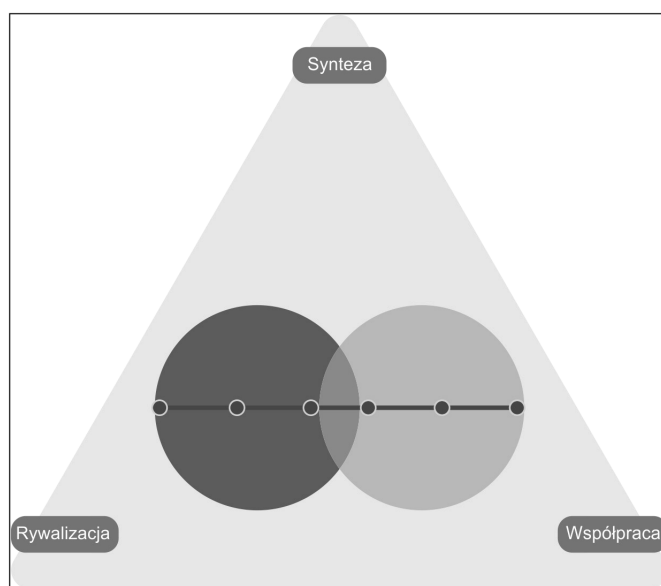
„Myślenie kreatywne to przeciwieństwo myślenia logicznego. Jak już wspomnieliśmy, stosowanie logiki polega na tym, że każdy krok w ciągu rozumowania

wynika z kroków poprzednich, zgodnie z pewnymi formalnymi regułami wnioskowania naukowego. De Bono [1970] określa taki sposób rozumowania jako *myślenie wertykalne*, kiedy natomiast uruchamia się kreatywność, człowiek nie posuwa się do przodu krok po kroku, lecz niesiony skrzydłami wyobraźni wykonuje skoki, których nie jest w stanie racjonalnie uzasadnić.

W myśleniu kreatywnym odchodzi się od reguł rządzonych rzeczową argumentacją i wyciąga się wnioski, nie mające żadnego uzasadnienia we wcześniejszych stwierdzeniach. W ten sposób dochodzi się do nowego rozumienia rzeczywistości, jednak bez żadnego obiektywnego dowodu na to, że ta nowa koncepcja »ma sens«. De Bono nazywa taki sposób rozumowania *myśleniem lateralnym*” [de Wit, Meyer 2007].

#### 4. Paradoks na poziomie sieci: konkurencja-współpraca

Strategiczny wymiar relacji międzyorganizacyjnych sprowadza się do trzech podstawowych rodzajów relacji: konkurencji, współpracy oraz koopetycji [Stańczyk-Hugiet 2013]. Konkurencję w znaczeniu ogólnym można interpretować jako rywalizację między oddzielnymi podmiotami gospodarki rynkowej lub grupami przedsiębiorstw w celu osiągnięcia korzyści. W ujęciu szczegółowym konkurencja to proces współzawodnictwa, mający na celu zawieranie korzystnych transakcji rynkowych, przedstawiania lepszych od innych podmiotów ofert rynkowych [Frąś, Świetakowski 2013].



Rys. 3. Pole syntezy rywalizacji i współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [de Wit, Meyer 2007].

Z kolei współpraca należy do tych czynników, które w działalności przedsiębiorstw wpływają na rozwój ekonomiczno-społeczny [Fraś, Świątkowski 2013]. Współpraca określa zakres, w jakim organizacje realizują wspólne interesy i wzajemne korzyści [Stańczyk-Hugiet 2013]. Wyróżnia się następujące cechy współpracy [Walas-Trębacz 2011]:

- udział kilku partnerów kooperacyjnych,
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności,
- wspólna realizacja zadań,
- dobrowolność,
- umowny charakter współpracy.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przedsiębiorstwa powinny być zdolne do jednoczesnego współpracowania i rywalizowania ze sobą, mimo iż te zachowania są wzajemnie sprzeczne [Raza Ullah, Bengtsson, Kock 2014]. Z jednej strony przedsiębiorstwo powinno przejawiać silne dążenie do współpracy ze względu na liczne korzyści wynikające z działania w grupie, a z drugiej strony zdecydowane nastawienie rywalizacyjne niezbędne dla obrony własnych interesów [de Wit, Meyer 2007]. Dostyc szeroki przegląd pojęcia „koopetycja” w światowej literaturze przedstawiła A. Zakrzewska-Bielawska [2014].

Koopetycja jest przez niektórych autorów określana mianem kooperencji [Cygler 2009]. Koopetycja oznacza jednoczesną konkurencję i współpracę między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi z założeniem, że dochodzi do powtarzalnych interakcji [Zerbini, Castaldo 2007]. Kooperencja odnosi się do relacji kooperacyjnych i konkurencyjnych o charakterze ciągłym i kompleksowym. Ciągłość tych relacji wynika z długookresowości ich trwania oraz aktywności ich funkcjonowania. Kompleksowość kooperencji jest skutkiem wielostronności powiązań, których kontekst jest rozpatrywany nie tylko w ramach bezpośrednio zaangażowanych stron, ale również grup przedsiębiorstw oraz całych sektorów [Cygler 2007]. Definiując koopetycję, autorzy odnoszą się również do teorii gier. W tym ujęciu koopetycja oznacza strategię typu wygrywający-wygrywający w grze o sumie niezerowej [Brandenburger, Nalebuff 1996]. Spojrzenie na koopetycję z perspektywy zarządzania strategicznego wskazuje na trzy główne elementy tej koncepcji [Dagnino i in. 2008]:

- Współzależność między firmami jest miejscem tworzenia wartości i jednocześnie miejscem jej podziału.
- Współzależność ta jest oparta na grze o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna stronom przynieść korzyści, a które nie zawsze muszą być równe.
- Współzależność ta jest oparta na częściowej zbieżności interesów.

Warto w tym miejscu jeszcze zwrócić uwagę na to, że w literaturze przedmiotu podkreśla się, iż to nie sam fakt konkurowania ze współdziałającym ani też współdziałanie z konkurentami wyróżnia koopetycję. Wyróżnikiem jest bowiem jednoczesne rozpatrywanie następujących procesów [Czakoń 2009]:

- Tworzenie wartości, które wymaga łączenia komplementarnych zasobów i kompetencji oraz spójnych strategii co najmniej dwóch odrębnych pod względem organizacyjnoprawnym podmiotów.

- Zawłaszczanie wartości, które powinno uwzględniać początkowy wkład stron, a także późniejszą dynamikę relacji zachodzących pomiędzy nimi po to, aby w ramach wyznaczonych długoterminową perspektywą przynajmniej jednej ze stron zachować możliwość osiągnięcia przez każdego z uczestników współdziałania wartości wyższej, niż mógłby osiągnąć samodzielnie.

Wśród podstawowych cech relacji kooperacyjnych wyróżnia się [Cygler 2009]:

- jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji,
- rozdzielność występowania konkurencji i kooperacji – strony określają obszary, w których rywalizują, oraz obszary współdziałania,
- kompleksowość – relacji kooperacyjnych nie rozpatruje się w kategoriach pojedynczych i autonomicznych umów kooperacyjnych, lecz są one traktowane jako zbiór poszczególnych związków i relacji,
- współzależność – strony relacji kooperacyjnych wnoszą aport do układu w postaci komplementarnych zasobów i umiejętności,
- dynamizm – wynika on z nieustannego dążenia do zachowania równowagi między dwoma strumieniami relacji konkurencyjnych i związków kooperacyjnych,
- długoterminowość stosunków między stronami,
- powiązania formalne i niesformalizowane,
- otwarty charakter relacji – nie ogranicza się on do pojedynczych sektorów czy obszaru geograficznego działalności firmy.

Poglądy w kwestii podejścia do relacji międzyorganizacyjnych są silnie zróżnicowane. Część ze strategów postuluje, aby przedsiębiorstwo było nastawione na rywalizację z wszystkimi podmiotami zewnętrznymi i w możliwie jak największym stopniu działało niezależnie. Taki punkt widzenia określany jest mianem „perspektywy organizacji osobnej”. Z drugiej strony, są stratedzy będący zwolennikami „perspektywy organizacji uwikłanej”, którzy odrzucają założenie, że rywalizacja jest podstawowym czynnikiem rzutującym na relacje międzyorganizacyjne. Twierdzą oni, że biznes polega na tworzeniu wartości, co jest grą o sumie niezerowej. Tworzenie wartości jednoczy przedsiębiorstwa, gdyż działając razem, mogą one osiągnąć więcej niż w pojedynkę. Jak do tej pory nie udało się wypracować wspólnego stanowiska w kwestii pogodzenia przeciwstawnych nacisków na współpracę z jednej strony i rywalizację z drugiej strony [de Wit, Meyer 2007]. Warto jednocześnie zauważyć, że w ostatnich latach koncepcja koopetycji cieszy się szerokim zainteresowaniem w środowisku biznesowym. Menedżerowie z własnej inicjatywy zawierają relacje koopetycyjne w różnych formach [Czakon, Fernandez, Mina 2014].

## 5. Problem „nakładania się paradoksów”

W literaturze przedmiotu zwykle każdy paradoks jest rozpatrywany w sposób odizolowany od innych paradoksów. Ciekawą konstrukcją myślową jest próba rozpatrywania dwóch paradoksów strategicznych jednocześnie, co oznacza, iż „nakładają się” one na siebie. Zatem można dwa paradoksy strategiczne analizować jedno-



częściej na przykład za pomocą macierzy czteropolowych, gdzie poszczególne wymiary macierzy reprezentują każdy z wybranych paradoksów. W tym przypadku poszczególne pola macierzy reprezentują następujące sytuacje: Teza1–Teza2, Teza1–Antyteza2, Antyteza1–Teza2, Antyteza1–Antyteza2.

Przy skalowaniu wymiarów macierzy w sposób skokowy mamy cztery różne jakościowo rozwiązania. Przy skalowaniu wymiarów macierzy w sposób ciągły, jako continuum, możliwości rozwiązań obu „nakładających się” paradoksów jest nieskończenie wiele i przyjmują one formę zbioru rozmytego. Zbiór rozmyty w tym przypadku jest określony jako część wspólna rozwiązania paradoksu 1 i paradoksu 2.

W praktyce jest to całość złożona z elementów należących do dwóch, trzech lub czterech różnych jakościowo pól macierzy, ale taka całość, która jednocześnie charakteryzuje się minimalnym napięciem między tezą i antytezą w układzie dwuwymiarowym, czyli jednego i drugiego paradoksu.

Oznacza to, że w analizowanym przez autorów niniejszego artykułu przypadku każde rozwiązanie będzie miało elementy myślenia standardowego i kreatywnego oraz elementy charakterystyczne dla konkurencji i współpracy. Minimalizacja napięcia występującego między występującymi sprzecznościami jest elementem kluczowym dla znalezienia optymalnego rozwiązania w konkretnej sytuacji rynkowej.

## 6. Modelowe opcje rozwiązania paradoksu

W tabeli 1 zobrazowano cztery pola macierzy, reprezentujące różne jakościowo rozwiązania paradoksu: konkurencja-współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego. Skalowanie wymiarów ma charakter skokowy.

**Tabela 1.** Opcje rozwiązań paradoksu konkurencja-współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego

Myślenie strategiczne	Standardowe (Teza1)	<b>Standardowy model biznesu organizacji osobnej</b> (Typowa restauracja chińska)	<b>Standardowy model biznesu organizacji uwikłanej</b> (McDonald’s)
	<b>Kreatywne (Antyteza1)</b>	<b>Kreatywny model biznesu organizacji osobnej</b> (Restauracja z cateringiem, czynna 24 godziny na dobę)	<b>Kreatywny model biznesu organizacji uwikłanej</b> (Starbucks)
		Konkurencja (Teza2)	Współpraca (Antyteza2)
		Działania wobec otoczenia	

Źródło: opracowanie własne.

Są to przykładowe rozwiązania paradoksu na poziomie modelu biznesowego.

W przypadku traktowania obu wymiarów modelu jako continuum możliwe są rozwiązania paradoksu, które z różnym nasileniem będą zawierały elementy każdej z czterech opcji normatywnych. W analizowanym przypadku można stworzyć przykładowe cztery rozwiązania:

1. Sieć Starbucks wspólnie z siecią McDonald's.
2. Sieć restauracji chińskich z cateringiem, czynna 24 godziny na dobę.
3. Sieć restauracji z kawą Starbucks, czynna 24 godziny na dobę.
4. Sieć McDonald's wspólnie z siecią restauracji chińskich.

Rozwiązania te stanowią kombinację opcji normatywnych opisanego modelu i mogą stanowić punkt wyjścia do kreowania modeli biznesowych, charakteryzujących się większą złożonością oraz unikalnością, co jest kluczowe z punktu widzenia budowy barier imitacji.

## 7. Zakończenie

Analiza dwóch paradoksów strategicznych w układzie macierzy czteropolowej jest sposobem określenia opcji normatywnych, które stanowią jednocześnie jego rozwiązanie. Opcje normatywne można również analizować w taki sposób, by znajdować ich wspólne części. W artykule przedstawiono cztery przykłady modeli biznesowych, które są kombinacją opcji normatywnych. Wygenerowane rozwiązania mają jednocześnie cechy innowacyjnego modelu biznesowego, jak również charakter implementacyjny.

## Literatura

- Andrews K., 1987, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL, za: de Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 2009, *Co-opetition*, Doubleday Business, New York, 1996.
- Cygler J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Cygler J., 2007, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, Organizacja i Kierowanie, nr 2.
- Czakon W., 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 1.
- Czakon W., Fernandez A.S., Mina A., *Editorial – from paradox to practice: the rise of cooperation strategies*, International Journal of Business Environment, vol. 6, no. 1.
- Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W., 2008, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 3-8.
- De Bono E., 1970, *Lateral Thinking*, Harper & Row, New York, za: de Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Frańs J., Świetakowski R., 2013, *Kooperacja, konkurencja, kompetycja – implikacje dla zarządzania*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania finansowe i organizacyjne*, t. III, Pawlak M. (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin.

- Poole M.S., Van de Ven A.H., 1989, *Using paradox to build management and organization theories*, Academy of Management Review, vol. 14, no. 4, za: de Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Quinn R.E., Cameron K.S., 1988, *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA, za: de Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Raza Ullah T., Bengtsson M., Kock S., 2014, *The competition paradox and tension in corporation at multiple levels*, Industrial Marketing Management, no. 43(2).
- Rybicki J.M., 2013, *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Stańczyk-Hugiet E.I., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Walas-Trębacz J., 2011, *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, Stępień B. (red.), PWE, Warszawa.
- de Wit B., Meyer R. 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *What Inhibits Cooperation With Competitors? Barriers of Cooperation in the High-Tech Sector*, Proceedings of World Business and Economics Research Conference, Auckland, New Zealand.
- Zerbini F., Castaldo S., 2007, *Stay in or get out the Janus? The maintenance of the multiplex relationships between buyers and sellers*, Industrial Marketing Management, vol. 36, no. 7, s. 941-954.