

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](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 978-83-7695-566-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](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> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship) .....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context) .....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

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

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

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

## Wstęp

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

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

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

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

**Marian Oliński**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
e-mail: [olinski@uwm.edu.pl](mailto:olinski@uwm.edu.pl)

---

## WPLYW RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH NA KSZTAŁTOWANIE MODELU BIZNESU

---

### THE IMPACT OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS ON THE FORMATION OF BUSINESS MODEL

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.38

JEL Classification: L14, L20

**Streszczenie:** Model biznesu nie jest obiektem, którego elementy konfigurowane są w oderwaniu od otoczenia. Użyteczne w identyfikowaniu zależności pomiędzy modelem biznesu a otoczeniem są relacje międzyorganizacyjne. Celem badań prezentowanych w niniejszym artykule jest identyfikacja partnerów, z którymi badane przedsiębiorstwa najczęściej nawiązują relacje modyfikujące ich modele biznesu. Badaniami ankietowymi objęto reprezentatywną próbę 250 małych i średnich przedsiębiorstw z całej Polski. Przeprowadzone badania potwierdzają istnienie zależności pomiędzy poziomem generowania wartości dla klienta a liczbą podmiotów, z którymi nawiązano relacje (podmioty te to głównie klienci badanych przedsiębiorstw oraz ich dostawcy). Poza tym stwierdzono, iż liczba partnerów relacji przekłada się na wzrost liczby mechanizmów przechwytywania wartości.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, relacje, wartość.

**Summary:** Business model is not an object which elements are configured in isolation from the environment. One of the issues subjected to scientific explorations are interorganizational relationships which constitute a business model. The aim of the research presented in this paper is to identify partners with whom the surveyed companies most often establish relationships modifying their business models. The survey covered a representative sample of 250 small and medium-sized enterprises from the whole territory of Poland. The study confirmed a relationship between the level of value generated for the customer and the number of entities with whom relations were established (these entities are mainly the customers and the suppliers of surveyed companies). Moreover, it was found that the number of relationships translates into an increase in value capture mechanisms.

**Keywords:** business model, relationship, value.



*Zaangażowanie odzwierciedla wiarę organizacji w to,  
że stały kontakt ze swym partnerem jest na tyle ważny,  
aby podjąć maksymalne wysiłki na rzecz przekonania go,  
że będzie on trwał w nieskończoność.*

R.M. Morgan, S.D. Hunt

## 1. Wstęp

Relacje, czyli stosunki lub oddziaływania [Krzyżanowski 1999, s. 30], są zwykle definiowane jako dowolne związki zachodzące między dwoma lub większą liczbą przedmiotów dowolnej klasy [Stachak 2006, s. 103]. Przedsiębiorstwa mogą nawiązywać różnego rodzaju relacje z własnymi klientami (indywidualnymi bądź instytucjonalnymi), a także z innymi organizacjami funkcjonującymi w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. oprócz wspomnianych odbiorców instytucjonalnych, także z dostawcami, konkurentami, instytucjami okołobiznesowymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi itd.). Są to tzw. relacje międzyorganizacyjne – obecnie przedmiot wielu badań, ponieważ coraz więcej organizacji poprzez ich kształtowanie, wypracowuje swoją strategiczną ścieżkę rozwoju [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 52]. Podkreśla się przy tym korzyści, jakie organizacje mogą odnieść z tego rodzaju relacji, m.in. wzrost zaufania [Grudzewski i in. 2007, s. 13], dostęp do zasobów [Powell i in. 1996, s. 118; Tsang 1998, s. 211], szybkość działania [Koźmiński 2013, s. 67], dzielenie się ryzykiem [Hagedoorn 1993, s. 372], redukcję kosztów [Eisenhardt, Schoonhoven 1996, s. 138-139], budowanie przewagi konkurencyjnej [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 56], organizacyjne uczenie się [Nogalski i in. 2014, s. 149-185], tworzenie innowacji [Klincewicz 2014, s. 253-309], a przede wszystkim możliwości uzyskiwania różnego rodzaju rent [Stańczyk-Hugiet 2011, s. 6-9] – głównie renty relacyjnej. Wydziela się także całą grupę rent pod wspólnym mianownikiem renty sieciowej [Niemczyk 2015, s. 248].

Natomiast model biznesu określa się jako względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości na rzecz klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo [Falencikowski 2013, s. 37]. Fakt, iż desygnowanie poszczególnych elementów modelu biznesu jest sprawą wewnętrzną przedsiębiorstwa (menedżerów zarządzających danym biznesem), nie oznacza braku wpływu otoczenia na konfigurację tychże składników. Zmienne otoczenie biznesowe sprawia, iż nasila się potrzeba nie tylko dostosowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klienta, ale także weryfikacja podejścia do kwestii kreowania wartości, jak i częściowego jej przechwytywania [Rudny 2013, s. 98]. Właśnie ze względu na obecny wymiar zmienności, a także zawikłania otoczenia, uwzględnianie relacji międzyorganizacyjnych w kształtowaniu modelu biznesu wydaje się niezbędne. Fakt ten dostrzeżono zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskiej. Niemniej jednak publikacje te skupiają się na teoretycznym zarysowaniu problematyki [Danielak, Lesicki 2013,

s. 192-199; Danielak 2012, s. 30-39] albo prezentują badania ukazujące związki pomiędzy modelem biznesu a relacjami międzyorganizacyjnymi, jednakże w ograniczonym zakresie i na podstawie kilku [Wikström i in. 2010, s. 832-841]<sup>1</sup> lub kilkunastu przedsiębiorstw [Nenonen, Storbäck 2010, s. 43-59]<sup>2</sup>. Przeprowadzona analiza literatury wskazuje na obszerną eksplorację relacji międzyorganizacyjnych oraz modeli biznesu. Natomiast oba te pojęcia o wiele rzadziej opisywane są we wzajemnej konfiguracji. Dlatego też prezentowane w niniejszym artykule badania są próbą wypełnienia luki badawczej, identyfikującej (w oparciu o badania ilościowe) związki pomiędzy kształtem modelu biznesu a relacjami międzyorganizacyjnymi.

Niniejszy artykuł, oprócz wstępu, składa się z części opisującej metodykę badań (zaprezentowano w niej dobór próby badawczej, jak i metody gromadzenia i analizy danych) oraz dwóch sekcji empirycznych prezentujących wyniki badań. Obie te sekcje traktują o kluczowych elementach modelu biznesu, a mianowicie: tworzeniu wartości dla klienta oraz przechwytywaniu części wartości na rzecz przedsiębiorstwa. Oba te aspekty analizowane są pod kątem wykorzystywania relacji pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami a ich partnerami.

## 2. Metodyka badań

Celem badań prezentowanych w artykule była identyfikacja podmiotów, z którymi badane przedsiębiorstwa najczęściej nawiązują relacje, w celu kształtowania własnych modeli biznesu (a ściślej podstawowych elementów modelu biznesu, jakimi są: tworzenie wartości dla klienta oraz przechwytywanie wartości przez przedsiębiorstwo). Z tak zarysowanego celu postawiono tezę, iż podmiotami, z którymi badane przedsiębiorstwa najczęściej zawiązywały relacje wpływające na kształt ich modeli biznesu, byli klienci i dostawcy, natomiast liczba partnerów relacji przekładała się na wzrost liczby mechanizmów przechwytywania wartości.

Badania empiryczne przeprowadzono na reprezentatywnej próbie polskich małych i średnich przedsiębiorstw, którą dobrano w oparciu o rejestr REGON we wrześniu 2014 roku (według stanu na 31.08.2014 r.) przez Centrum Informatyki Statystycznej w Warszawie. Badania wykonano w ramach projektu badawczego pt. „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele”<sup>3</sup>. Reprezentatywność próby oparto na czterech kryteriach:

---

<sup>1</sup> Badania te potwierdzają, iż modele biznesu „wykraczają” poza granice przedsiębiorstw i mogą wzmacniać zawiązane partnerstwa (choć w niektórych przypadkach wzmacniają jedynie walkę konkurencyjną pomiędzy przedsiębiorstwami). Przy czym elastyczność modelu biznesu ma kluczowe znaczenie w kreowaniu efektywnych układów partnerstw.

<sup>2</sup> Badania wykazały, iż efektywność modelu biznesu we współtworzeniu (z partnerami) wartości, jest określona przez wewnętrzne konfiguracyjne dopasowanie wszystkich jego elementów oraz zewnętrzne konfiguracyjne dopasowanie do modeli biznesu dostawców i modeli biznesu klientów.

<sup>3</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01971.

- wielkość przedsiębiorstwa,
  - rodzaj działalności wg sekcji i działów PKD,
  - lokalizacja przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego),
  - minimum 5-letni okres funkcjonowania na rynku.
- Wielkość próby badawczej ustalono, przyjmując, iż:
- w 2012 roku małe przedsiębiorstwa (bez mikro) stanowiły 146 489 podmiotów, a średnie – 29 787; wielkość populacji łącznie wynosiła 176 276 podmiotów [Tarnawa, Zadura-Lichota (red.) 2013, s. 170];
  - wielkość frakcji/procentowy udział zjawiska innowacyjności w populacji wynosił 20% [Zadura-Lichota (red.) 2010, s. 10-11];
  - poziom ufności wynosił 0,95;
  - błąd maksymalny wynosił 0,05.

Dzięki określonym kryteriom [Kaczmarczyk 2011, s. 89-90] uzyskano liczebność próby na poziomie 246 podmiotów (wykorzystano wzór na wielkość próby minimalnej przy populacji skończonej), jednak ostatecznie w badaniu wzięło udział 250 przedsiębiorstw.

$$N_{\min} = \frac{P(1 - P)}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

gdzie:  $P$  – oszacowana proporcja w populacji,  $e$  – dopuszczalny błąd,  $N$  – wielkość populacji,  $Z$  – wartość wynikająca z przyjętego poziomu ufności – dla 95% wynosi on 1,96.

**Tabela 1.** Charakterystyka badanych polskich małych i średnich przedsiębiorstw

Kryterium		Liczebność	Udział (%)	
1		2	3	
Wielkość przedsiębiorstwa	małe (10-49 osób)	204	81,6	
	średnie (50-249)	46	18,4	
Sekcje wg Polskiej Klasyfikacji Działalności	C	przetwórstwo przemysłowe	55	22,0
	D	wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	1	0,4
	E	dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	2	0,8
	F	budownictwo	43	17,2
	G	handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	68	27,2

1		2	3
H	transport i gospodarka magazynowa	7	28
I	działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	20	8,0
J	informacja i komunikacja	6	24,0
K	działalność finansowa i ubezpieczeniowa	5	2,0
L	działalność związana z obsługą nieruchomości	11	4,4
M	działalność profesjonalna, naukowa, techniczna	17	6,8
N	działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	7	2,8
Q	opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1	0,4
R	działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2	0,8
S	pozostała działalność usługowa	5	2,0
Lokalizacja przedsiębiorstwa	dolnośląskie	17	6,8
	kujawsko-pomorskie	11	4,4
	lubelskie	11	4,4
	lubuskie	7	2,8
	łódzkie	12	4,8
	małopolskie	23	9,2
	mazowieckie	43	17,2
	opolskie	6	2,4
	podkarpackie	10	4,0
	podlaskie	9	3,6
	pomorskie	14	5,6
	śląskie	28	11,2
	świętokrzyskie	6	2,4
	warmińsko-mazurskie	11	4,4
	wielkopolskie	30	12,0
zachodniopomorskie	12	4,8	

Źródło: opracowanie własne.

W gromadzeniu danych posłużono się wywiadami<sup>4</sup> przeprowadzonymi w oparciu o skonstruowany kwestionariusz (w trakcie badań pilotażowych niektóre pytania zostały zmodyfikowane – głównie pod kątem ich uproszczenia). Każda składowa

<sup>4</sup> Były to wywiady wspomagane komputerowo, tzw. CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*). Polegają one na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem przy użyciu urządzeń mobilnych (tj. laptop, palmtop), na których zapisywane są udzielone odpowiedzi.

modelu biznesu została ujęta w odrębnych pytaniach, które z kolei zbudowane były z dwóch części – w pierwszej diagnozowano konkretny element składowy modelu, natomiast w drugiej identyfikowano relacje międzyorganizacyjne, powiązane z tymże elementem. W celu zaprezentowania wyników badań, zastosowano metody statystyki opisowej (graficzna prezentacja danych, opis tabelaryczny), natomiast test chi-kwadrat posłużył sprawdzeniu hipotez.

Badania terenowe, przeprowadziła wyspecjalizowana agencja badawcza (ich zakończenie przypadło na przełom marca i kwietnia 2015 roku).

### 3. Wartość wytwarzana w oparciu o nawiązane relacje

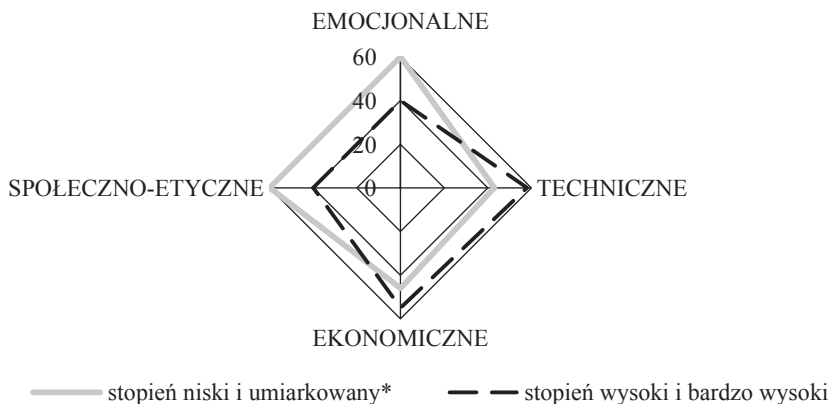
Za współczesnego prekursora dyskursu nad pojęciem wartości przyjmuje się A. Smitha, który wiele razy nawiązuje do ekonomicznej koncepcji wartości, wyróżniając wartość użytkową i wartość wymienną [Smith 2007, s. 36]. Od początku więc definiowaniu wartości nieodłącznie towarzyszą próby kategoryzowania (typologizacji) tego pojęcia (w naukach ekonomicznych istnieje bardzo wiele różnych klasyfikacji wartości). W koncepcji idei modelu biznesu użytecznymi zbiorami, wyłaniającymi poszczególne rodzaje wartości, ważne (doceniane) z punktu widzenia klienta, są:

- wartości emocjonalne, np. piękno, przyjemność, chęć, miłość;
- wartości techniczne, np. trwałość, sprawność, przydatność, łatwość;
- wartości ekonomiczne, np. atrakcyjna cena, dostępność, dogodność warunków płatności, czas dostawy;
- wartości społeczno-etyczne, np. oddziaływanie na środowisko, jakość życia, odpowiedzialność przedsiębiorstwa za produkt, marketingowa manipulacja klientami [Falencikowski 2013, s. 60].

Nabywając produkty, klient kieruje się emocjami (wartości emocjonalne), ale także zwraca uwagę na ich przydatność i użyteczność (wartości techniczne). Postrzeganie wartości ekonomicznych jest często motywem skłaniającym do nabycia określonego produktu, bowiem to relacje ekonomiczne pozwalają dokonać oceny pomiędzy poniesionymi kosztami a osiągniętymi u nabywcy korzyściami [Falencikowski 2013, s. 59]. Wreszcie, poprzez wartości społeczno-etyczne, klient diagnozuje różne interesy ogólnospołeczne czy też oddziaływanie kupowanego produktu na środowisko (czyli wszystko to, co odnosi się do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu).

Jak wynika z rysunku 1, badane przedsiębiorstwa w większym (intensywniejszym) stopniu dostarczają wartości technicznych i ekonomicznych niż emocjonalnych i społeczno-etycznych. W przypadku wartości technicznych aż 142 respondentów (a więc 56,8% ogółu badanych) przyznało, że ich przedsiębiorstwa w tworzeniu wartości dla klienta generują ten rodzaj wartości w stopniu wysokim i bardzo wysokim. Podobnie w odniesieniu do wartości ekonomicznych (odpowiednio 135 podmiotów, czyli 54% ogółu badanych). Analogicznie wskaźniki w odniesieniu do wartości emocjonalnych i społeczno-etycznych oscylują wokół 40% (są to więc udziały

mniejsze od dwóch poprzednich rodzajów wartości o kilkanaście punktów procentowych).



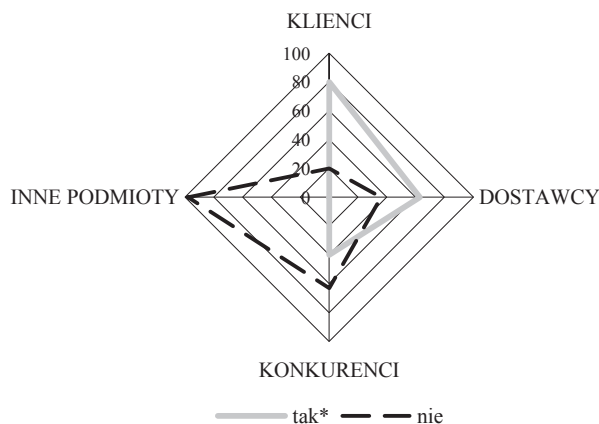
\* W tej grupie są również podmioty, które w ogóle nie oferują danego rodzaju wartości.

**Rys. 1.** Udział procentowy badanych podmiotów w zależności od poziomu generowania danego rodzaju wartości

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach relacji międzyorganizacyjnych jednym z dominujących ujęć problemu jest nurt badawczy koncentrujący się na kreowaniu wartości [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 54]. Dlatego kolejnym problemem poruszonym w badaniach było ustalenie, w jakim stopniu badane przedsiębiorstwa wykorzystują relacje jako wsparcie w procesie tworzenia wartości. W dominującej liczbie partnerami relacji badanych przedsiębiorstw byli klienci (aż 205 wskazań). Jest to logiczna konsekwencja faktu, iż przedsiębiorstwo wytwarza wartość dla klienta, a więc to w nawiązywaniu relacji z nim upatruje największych możliwości doskonalenia własnej oferty (i to zarówno gdy dotyczy to klientów indywidualnych, jak i innych przedsiębiorstw, które mogą udzielać informacji, jak poprawić daną ofertę oraz mogą też w bardziej lub mniej świadomy sposób uczestniczyć we współtworzeniu wartości). Jak zauważyła K. Duczkowska-Małysz, doprowadzenie relacji z klientem do perfekcji powinno być celem każdego przedsiębiorstwa, jeśli ma ono świadomość, że żyje z klientów, że w jego interesie jest, aby klienci nie tylko nie odchodzili, ale pozostali, i aby pojawili się nowi [Duczkowska-Małysz 2013, s. 194].

Niemniej jednak mniejsza liczba relacji z dostawcami (choć nie jest to aż tak mała liczebność, bowiem 157 podmiotów nawiązało tego typu relacje) i jeszcze mniejsza liczba relacji z konkurentami (mniejszość badanych przedsiębiorstw nawiązała tego typu relacje, łącznie 94 podmioty), stwarza wrażenie, iż badane podmioty nie potrafią (bądź nie chcą) rozwijać sieci relacji eksponujących współpracę



\* Tak oznacza, że badane przedsiębiorstwo nawiązało relacje i uzyskuje pomoc od konkretnego podmiotu w tworzeniu wartości; nie oznacza, że badane przedsiębiorstwo nie nawiązało relacji lub nie uzyskuje pomocy od konkretnego podmiotu.

**Rys. 2.** Udział procentowy badanych podmiotów w zależności od nawiązywania relacji z wyszczególnionymi rodzajami podmiotów w celu wsparcia tworzenia wartości

Źródło: opracowanie własne.

między organizacjami w przedmiotowo szerszym stopniu. Wspomnieć tu można choćby o relacjach koopetycji, które według wielu autorów przynoszą liczne korzyści partnerom relacji [Bengtsson, Kock 2000, s. 411-426; Hunt 1997, s. 317-332; Luo i in. 2006, s. 67-80].

**Tabela 2.** Wyniki testu niezależności  $\chi^2$  poziomu generowania danego rodzaju wartości od liczby partnerów relacji z podanymi współczynnikami kontyngencji ( $\alpha = 0,05$ )

Rodzaj wartości dla klienta	Współczynnik kontyngencji C*	$\chi^2$
Emocjonalna	0,500	81,288
Techniczna	–	0,861
Ekonomiczna	0,501	83,906
Spoleczno-etyczna	0,551	108,827
Ogólna ocena	0,500	83,029

\* Tam, gdzie wartość chi-kwadrat wskazała, że cechy są niezależne, nie liczono C.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki testu chi-kwadrat wskazują, iż istnieje zależność między sumarycznym poziomem generowania wartości w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw a liczbą podmiotów (partnerów relacji), które wspierają tworzenie wartości na różne sposoby (np. dzięki uzyskiwaniu informacji od partnerów, propozycjom wspólnego

udoskonalania procesów, współpracy nad wypracowaniem wspólnych standardów jakościowych itd.).

Rozbijając jednak ogólny poziom generowania wszystkich rodzajów wartości na poszczególne rodzaje, stwierdzić można, iż zaobserwowano istnienie zależności pomiędzy poziomem generowania wartości emocjonalnych, ekonomicznych oraz społeczno-etycznych a liczbą podmiotów, z którymi badane przedsiębiorstwa związały relacje (przy czym w wartościach społeczno-etycznych ten związek okazał się najsilniejszy). Przeprowadzona weryfikacja nie wskazuje na istnienie zależności pomiędzy poziomem generowania wartości technicznych a liczbą partnerów.

#### **4. Wartość przechwytywana w oparciu o nawiązane relacje**

Jak wspomniano, przechwytywanie wartości jest jednym z kluczowych elementów składowych modelu biznesu. Wzbudzenie zainteresowania danym produktem jest pierwszą fazą przechwytywania wartości ekonomicznych, których nosicielem jest klient. Druga faza to nakłonienie klienta, aby docenił oferowane mu wartości. Zaakceptowanie przez klienta oferowanych wartości jest warunkiem do uzgodnienia ceny, warunków płatności i dostawy (co stanowi kolejną fazę przechwytywania). I wreszcie ostatnią fazą przechwytywania wartości jest zawarcie transakcji i dokonanie zapłaty [Falencikowski 2013, s. 75]. Niemniej jednak przechwytywanie wartości odbywa się przy wykorzystaniu określonych sposobów (mechanizmów) przechwytywania, generujących strumienie przychodów (może to być tradycyjne uzyskiwanie zapłaty za nabyty produkt bezpośrednio od klienta, mogą to być wpływy od reklamodawców, opłata abonencka, udzielanie licencji i wiele innych sposobów). Przykładowo G.P. Pisano oraz D.J. Teece wskazali na następujące mechanizmy przechwytywania wartości:

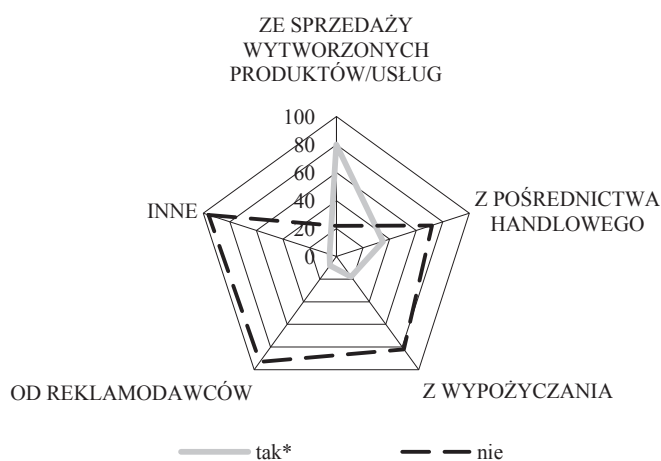
- ochrona prawna – czyli np. patenty, prawa autorskie;
- tajemnica handlowa;
- inwestycje w komplementarne aktywa, a zwłaszcza kontrola nad nimi;
- własność zasobów (granice własności);
- kontrola tzw. wąskich gardeł (czyli kontrola łańcucha wytwarzania i dostarczania wartości) [Pisano, Teece 2007, s. 278-279].

Jeśli chodzi o mechanizmy przechwytywania wartości, pozwalające generować określone strumienie przychodów, mogą nimi być m.in.:

- sprzedaż wytworzonych produktów/usług,
- pośrednictwo handlowe,
- wypożyczanie produktów materialnych, korzystanie z wartości niematerialnych (np. dzierżawa, najem, sprzedaż patentów, licencji, franszyzy itp.),
- przychody uzyskiwane od reklamodawców (np. umieszczanie na stronie internetowej reklam innych podmiotów, reklama innych podmiotów w siedzibie przedsiębiorstwa, wydawanych folderach itd.).



Jak widać na rys. 3, występuje dominacja „tradycyjnego” sposobu przechwytywania wartości. W zdecydowanej większości strumienie przychodów generowane są w wyniku sprzedaży wytworzonych produktów/usług. Przychody z wypożyczenia produktów materialnych i/lub korzystania z wartości niematerialnych (np. dzierżawa, najem, sprzedaż patentów, licencji, franszyzy itp.) czy też przychody uzyskiwane od reklamodawców (np. umieszczanie na stronie internetowej reklam, linków innych podmiotów, reklama innych podmiotów w siedzibie badanych przedsiębiorstw, ich folderach itd.) mają marginalne znaczenie (i to zarówno jeśli chodzi o liczbę mechanizmów przechwytywania wartości, jak i generowanie przychodów w PLN).



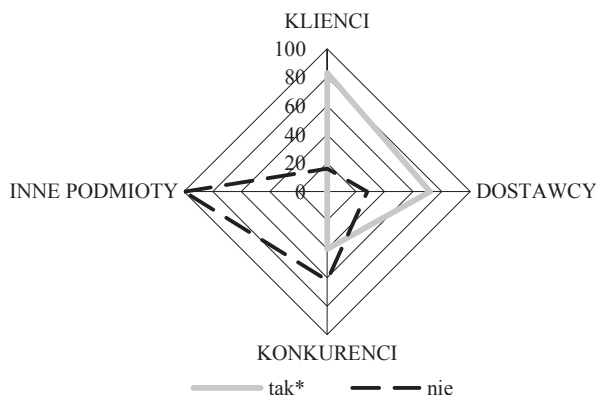
\* Tak oznacza, że badane przedsiębiorstwo posiada określony mechanizm przechwytywania wartości, nie, że nie posiada.

**Rys. 3.** Udział procentowy badanych podmiotów w zależności od sposobu generowania strumieni przychodów

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż dominującymi partnerami relacji, wspierającymi mechanizmy przechwytywania wartości, nie są ani dostawcy, ani konkurenci (ani też inne wskazywane w kwestionariuszu podmioty), lecz klienci przedsiębiorstwa.

W szczególności inne przedsiębiorstwa zaopatrujące się u badanych podmiotów skłonne były do nawiązywania „ciepłych”, spersonalizowanych relacji, pomagających w utrzymaniu lojalności klientów i przeciwdziałaniu ucieczce klientów do tańszej konkurencji (łącznie aż 209 badanych podmiotów wskazało na istnienie takiego rodzaju relacji). Natomiast już mniej (178) przedsiębiorstw wskazało, iż długotrwałe relacje z dostawcami pozwalają na osiągnięcie pewnych korzyści w prze-



\* Tak oznacza, że badane przedsiębiorstwo, nawiązało relacje i uzyskuje pomoc od konkretnego podmiotu w funkcjonowaniu mechanizmów przechwytywania wartości; nie oznacza, że badane przedsiębiorstwo nie nawiązało relacji lub nie uzyskuje pomocy od konkretnego podmiotu

**Rys. 4.** Udział procentowy badanych podmiotów w zależności od nawiązywania relacji z wyszczególnionymi rodzajami podmiotów w celu wsparcia mechanizmów przechwytywania wartości

Źródło: opracowanie własne.

chwytywaniu wartości (np. zakupy po niższych cenach). Relacje z konkurentami (czyli relacje kooperacji) zdarzały się już rzadziej (94 podmioty na 250 ogółu przebadanych przedsiębiorstw).

Wyniki testu wskazują (tabela 3), że występuje zależność (choć o różnej sile), między wyróżnionymi mechanizmami przechwytywania wartości a liczbą partnerów relacji.

**Tabela 3.** Wyniki testu niezależności  $\chi^2$  mechanizmów przechwytywania wartości od liczby partnerów relacji z podanymi współczynnikami kontyngencji ( $\alpha = 0,05$ )

Mechanizmy przechwytywania wartości	Współczynnik kontyngencji C	$\chi^2$
Sprzedaż wytworzonych produktów/usług	0,290	23,040
Pośrednictwo handlowe	0,150	5,760
Wypożyczanie produktów materialnych, korzystanie z wartości niematerialnych	0,460	67,240
Przychody uzyskiwane od reklamodawców	0,623	158,760
Razem	0,535	100,000

Źródło: opracowanie własne.

Najsilniejsza zależność występuje pomiędzy przychodami uzyskiwanymi od reklamodawców a liczbą partnerów relacji. Wnioskować więc można, iż liczba relacji

międzyorganizacyjnych sprzyja pozyskiwaniu reklamodawców (a tym samym przekłada się na wzrost przychodów przedsiębiorstwa).

## 5. Zakończenie

Poszczególne składniki modelu biznesu powinny być logicznie powiązane ze sobą w całość tak, aby przyczyniać się do tworzenia wartości dla klienta i jej przechwytywania na rzecz przedsiębiorstwa w możliwie efektywny sposób (przesądzają o tym relacje wewnętrzne). Niemniej jednak równie ważne jest powiązanie składników modelu biznesu z jego otoczeniem (o tym z kolei przesądzają relacje zewnętrzne – międzyorganizacyjne). W szczególności w odniesieniu do relacji współdziałania wskazuje się na liczne korzyści, jakie mogą odnieść partnerzy relacji. Współczesne oczekiwania wobec relacji współpracy zmieniły się jakościowo, głównie pod względem motywu, którym jest strategiczne umocnienie konkurencyjności i pozycji na rynku [Pomykalska, Pomykalski 2009, s. 12]. Przewagą konkurencyjną nie jest teraz umiejętność wytwarzania, ale umiejętność budowania i koordynowania sieci przedsiębiorstw [Romanowska 2007, s. 66].

Przeprowadzone badania potwierdzają istnienie zależności pomiędzy poziomem (intensywnością) generowania wartości dla klienta, a liczbą podmiotów, z którymi nawiązano relacje (podmioty te to głównie klienci badanych przedsiębiorstw oraz ich dostawcy). Niestety, relacje kooperacji (uznawane obecnie za naturalne następstwo konkurencji) są rzadsze. Biorąc pod uwagę fakt, iż relacje te są szczególnie widoczne, a także poddawane eksploracjom naukowym w odniesieniu do innowacji (kreowanie i przechwytywanie wartości z zastosowaniem strategii kooperacji ukierunkowanej na innowacje [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 91]), uznać to należy za przeszkodę w budowaniu potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw (badania prezentowane w niniejszym artykule dotyczą bowiem tego rodzaju przedsiębiorstw).

Wyniki badań potwierdzają także występowanie zależności pomiędzy mechanizmami (sposobami) przechwytywania wartości a liczbą partnerów relacji w badanych przedsiębiorstwach. W szczególności liczba partnerów relacji przekłada się na uzyskiwanie przychodów od reklamodawców. Generalnie jednak można stwierdzić, iż liczba partnerów relacji sprzyja zróżnicowaniu mechanizmów przechwytywania wartości (co nie zmienia faktu, iż tradycyjny sposób – swoisty „pas transmisyjny” przechwytywania wartości, czyli pobieranie opłat przy sprzedaży wytworzonych produktów i/lub usług – był dominujący).

Reasumując, można potwierdzić postawioną tezę, iż klienci oraz dostawcy byli głównymi partnerami relacji badanych przedsiębiorstw (przy znaczącej przewadze tych pierwszych), natomiast liczba partnerów relacji faktycznie przekłada się na wzrost liczby mechanizmów przechwytywania wartości.

Zrealizowane badania wiążą się z pewnymi ograniczeniami. W kwestionariuszu występowały pytania zarówno o fakty (np. wartość przychodów ze sprzedaży w czę-

ści traktującej o przechwytywaniu wartości), jak i o opinii (np. w pytaniu o stopień zaspokojenia konkretnego rodzaju wartości). Ograniczeniem tego typu badania jest więc fakt, iż za jego pomocą bada się odczucia kadry zarządzającej co do poziomu danego zjawiska, a nie jego faktyczny poziom [Dyduch 2013, s. 164]. I choć w tego typu badaniach podkreśla się, że bardziej od przeszłych wskaźników ilościowych to subiektywne opinie właścicieli czy menedżerów przesądzają w znacznej mierze o faktycznym poziomie badanego zjawiska, to jednak właściwszym adresatem pytania traktującego o tworzeniu wartości powinien być klient, a nie przedsiębiorca czy menedżer (w prezentowanych badaniach przyjęto pewne uproszczenie, iż twórca tych wartości ma dostateczną wiedzę i o kliencie, i o tworzonych przez przedsiębiorstwo rodzajach wartości). Poza tym prezentowane badania ograniczają się do ukazania związków pomiędzy składowymi modelu biznesu a relacjami międzyorganizacyjnymi w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Mogą więc stanowić przyczynek do pogłębionych badań, eksplorujących występowanie (bądź niewystępowanie) różnic w kształtowaniu modeli biznesu w oparciu o relacje międzyorganizacyjne w przedsiębiorstwach należących do różnych klas wielkości (również dużych jednostek). Ponadto badania łączące relacje międzyorganizacyjne z modelami biznesu powinny w przyszłości uwzględnić problematykę konfigurowania poszczególnych elementów modelu biznesu do funkcjonowania w środowisku sieciowym (powstaje tu problem erygowania wspólnego, efektywnego modelu całej sieci). Pierwsze tego rodzaju badania o charakterze teoretycznym (formułujące podstawowe założenia identyfikacji modelu biznesu sieci przedsiębiorstw), jak i badania empiryczne zaczynają ukazywać się w polskiej literaturze [np. Falencikowski 2015, s. 104-117; Jabłoński 2015, s. 152-178; 2013, s. 29-39], dając tym samym podbudowę do przyszłych pogłębionych badań.

## Literatura

- Bengtsson M., Kock S., 2000, *Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, vol. 5, s. 411-426.
- Danielak W., 2012, *Business model of the enterprises as a tool of building interorganizational relationships*, Management, vol.16, no. 2, s. 30-39.
- Danielak W., Lesicki D., 2013, *Model biznesowy a relacje współdziałania z podmiotami w otoczeniu*, [w:] Matejun M., Szymańska K. (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 192-199.
- Duczkowska-Małysz K., 2013, *Wartość dla klienta w nowym myśleniu strategicznym*, [w:] Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (red.), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa, s. 194-214.
- Dyduch W., 2013, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 154-179.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B., 1996, *Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms*, Organizational Science, vol. 7, no. 2, s. 138-139.

- Falencikowski T., 2013, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Falencikowski T., 2015, *Model biznesu sieci przedsiębiorstw — założenia podstawowe*, Problemy Zarządzania, vol. 13, nr 1, s. 104-117.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Hagedoorn J., 1993, *Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*, Strategic Management Journal, vol. 14, no. 5, s. 371-385.
- Hunt S.D., 1997, *Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory*, Journal of Marketing Management, vol. 13, s. 317-332.
- Jabłoński A., 2013, *Projektowanie sieciowych modeli biznesu*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 12, s. 29-39.
- Jabłoński A., 2015, *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa.
- Kaczmarczyk S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa.
- Klincewicz K., 2014, *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 253-309.
- Koźmiński A.K., 2013, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krzyżanowski L.J., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa.
- Luo Y., Slotegraaf R.J., Pan X., 2006, *Cross-functional co-opetition: The simultaneous role of cooperation and competition within firms*, Journal of Marketing, vol. 70, s. 67-80.
- Morgan R.M., Hunt S.D., 1994, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, s. 20-38.
- Nenonen S., Storbacka K., 2010, *Business model design: conceptualizing networked value co-creation*, International Journal of Quality and Service Sciences, vol. 2, no. 1, s. 43-59.
- Niemczyk J., 2015, *Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 32/2, Wałbrzych, s. 243-251.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2014, *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 149-185.
- Pisano G.P., Teece D.J., 2007, *How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industrial architecture*, California Management Review, vol. 50, no. 1, s. 278-296.
- Pomykała B., Pomykała A., 2009, *Współpraca w kształtowaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa*, [w:] Adamik A., Lachiewicz S. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 11-18.
- Powell W., Koput K., Smith-Doerr S., 1996, *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*, Administrative Science Quarterly, vol. 41, no. 1, s. 116-145.
- Romanowska M., 2007, *Trwale tendencje w zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1, s. 65-68.
- Rudny W., 2013, *Model biznesowy a tworzenie wartości*, [w:] Samborski A. (red.), *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 98-108.
- Smith A., 2007, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t.1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stachak S., 2006, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa.

- Stańczyk-Hugiet E., 2011, *W poszukiwaniu renty*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 6-9.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), 2013, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
- Tsang E., 1998, *Motives for strategic alliance: A resource-based perspective*, Scandinavian Journal of Management, vol. 14, issue 3, s. 207-221.
- Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J., 2010, *Business models in project business*, International Journal of Project Management, vol. 28, no. 8, s. 832-841.
- Zadura-Lichota P. (red.), 2010, *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa.