

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka

e-mail: a_bielawka@poczta.onet.pl

TWORZENIE I APROPRIACJA WARTOŚCI JAKO CEL STRATEGII RELACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA¹

VALUE-CREATION AND VALUE-APPROPRIATION AS AN OBJECTIVE OF THE COMPANY'S RELATIONAL STRATEGY

DOI: 10.15611/pn.2016.444.53

Streszczenie: W artykule poruszono problem tworzenia i apropracji wartości z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych. W pierwszej kolejności wyjaśniono procesy tworzenia wartości relacji i jej zawłaszczania, poprzez wskazanie logik kreacji wartości oraz mechanizmów jej apropracji, by następnie omówić je w kontekście celu strategii relacyjnej przedsiębiorstwa. Opracowanie ma charakter teoretyczno-koncepcyjny, a wykorzystaną metodą badawczą była metoda analizy i krytyki piśmiennictwa. W wyniku prowadzonych rozważań stwierdzono, że procesy kreowania i apropracji wartości należy rozpatrywać łącznie, szukając pomiędzy nimi równowagi i uwzględniając ich dynamikę w czasie.

Słowa kluczowe: strategia relacyjna, tworzenie wartości, apropracja wartości, relacje międzyorganizacyjne.

Summary: The problem of value-creation and value-appropriation from the perspective of inter-organizational relations is discussed in the paper. Firstly, the logics of value-creation and mechanisms of value-appropriation are explained, and then they are discussed in the context of the company's relational strategy. The paper is conceptual and the method of analysis and criticism of literature was used. As a result of the research, it was found that the processes of value-creation and value-appropriation should be analyzed together, searching for balance between them, and their dynamics in time should be taken into account.

Keywords: relational strategy, value-creation, value-appropriation, inter-organizational relations.

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego UMO-2015/17/B/HS4/00982 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

1. Wstęp

Ogromne znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w dzisiejszym świecie, ich budowanie i rozwijanie stanowi wyzwanie dla zarządzania strategicznego i kształtuje potrzebę badań nad strategią relacyjną współczesnych przedsiębiorstw. Ogólnie rzecz biorąc, podejście relacyjne (*Relational View*) wyjaśnia, dlaczego organizacje tworzą oraz rozwijają układy i sieci relacji [Dyer, Singh 1998; Clegg i in. 2002; Lavie 2006; Ritala, Ellonen 2010; Kobayashi 2014]. Czynią to, by uzyskać rentę relacyjną, czyli ponadprzeciętną rentowność możliwą do osiągnięcia w wyniku współdziałania konkretnych partnerów i ich wkładu [Czakon 2010, s. 10]. Renta relacyjna występuje wówczas, gdy między uczestnikami sieci następuje wymiana materialnych i niematerialnych zasobów oraz gdy inwestują oni w zasoby międzyorganizacyjne, czyli relacje, dzięki czemu obniżają się koszty transakcyjne. Poszukiwanie renty relacyjnej i możliwości jej przywłaszczenia są więc głównym motywem tworzenia i funkcjonowania układów relacji międzyorganizacyjnych [Stańczyk-Hugiet 2012, s. 89], stanowiąc jednocześnie o przewadze sieci nad innymi formami działania zorganizowanego [Niemczyk 2006, s. 76].

Relacje między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami rynku oraz ich dynamiczna konfiguracja określają strategię relacyjną przedsiębiorstwa, przez którą należy rozumieć całościową koncepcję działania uwzględniającą wybory strategiczne związane z tworzeniem, rozwijaniem, jak i wycofywaniem się z relacji międzyorganizacyjnych z różnymi partnerami, dokonywane w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i okazji) w celu tworzenia wartości i jej apropriacji, utrzymania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 21]. Zarządzanie strategiczne ewoluuje [Kaleta 2014] i w efekcie trzecim filarem w teorii strategii (po konkurencji o produkty i rynki oraz o zasoby i kompetencje) staje się konkurencja o wartość z relacji [Stańczyk-Hugiet 2014, s. 348].

Dlatego też celem artykułu jest określenie procesów tworzenia wartości i jej apropriacji z perspektywy wyznaczenia celu strategii relacyjnej przedsiębiorstwa. Opracowanie ma charakter teoretyczno-koncepcyjny, a wykorzystaną metodą badawczą była metoda analizy i krytyki piśmiennictwa [Apanowicz 2003, s. 86-88]. W pierwszej części artykułu wyjaśniono istotę procesu tworzenia wartości relacji i jej zawłaszczania, poprzez wskazanie logik kreacji wartości oraz mechanizmów jej apropriacji, a następnie omówiono te działania w kontekście wyboru celu strategii relacyjnej firmy. W podsumowaniu przedstawiono główne wnioski z prowadzonych rozważań oraz określono kierunki dalszych badań.

2. Tworzenie wartości relacji i jej zawłaszczanie

Sieciowy kontekst funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wywołał potrzebę badań nad tworzeniem wartości relacji i jej apropriacją (zawłaszczaniem), stając się jednym z głównych problemów zarządzania strategicznego [Bowman, Ambro-

sini 2000; Chatain 2010; Coff 2010]. Dotychczasowe badania wskazują, że przedsiębiorstwa powinny dążyć do równowagi pomiędzy kreacją a apropriacją wartości, przy czym tworzenie wartości jest ważniejsze i trudniejsze do zarządzania niż apropriacja, która z kolei jest wciąż słabo rozpoznana [Di Gregorio 2013, s. 39].

Tworzenie wartości w podejściu relacyjnym rozpatrywane jest zwykle z perspektywy podejścia zasobowego i teorii kosztów transakcyjnych. Oznacza ono wzrost efektywności działań podejmowanych przez różne podmioty na skutek uzupełniania się (komplementarności) zasobów, znaczącej wymiany wiedzy i wzajemnego uczenia się, czy inwestycji w specyficzne aktywa dedykowane danej relacji. Ważnym czynnikiem jest tu także możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych ze względu na efektywniejsze mechanizmy koordynacji i skłonność partnerów do angażowania się w tworzenie wartości [Dyer, Singh 1998, s. 663]. Należy podkreślić, że istotne jest nie tylko posiadanie zasobów, ale zdolność organizacji do właściwego ich wykorzystania, co więcej, tworzenie wartości jest determinowane oczekiwaniami innych podmiotów w tym względzie. W związku z tym problem tworzenia wartości z relacji można rozpatrywać w dwóch perspektywach: potencjału relacji i czasu ich trwania [Piwoni-Krzeszowska 2014, s. 110-111]. Gdy potencjał rozwoju relacji jest niewielki, wskazane są relacje krótkookresowe, a przedsiębiorstwo koncentruje się na uzyskiwaniu wartości z bieżącej wymiany, przede wszystkim w wymiarze ekonomicznym. Z kolei gdy relacje charakteryzuje potencjał wzrostu, preferowane są relacje długoterminowe, które przyniosą nie tylko wartość bieżącą, ale i przyszłą, zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i strategicznym. Długotrwałe relacje, wspólne uczestniczenie w procesach oraz kapitał społeczny wynikający ze współpracy mają istotny wpływ na tworzenie przyszłej wartości [Dyduch, Bratnicki 2015, s. 84].

Ponadto badania dowodzą, że w procesie tworzenia wartości znaczenie ma specyfika poszczególnych podmiotów. Za szczególnie istotne, zwłaszcza w procesie tworzenia wartości przez zasoby niematerialne, uznaje się doświadczenie, wiek i liczbę pracowników oraz przynależność do danego sektora działalności. Im bardziej doświadczona firma, im więcej zatrudnia pracowników oraz w im większym stopniu prowadzi własne prace badawczo-rozwojowe zamiast kupować technologie, tym jest lepsza w tworzeniu wartości [Shakina, Molodchik 2014, s. 99].

Z perspektywy relacyjnej wyróżnia się dwie podstawowe logiki tworzenia wartości: logikę łańcucha wartości i logikę sieci wartości [Stabell, Fjeldstad 1998, s. 415]². Pierwsza z nich nawiązuje do koncepcji ścieżki ekonomicznej, obejmującej zespół podmiotów gospodarczych, kooperujących z sobą w różnym zakresie, będących dla siebie dostawcami, odbiorcami i dystrybutorami. Każdy z uczestników tej ścieżki ma wpływ na kształtowanie się łańcucha wartości innych przedsiębiorstw

² Autorzy wyróżnili dodatkowo jeszcze jedną logikę, tzw. logikę warsztatową (*value shop*), w ramach której wartość jest kreowana w procesie rozwiązywania specyficznych, indywidualnych problemów klienta, i która skutkuje wysokim stopniem zarówno współzależności łańcuchowej, jak i sieciowej [Stabell, Fjeldstad 1998, s. 420-427].

sektora, co więcej, każde przedsiębiorstwo jest ogniwem szerszego łańcucha wartości, ale samo też tworzy wewnętrzny łańcuch [Rojek 2014, s. 817]. Zasadniczym celem jest tu stworzenie wartości dla nabywcy przy założeniu, że wartość ta ma przewyższyć poniesione koszty [Porter 2006, s. 58-64]. W perspektywie współzależności łańcuchowej podmioty koncentrują się przede wszystkim na synchronizacji logistycznej, rozwiązując problemy wymiany, oraz na unilateralnym uczeniu się przy ich antycypacji. W istocie nawiązywane i utrzymywane relacje mają charakter transakcyjny, a ich podstawą jest transfer produktów i/lub usług o określonej wartości [Piwoni-Krzeszowska 2014, s. 121].

Z kolei logika sieci wartości koncentruje się na tworzeniu wartości poprzez wspólne współdziałanie przedsiębiorstwa, klientów (odbiorców), dostawców, komplementorów³ oraz konkurentów, co przynosi korzyści każdemu z nich [Czakon 2014, s. 68]. W celu tworzenia wartości wymaga się od przedsiębiorstwa i jego rynkowych interesariuszy współdziałania oraz stałej, wzajemnej adaptacji do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków wymiany [Gulati, Singh 1998, s. 796]. Współpracujące podmioty są współzależne, a stopień i zakres tej współzależności zależy od: kompleksowości wzajemnego oddziaływania stron wymiany, zaangażowania w przekazywanie informacji, wzajemnego uczenia się, transferu produktów i/lub usług oraz specyficznych cech i kompetencji pracowników, którzy zajmują się kształtowaniem relacji [Piwoni-Krzeszowska 2013, s. 89].

Proces kreacji wartości należy uzupełnić o zjawisko możliwej destrukcji wartości związanej z ryzykiem współpracy. Źródła destrukcji wartości wiążą się przede wszystkim ze sprzecznością interesów stron relacji, ich oportunistycznym, koniecznością zawierania kompromisów, pojawieniem się konfliktów oraz niedoskonałością procesów zarządczych i kompetencji menedżerów [Kozarkiewicz 2014, s. 288]. Destrukcja wartości jest zatem wynikiem nieefektywnego współdziałania.

Na możliwość kreowania lub destrukcji wartości wskazali w swoich badaniach także A. Lefaix-Durand, D. Poulin, R. Kozak i R. Beauregard [2005], którzy uzależnili ten proces od natury wymiany w relacjach międzyorganizacyjnych (od wrogości do współpracy) oraz od zarządzania wymianą między przedsiębiorstwami (od transakcji do nadzoru relacyjnego), na które to z kolei wpływa kilka kluczowych czynników: środowiskowych, sytuacyjnych (czas, bliskość, współzależność w relacji), behawioralnych (współpraca, zaangażowanie i komunikacja jako przeciwieństwo zachowań oportunistycznych), regulacyjnych (od regulacji kontraktowych i formalnych do społecznych), strukturalnych (od diady do sieci) oraz koordynacyjnych.

Relacje międzyorganizacyjne nie powinny być rozpatrywane wyłącznie przez pryzmat tworzenia wartości (lub jej destrukcji), ale także uwzględniać procesy jej przechwytywania, co pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną. Wartość wytworzona w wyniku współdziałania, obejmująca sumę wszystkich materialnych i nie-

³ Komplementorzy stanowią kategorię dostawców, których produkty i/lub usługi uzupełniają produkt/usługę innej firmy, podnosząc tym samym wartość produktu/usługi dla wspólnych klientów.

materialnych korzyści, jest dalej dzielona pomiędzy zaangażowane podmioty. Przejmowanie przez przedsiębiorstwo części wytworzonej wartości równej własnemu wkładowi lub od niego większej⁴ określa się mianem apropriacji wartości (zawłaszczaniem) [Czakon 2012, s. 91]. Podział wartości może być proporcjonalny według wkładu początkowego, symetryczny (równy udział w pożytkach) lub asymetryczny, gdy jeden z partnerów zawłaszcza wartość większą od wniesionego wkładu. Ponadto apropriację, zgodnie z logiką sieci wartości, można postrzegać przez pryzmat wartości przechwyconej przez przedsiębiorstwo, wartości przechwyconej przez dostawców, wartości przechwyconej przez komplementorów, wartości przechwyconej przez odbiorców oraz wartości przechwyconej przez konkurentów. Asymetria w podziale wartości wiąże się z celowymi, bezpośrednimi i aktywnymi wysiłkami stron relacji w przechwycenie wartości [Ellegaard i in. 2014, s. 185], przy czym proporcje i zasady podziału silnie wpływają na trwałość relacji [Jap 2001, s. 86-99]. Do podstawowych czynników determinujących wielkość przechwytywanej renty relacyjnej zalicza się [Lavie 2006, s. 645-646]:

- relatywne zdolności absorpcyjne – im większe, tym większą część renty relacyjnej może przejąć dany podmiot;
- relatywną skalę i zakres zasobów – im mniejsza skala i zakres współdzielonych zasobów przez dany podmiot w stosunku do partnerów relacji, tym większą część renty relacyjnej jest on w stanie przechwycić;
- porozumienia kontraktowe – dają formalne zabezpieczenie i determinują dystrybucję wspólnych korzyści *ex ante*. Korzystna umowa może zapewnić firmie wyłączny dostęp do zasobów sieciowych, ustalić relatywnie wysoki udział w zyskach ze wspólnych działań, ochronić wewnętrzne zasoby firmy przed zawłaszczaniem poprzez określenie zakresu współdzielonych zasobów oraz zaoferować zabezpieczenia prawne inwestycji poczynionych przez firmę na rzecz relacji;
- relatywne zachowania oportunistyczne – im większy oportunizm wykazuje firma w stosunku do swoich partnerów, tym większą część wspólnie wytworzonej wartości jest w stanie przechwycić. W tym kontekście należy podkreślić rolę zaufania partnerów relacji: im większe, tym mniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych;
- relatywną siłę przetargową – im większa, tym większą część renty relacyjnej może przejąć dany podmiot.

W związku z powyższym indywidualna specyfika stron relacji odgrywa znaczną rolę w przechwytywaniu wartości. Ponadto na zawłaszczanie wartości w istotnej mierze wpływa jakość relacji między organizacjami, a także poziom konkurencji, zwłaszcza w środowisku sieciowym. Jakość powiązań sieciowych może mieć wpływ na wyższą siłę nabywczą i większą możliwość przechwytywania wartości przez niektóre z organizacji w sieci, z kolei działania konkurencyjne podejmowane

⁴ Należy zaznaczyć, że w sytuacji gdy firma uzyskuje mniej, niż powinna, następuje ekspropriacja wartości, tj. wywłaszczenie [Czakon 2012, s. 91].

np. przez interesariuszy determinują rozdział wartości wytworzonej przez daną organizację [Dyduch, Bratnicki 2015, s. 81].

Kluczową kwestią w zawłaszczaniu wartości są mechanizmy apropriacji. Dotychczasowe badania dostarczają w tym względzie wielu rozwiązań, które identyfikowano i analizowano z perspektywy różnych nurtów i teorii, różnych kontekstów i poziomów oraz różnych celów. Ich syntetyczną charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Apropriacja wartości z perspektywy wiodących nurtów zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi

Kryteria	Marketing przemysłowy (<i>Industrial marketing</i>)	Teoria sprawiedliwości (<i>Justice</i>)	Teoria negocjacji (<i>Negotiation</i>)	Teoria zasobowa (<i>Resource based View</i>)	Alianse strategiczne (<i>Strategic alliances</i>)
Istota	chęć zawłaszczenia odpowiedniego poziomu wartości od swoich klientów	postrzeganie relacji wymiany i związany z nią podział wartości jako sprawiedliwy bądź nie	apropriacja wartości zachodzi w czasie interpersonalnych negocjacji prowadzących do kontraktu	apropriacja wartości zależy od kluczowych zasobów i strategicznych zdolności firmy	apropriacja wartości wytworzonej w wyniku współdziałania
Mechanizm apropriacji wartości	głównie ochrona wartości	ochrona wartości	maksymalizacja wartości	ochrona wartości	maksymalizacja i ochrona wartości
Główne instrumenty apropriacji wartości	asymetria informacji, komunikacja, siła przetargowa, modyfikacje produktu/ procesu, ustalanie cen, ocena relacji, różne mechanizmy behawioralne	współdzielenie zasad, władza oparta na przymusie, zachowania oportunistyczne, ocena relacji	umiejętności negocjacji i taktyki, asymetria informacji, siła przetargowa	mechanizmy izolacyjne, wiedza ukryta, unikalne warunki, kauzalna niejednoznaczność, złożoność społeczna	uczenie się, porozumienia kontraktowe, siła przetargowa, zachowania oportunistyczne, kapitał relacyjny
Cel apropriacji wartości	bezpieczne zyski od poszczególnych klientów	uniknąć relacyjnych szkód i zachować relację	optymalizacja wyników z kontraktu	optymalizacja udziału w rynku (przewagi konkurencyjnej)	Optymalizacja rent z aliansu i ochrona wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ellegaard i in. 2014, s. 185-198].

Współpracujące przedsiębiorstwa, tworzące wartość i świadome konieczności jej podziału, mogą wykorzystywać w tym celu dwa rodzaje mechanizmów: ochrony wartości lub maksymalizacji wartości [Czakon 2012, s. 93]. Ochrona wartości do-

tyczy jej przechwytywania przez przedsiębiorstwa spoza układu relacji (sieci), jak i funkcjonujących w ramach tego układu (sieci). Najczęściej wykorzystuje się tu:

- mechanizmy izolacji, rozumiane jako wszelka wiedza oraz fizyczne lub prawne bariery, które mogą uniemożliwić replikację wartości tworzenia nowego zadania, produktu lub usługi przez konkurenta [Lepak i in. 2007, s. 188]. Obejmują one patenty technologiczne, znaki towarowe, prawa autorskie i własności intelektualnej, klauzule umowne (np. o zakazie konkurencji), wiedzę ukrytą (milczącą, tajemnica *de facto*) [Alvarez, Barney 2004; Cao, Lumineau 2015; Czakon 2012];
- mechanizmy kohezji, wyrażające spójność sieci poprzez dobór partnerów, a następnie wspieranie postaw, norm oraz zobowiązań społecznych i emocjonalnych skierowanych na wzmacnianie wzajemnej lojalności [Kozarkiewicz 2014, s. 289];
- mechanizmy edukacji oparte na rozwijaniu świadomości klientów i kształtowaniu takich ich postaw, które przejawiać się będą w niechęci do nabywania podrabianych lub nieoryginalnych produktów, jak również unikania producentów o złej reputacji [Czakon 2012, s. 96].

Ochrona wytworzonej wartości poprzez wskazane mechanizmy nie przynosi wzrostu renty ekonomicznej, a nastawiona jest raczej na ograniczenie strat. W związku z tym zamiast chronić wytworzoną wartość, apropriacji można dokonać poprzez maksymalizację wartości w wyniku m.in. [Czakon 2012; Contractor, Wooldley 2015]:

- kontrolowanego upowszechniania innowacji poprzez udostępnianie standardów technologicznych innym uczestnikom rynku w celu utworzenia produktów komplementarnych. Zasoby komplementarne, takie jak: możliwości produkcyjne, technologia wytwarzania, kanały sprzedaży, obsługa klienta, marka, dodatkowa wiedza ekspercka, należą do ważnych mechanizmów apropriacyjnych, zwłaszcza w kontekście komercjalizacji wytworzonej innowacji;
- zwiększonego tempa komercjalizacji innowacji poprzez szybkie i ciągle wprowadzanie nowych produktów i czerpanie z tego tytułu renty pierwszeństwa, uniemożliwiając tym samym imitację ze strony konkurentów, co wymaga m.in. odpowiedniego przywództwa wspierającego innowacyjność [Lewicka 2013, s. 181-192];
- rekonfigurowania bazy zasobowej poprzez sprawne pozyskiwanie, konfigurowanie, integrowanie i uwalnianie wiązki zasobów koniecznej do tworzenia wartości, co pozwala zachować elastyczność zasobów;
- zwiększenia mobilności wiedzy, podziału płynących z niej pożytków oraz stabilności układu relacji (tworzenie ekosystemów biznesu).

Apropriacja wartości przez jej maksymalizację zorientowana jest na współdziałanie i synergii międzyorganizacyjną. Zawłaszczanie wartości następuje w wyniku ustalenia reguł podziału korzyści wewnątrz układu relacji (sieci), z kolei ochrona wynika ze wzrostu konkurencyjności oferty wobec rywali [Czakon 2012, s. 99].

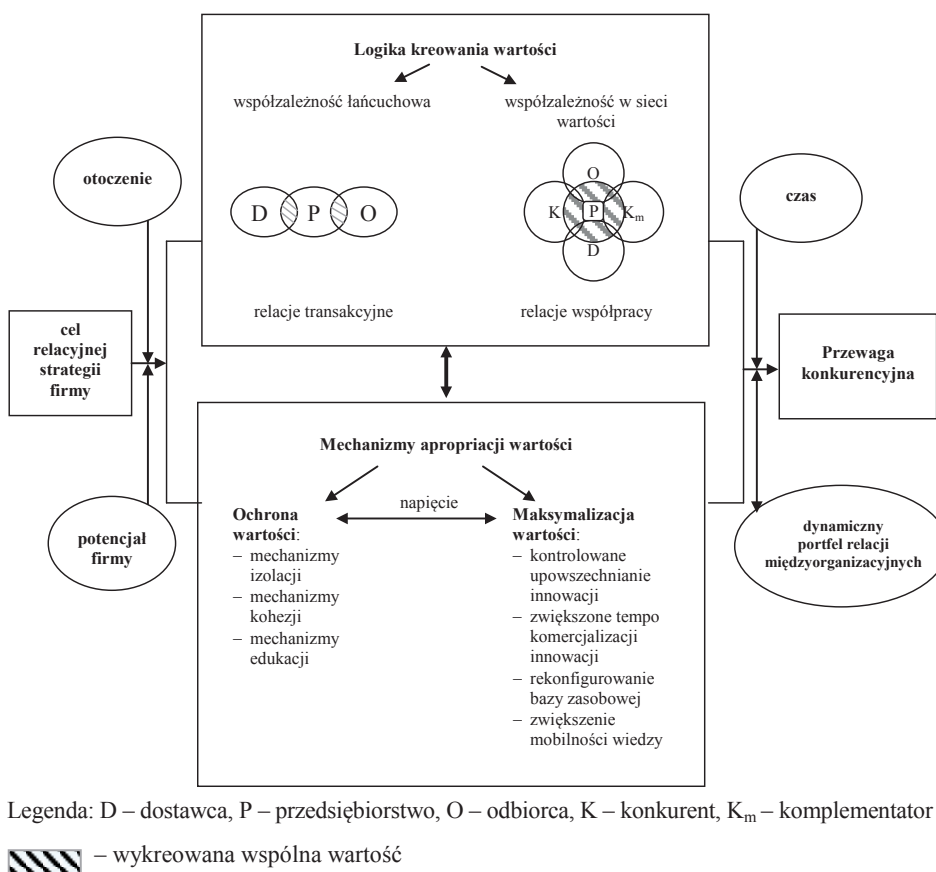
Procesu kreacji, jak i apropiacji wartości nie należy rozpatrywać oddzielnie, działania te bowiem się przeplatają i są z sobą silnie związane. Dlatego też firmy powinny poszukiwać odpowiedniego balansu pomiędzy nimi [Mizik, Jacobson 2003], który zapewni im przewagę konkurencyjną, co staje się celem strategii relacyjnej.

3. Tworzenie wartości i jej zawłaszczanie jako cel kształtowania relacji międzyorganizacyjnych

W podejściu relacyjnym strategiczna ścieżka rozwoju organizacji kształtowana jest poprzez budowanie i rozwijanie odpowiednich relacji międzyorganizacyjnych, przez co nabierają one wymiaru strategicznego. W wielu publikacjach wskazuje się, że celem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest synergia [Staćzyk-Hugiet 2013, s. 58], przy czym można tu wyróżnić: synergę zasobową (tj. dzielenie się zasobami poprzez uczenie się i życzenie), synergę integracyjną (tj. współpracę w obrębie łańcuchów wartości, w ramach której partnerzy integrują swoje działania poprzez powiązanie lub jednoczenie) oraz synergę zgrania pozycji (tj. podjęcia działań wspierających lub lobbujących w celu umocnienia pozycji rynkowej partnerów) [de Witt, Meyer 2007, s. 221-223]. Ponadto często wskazuje się również wzrost efektywności, obniżenie kosztów transakcyjnych oraz ograniczenie niepewności [Czakon 2007, s. 120]. Wszystkie te cele i motywy nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych są skoncentrowane wokół tworzenia wartości w wyniku współdziałania. Jednak wytworzona wspólnie wartość ulega dalej apropiacji, której zakres i charakter ma z kolei wpływ na dalsze tworzenie wartości wskutek utrzymywania i rozwijania poszczególnych relacji międzyorganizacyjnych bądź ich zrywania.

W związku z tym można stwierdzić, że nadrzędnym celem relacyjnej strategii przedsiębiorstwa, obejmującej wybory strategiczne związane z nawiązywaniem, jak i wycofywaniem się z relacji międzyorganizacyjnych z różnymi partnerami, jest tworzenie wartości i jej przechwytywanie, przy czym pojawia się tu swoisty dylemat menedżerski w stosunku do apropiacji – ochrony przez izolację i/lub orientacji na maksymalizację wartości. O ile ochrona wartości jest tymczasowa, kosztowna i niedoskonała, o tyle jej maksymalizacja naraża przedsiębiorstwo na utratę kontroli nad kluczowymi zasobami, będącymi źródłem przewagi konkurencyjnej [Czakon 2012, s. 99]. Dlatego też kluczowym zadaniem w formowaniu strategii relacyjnej firmy jest nie tylko określenie portfela relacji tworzących wartość (w ramach współzależności łańcuchowej i/lub sieci wartości), ale także określenie kompozycji sposobów zawłaszczania wartości w stosunku do poszczególnych partnerów (ochrona i/lub maksymalizacja wartości), które umożliwią firmie jej dalszy rozwój. Należy przy tym zaznaczyć, że struktura portfela relacji jest dynamiczna i zmienia się w czasie w zależności od wyników apropiacji, potrzeb i oczekiwań partnerów oraz warunków sytuacyjnych. Niezbędne jest tu również myślenie nie tylko o pojedynczych więziach, ale również ich wzajemnej współzależności, a więc postrzeganie całości

relacji tworzących wartość, która w dalszej kolejności podlega zawłaszczaniu. Opisanie zależności przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Jednym ze sposobów jednoczesnego rozpatrywania procesów tworzenia i zawłaszczania wartości jest koopetycja, rozumiana jako zespalanie się konkurencji i kooperacji w jeden typ relacji i interakcji [Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 420]. Dzięki współdziałaniu przedsiębiorstwa tworzą wartość, a poprzez konkurencję ją przechwytyją. P. Ritala i A. Tidström [2014, s. 498-515] na podstawie badań podłużnych w czterech fińskich przedsiębiorstwach produkcyjnych dokonali analizy strategii koopetycji w zakresie kreacji i apropriacji wartości, uwzględniając poziom pojedynczej firmy oraz poziom całej sieci. Wyniki ich badań dowodzą, że strategie koopetycji różnią się wyraźnie na tych dwóch poziomach w zakresie tworzenia war-

tości i jej zawłaszczania oraz że ewoluują w miarę upływu czasu. Ramy koncepcyjne takiego podejścia oraz zidentyfikowane przez badaczy wzorce działania przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Tworzenie i apropriacja wartości oraz towarzyszące im wzorce działań i dynamizm w sieciach kooperacyjnych

Kryteria	Poziom sieci	Poziom pojedynczej firmy
1	2	3
Cele tworzenia wartości	Wykorzystanie relacji kooperacyjnej jako źródła tworzenia wzajemnych wartości w obrębie całej sieci	Wykorzystanie relacji kooperacyjnej jako źródła tworzenia indywidualnej wartości firmy działającej w sieci
Logika tworzenia wartości	Łączenie zasobów i zdolności uczestników sieci w celu tworzenia wspólnych korzyści dla całej sieci	Łączenie specyficznych dla firmy zasobów i zdolności z zasobami i zdolnościami dostępnymi w sieci w celu tworzenia potencjału indywidualnych korzyści dla firmy
Zidentyfikowane wzorce tworzenia wartości	Poszukiwanie synergii: wspólny cel tworzenia wartości w sieci poprzez łączenie zasobów i zdolności uczestników oraz zwiększenie adaptacji i uczenia się międzyorganizacyjnego	Współpraca: kreowanie wartości poprzez współpracę z innymi uczestnikami sieci. Konkurencja: tworzenie wartości poprzez indywidualne cele w domenie sieci. Pasywność: brak aktywnej współpracy lub konkurencji w procesie tworzenia wartości
Dynamika	Współistnienie i ewolucja współpracy i konkurencji: niektóre aspekty strategii na poziomie sieci pozostają niezmiennione w obrębie całej sieci (poszukiwanie synergii celem zwiększenia korzyści w stosunku do rywali spoza sieci), podczas gdy inne mogą zmieniać się w czasie (rodzaj interakcji między firmami)	Kooperacja: współistnienie współpracy i konkurencji w celu tworzenia wartości na przestrzeni czasu
Cele apropriacji wartości	Maksymalizacja możliwości zawłaszczenia wartości w obrębie całej sieci	Maksymalizacja indywidualnie przechwyconej wartości z celów niekonkurujących (perspektywa sumy dodatniej) Maksymalizacja indywidualnie przechwyconej wartości z celów konkurujących (perspektywa sumy zerowej)
Logika apropriacji wartości	Wykorzystanie wspólnych zasobów i zdolności do zawłaszczenia wartości zgodnie ze wspólnymi korzyściami w obrębie całej sieci	Wykorzystanie specyficznych dla firmy zasobów i zdolności w celu przechwycenia indywidualnych korzyści z kooperacji albo przez logikę niekonfrontacyjną (o sumie dodatniej) albo przez logikę konfrontacyjną (o sumie zerowej)

1	2	3
Zidentyfikowane wzorce apropriacji wartości	Wzrost rynku: wspólny cel dla wzrostu udziału w rynku i zwiększenia sprzedaży	Współpraca: spojrzenie na kreacje wartości z perspektywy współdziałania Zanikanie zainteresowania: ewolucja w kierunku pasywnej partycypacji Suma dodatnia: dążenie do szczególnych korzyści bez konfrontacji Suma zerowa: dążenie do szczególnych korzyści wskutek konfrontacji
Dynamika	Współistnienie i ewolucja współpracy i konkurencji: apropriacja wartości przesunęła się ze wspólnej wizji rynku i wzajemnego uczenia się w kierunku niezależnego podziału wartości po ustaleniu procesów	Najpierw współpracować potem konkurować: zmiana logiki z sumy dodatniej w kierunku sumy zerowej na przestrzeni czasu Intensyfikacja współpracy: zmiana logiki z sumy zerowej w kierunku sumy dodatniej na przestrzeni czasu Konflikt: oportunistyczny, głównie logika sumy zerowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ritala, Tidström 2014, s. 498-515].

Uwzględniając wzajemne i dynamiczne przeplatanie się relacji współpracy i konkurencji charakterystyczne dla kooperacji, prowadzące do przeplatania się maksymalizacji i przechwytywania wypracowanej renty, należy stwierdzić, że strategia relacyjna przedsiębiorstwa ewoluuje i koewoluuje na przestrzeni czasu, co czyni problem tworzenia i apropriacji wartości jeszcze bardziej złożonym.

4. Zakończenie

Wchodzenie we współpracę z heterogenicznymi uczestnikami rynku pozwala przedsiębiorstwu tworzyć wartość, co staje się nadrzędnym celem funkcjonowania każdej firmy. Jednak aby przedsiębiorstwo mogło uzyskać przewagę konkurencyjną, oprócz kreowania wartości musi również dokonać jej właściwej apropriacji, poszukując kompromisu pomiędzy ochroną wartości a jej maksymalizacją. Sposób zawłaszczania wartości wpływa na jej dalsze tworzenie, spajając tym samym proces tworzenia i zawłaszczania wartości w jeden cel, stanowiący fundament strategii relacyjnej firmy. Jego realizacja pozwala kształtować portfel relacji z różnymi interesariuszami i osiągać związane z tym efekty, postrzegane przez pryzmat uzyskiwanych korzyści i ponoszonych nakładów w wyniku nawiązywania, utrzymywania i rozwijania poszczególnych relacji, ale także ich zrywania, co z kolei wpływa na przewagę konkurencyjną firmy. Raz utworzony portfel relacji nie jest stały, lecz dynamiczny, gdyż problem tworzenia i zawłaszczania wartości należy rozpatrywać w czasie.

Cel, którym jest tworzenie i apropriacja wartości, jest ważnym, aczkolwiek nie jednym elementem (wyborem strategicznym) dokonywanym w ramach kształtowa-

nia strategii relacyjnej przedsiębiorstwa. Do innych ważnych elementów tej strategii należy zaliczyć wybory partnera relacji (konkurujący i/lub niekonkurujący), dynamiki międzyorganizacyjnej (współpraca i kooperacja) oraz sposobu tworzenia relacji międzyorganizacyjnych (zamierzony i/lub emergentny). Dlatego też ciekawym kierunkiem przyszłych badań wydaje się problem tworzenia i apropracji wartości analizowany w szerszym kontekście, tj. innych wyborów strategicznych podejmowanych w ramach strategii relacyjnej. Interesującym kierunkiem dalszych badań może być także uwzględnienie specyfiki branżowej przedsiębiorstw czy atrybutów relacji wchodzących w skład kształtowanego portfela. Wobec wyłaniającego się paradygmatu relacyjnego [Piwoni-Krzyszowska 2015, s. 317-326] strategia relacyjna i dokonywane w jej ramach wybory strategiczne pozostaną nadal w kręgu szerokich eksploracji naukowych.

Literatura

- Alvarez S.A., Barney J.B., 2004, *Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm*, Journal of Business Venturing, vol. 19, s. 621-635.
- Apanowicz J., 2003, *Metodologia nauk*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Bowman C., Ambrosini V., 2000, *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, British Journal of Management, vol. 11, no. 1, s. 1-15.
- Cao Z., Lumineau F., 2015, *Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation*, Journal of Operations Management, vol. 33-34, s. 15-42.
- Chatain O., 2010, *Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships*, Strategic Management Journal, vol. 32, no. 1, s. 76-102.
- Clegg S.R., Da Cunha J.V., Cunha M.P., 2002, *Management paradoxes: A relational view*, Human Relations, vol. 55, no. 5, s. 483-502.
- Coff R., 2010, *The coevolution of rent appropriation and capability development*, Strategic Management Journal, vol. 31, no. 7, s. 711-733.
- Contractor F.J., Woodley J.A., 2015, *How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances*, Journal of World Business, vol. 50, no. 3, s. 535-547.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W., 2010, *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, Przegląd Organizacji, nr 4, s. 8-13.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon W., 2014, *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa, s. 65-92.
- de Witt B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Di Gregorio D., 2013, *Value creation and value appropriation: An integrative, multi-level framework*, The Journal of Applied Business and Economics, vol. 15, no. 1, s. 39-53.
- Dyduch W., Bratnicki M., 2015, *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 32, Wałbrzych, s. 77-93.

- Dyer J.H., Singh H., 1998, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, vol. 23 no. 4, s. 660-679.
- Ellegaard C., Medlin C.J., Geersbro J., 2014, *Value appropriation in business exchange: Literature review and future research opportunities*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 29, no. 3, s. 185-198.
- Gulati R., Singh H., 1998, *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*, Administrative Science Quarterly, vol. 43, no. 4, s. 781-814.
- Jap S.D., 2001, „Pie sharing” in complex collaboration contexts, Journal of Marketing Research, vol. 38, no. 1, s. 86-99.
- Kaleta A. (red.), 2014, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kobayashi M., 2014, *Relational view: Four prerequisites of competitive advantage*, Annals of Business Administrative Science, vol. 13, s. 77-90.
- Kozarkiewicz A., 2014, *Kontrola tworzenia i apropriacji wartości w sieciach międzyorganizacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 344, s. 286-294.
- Lavie D., 2006, *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource based view*, Academy of Management Review, vol. 31, no. 3, s. 638-658.
- Lefaix-Durand A., Paulin D., Kozak R., Beauregard R., 2005, *Interfirm relationships and value creation: A synthesis, conceptual model and implications for future research*, Working Paper, Centor, Quebec.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S., 2007, *Value creation and value capture: A multilevel perspective*, Academy of Management Review, vol. 32, no. 1, s. 180-194.
- Lewicka D., 2013, *Rozwój przywództwa wspierającego innowacyjność wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej, nr 49, s. 181-192.
- Mizik N., Jacobson R., 2003, *Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis*, Journal of Marketing, vol. 67, no. 1, s. 63-76.
- Niemczyk J., 2006, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Piwoni-Krzeszowska E., 2013, *Logiki kreowania wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Organizacja i Kierowanie, nr 2 (155), s. 85-97.
- Piwoni-Krzeszowska E., 2014, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Piwoni-Krzeszowska E., 2015, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 32, Wałbrzych, s. 317-326.
- Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Ritala P., Ellonen H., 2010, *Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations*, Competitiveness Review, vol. 20, no. 5, s. 367-383.
- Ritala P., Tidström A., 2014, *Untangling the value-creation and value-appropriation elements of cooperation strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels*, Scandinavian Journal of Management, vol. 30, no. 4, s. 498-515.
- Rojek T., 2014, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 66, s. 813-822.
- Shakina E., Molodchik M., 2014, *Intangible-driven value creation: supporting and obstructing factors*, Measuring Business Excellence vol. 18, no. 3, s. 87-100.

- Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., 1998, *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, Strategic Management Journal, vol. 19, s. 413-437.
- Stańczyk-Hugiet E., 2012, *Przewaga konkurencyjna - ewolucja źródeł*, [w:] Miłucha B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 83-92.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiet E., 2014, *Koewolucja i kooperacja. Podążając za kontekstem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 372, s. 342-355.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Kooperacja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, Zarządzanie i Finanse vol. 11, no. 4, s. 419-431.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych, s. 9-29.