

# 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 Błaszczyk:</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> Więzy 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 wzmocnienia 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-Szczeptańska:</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*



**Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**

Politechnika Łódzka

e-mail: a\_bielawka@poczta.onet.pl

---

## **TWORZENIE I APROPRIACJA WARTOŚCI JAKO CEL STRATEGII RELACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA<sup>1</sup>**

## **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.

---

<sup>1</sup> 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]<sup>2</sup>. 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

---

<sup>2</sup> 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-Krzyszowska 2014, s. 121].

Z kolei logika sieci wartości koncentruje się na tworzeniu wartości poprzez wspólne współdziałanie przedsiębiorstwa, klientów (odbiorców), dostawców, komplementorów<sup>3</sup> 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-Krzyszowska 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-

---

<sup>3</sup> 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 większej<sup>4</sup> określa się mianem apropracji 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 aproprację, 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

---

<sup>4</sup> 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.

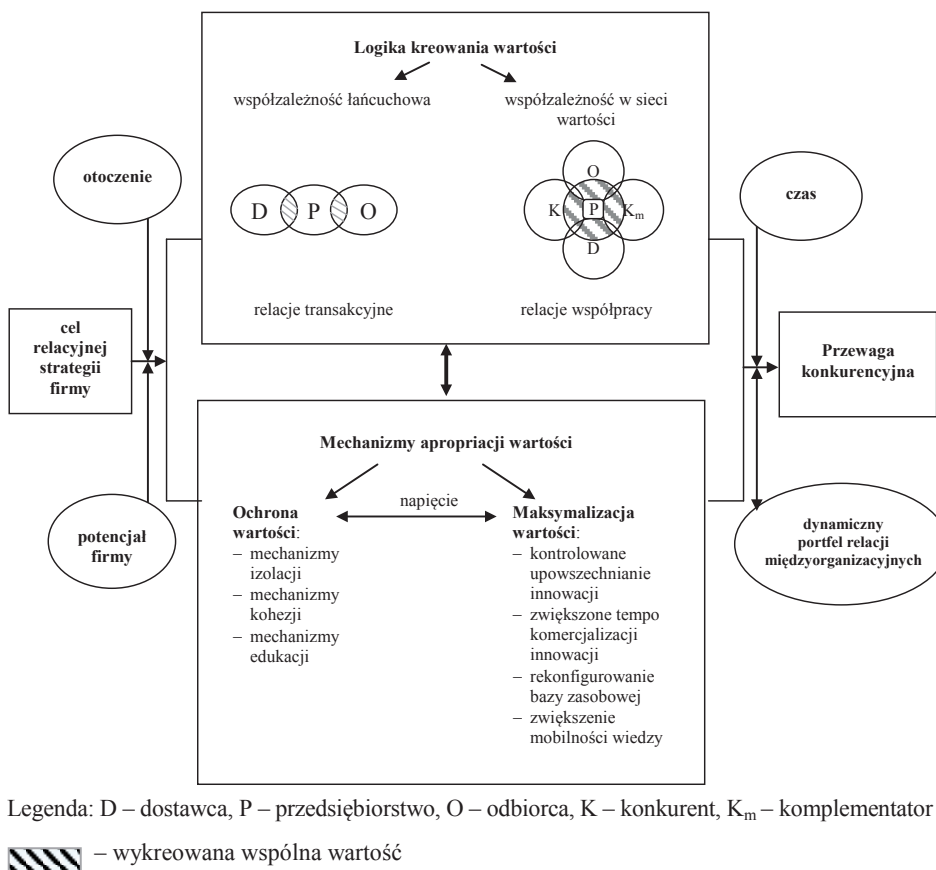
### **3. Tworzenie wartości i jej zawłaszczanie jako cel kształtowania relacji międzyorganizacyjnych**

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.