

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
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 978-83-7695-565-0

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
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mails: wojciech.dyduch@ue.katowice.pl; mariusz.bratnicki@ue.katowice.pl

TWORZENIE WARTOŚCI OPARTE NA TWÓRCZEJ STRATEGII – ZAMYŚŁ KONCEPCYJNY, SPRZECZNOŚCI, PARADOKSY I PRZESŁANKI DLA TEORII*

CREATIVE-STRATEGY-BASED VALUE CREATION: THEORETICAL UNDERPINNINGS, CONTRADICTIONS, PARADOXES AND SOME IMPLICATIONS FOR STRATEGIC MANAGEMENT THEORY

DOI: 10.15611/pn.2016.420.06

JEL Classification: M100

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie struktury nośnej ukazującej zależność między realizacją strategii opartej na twórczości i innowacyjności a tworzeniem i zatrzymywaniem wartości w organizacjach. Artykuł identyfikuje sprzeczności i paradoksy występujące w wymiarach twórczej strategii, a także wskazuje na sprzeczności w procesach tworzenia i przechwytywania wartości. Przedstawione są również wyniki badań empirycznych dotyczących zdolności organizacji w Polsce do godzenia zidentyfikowanych sprzeczności. W rezultacie opracowanie zwraca uwagę na konieczność szerszego włączania założeń z innych dziedzin do zarządzania strategicznego oraz na istotę zamierzenia badawczego koncentrującego się na mechanizmach tworzenia, zatrzymywania, przechwytywania i ochrony wartości celem zwiększenia efektywności organizacyjnej.

Słowa kluczowe: paradoksy twórczej strategii, tworzenie wartości, przechwytywanie wartości.

Summary: The aim of this paper is to present a theoretical model of relations between creative strategy, value creation and capture, as well as firm performance. It identifies contradictions and paradoxes present in the dimensions of creative strategy and in the processes of value creation and capture. Some preliminary research results are presented, showing the ability of post-accession economy organizations to reconcile strategic contradictions in creative strategy

* Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego finansowanego przez NCN pt. „Tworzenie, zatrzymywanie i przechwytywanie wartości w organizacjach przedsiębiorczych” (decyzja nr 2015/17/B/HS4/00935).

and value creation. Some implications for strategic management theory are formulated. This paper calls for a more comprehensive research intent explaining the mechanisms of value creation based on creative strategy as well as value capture, appropriation and protection. We kindly acknowledge the financial support from the National Science Centre (grant no 2015/17/B/HS4/00935).

Keywords: paradoxes of creative strategy, value creation and capture.

1. Wstęp

Współcześnie zadaniem zarządzania strategicznego jest tworzenie wartości, a ze względu na tempo zmian i zmienność źródeł przewagi konkurencyjnej organizacje poszukują nowych sposobów tworzenia wartości. Podejmowanie decyzji na podstawie analizy czy określanie pozycji przedsiębiorstwa w sektorze to działania niewystarczające. Istoty nabiera ewolucyjna perspektywa zarządzania strategicznego, zgodnie z którą organizacja funkcjonuje w selekcyjnym otoczeniu, a procesy różnicowania służą jej adaptacji i przetrwaniu [Stańczyk-Hugiet 2013]. Różnicowania może dokonywać się poprzez procesy innowacyjności, konkurencyjności bądź współdziałania w sieciach, co stanowi przesłanki dla nowych szkół zarządzania strategicznego [Niemczyk 2013]. Wydaje się jednak, że proste założenia strategii innowacyjności, współdziałania czy kooperacji wyczerpują swoją trudność w naśladowaniu. Obecnie za elementy trudnej do naśladowania strategii, będące źródłem przewagi konkurencyjnej, można uznać zdolność do zarządzania złożonym portfelem aliansów strategicznych bądź partnerstw publicznych, wielopoziomą holistyczną innowacyjność (rozumianą zarówno w kategoriach nowości produktowych i technologicznych, ale też nowości w modelu biznesu), rozwój zdolności dynamicznych przekładających się na idiosynkratyczny model biznesu, umiejętne zarządzanie łańcuchem dostaw i możliwość precyzyjnego wskazywania źródeł tworzenia i mechanizmów ochrony wartości. Złożona treść strategiczna wymaga włączania w proces zarządzania strategicznego twórczości [Bratnicka 2014; Dyduch 2013], psychologii i sztuki [Golonka 2015], kompetencji związanych z politykowaniem [Bratnicki, Kulikowska-Pawlak 2014], żonglowaniem napięciami i paradoksami [Bratnicki 2006]. Warto przyrzeć się niektórym z tych propozycji z punktu widzenia zarządzania strategicznego i tworzenia wartości.

2. Tworzenie wartości na podstawie twórczej strategii

W piśmiennictwie nauk o zarządzaniu wiele uwagi poświęca się potrzebie wprowadzenia innowacji i ożywiania innowacyjności przedsiębiorstw jako podstawie przewagi konkurencyjnej [Keupp, Palmié, Gassmann 2012]. Innowacyjność rozumiana jest zarówno jako przygotowywanie nowych produktów i usług, rozwój nowych technologii, jak i wprowadzanie nowości nie w znaczeniu bezwzględnym (ale np.

nowe sposoby działania, usprawnianie procesów zarządzania, nowy model biznesu), co pozwala na rozwój zdolności dynamicznych i dostosowywanie się do zmian w otoczeniu.

Z drugiej strony, wątpliwości budzi formułowanie paradygmatu innowacyjności [Sudoł 2014]. O ile bowiem istotne jest, aby przedsiębiorstwa były innowacyjne i kształtowały przedsiębiorczość organizacyjną, o tyle nie ulega wątpliwości, że innowacja i procesy innowacyjności same w sobie nie tworzą wartości, lecz przeciwnie – zwykle wymagają zaangażowania zasobowego i kosztowego przy dodatkowym wysiłku organizacyjnym i skupienia się na wielu działaniach w łańcuchu wartości. Dopiero komercjalizacja innowacji i przełożenie podjętych działań na efektywność funkcjonowania organizacji może być źródłem wartości, przy jednoczesnej umiejętności łagodzenia napięć strategicznych i rozwiązywania kwadratury koła, czyli wielopoziomowym zarządzaniu procesami innowacyjności w wielu obszarach funkcjonalnych, godzeniu pojawiających się sprzeczności i rozwiązywaniu paradoksów. Z tego względu warto przyjrzeć się koncepcji twórczej strategii, która postrzega innowacyjność jako część większego obrazu, dłuższej sekwencji, przekładającej się na tworzenie wartości, a jednocześnie jest źródłem sprzeczności, które należy godzić.

Pojmowanie twórczej strategii jako procesów godzenia sprzeczności i rozwiązywania paradoksów pojawiających się na styku racjonalnego planowania strategicznego opartego na twardych danych wraz ze spontanicznym, twórczym myśleniem strategicznym wyzwalamym twórcze rozwiązania [Dyduch 2014] można rozwinąć i przedstawić jako sekwencję następujących procesów: (a) twórczości organizacyjnej rozumianej jako generowanie nowych i użytecznych idei, (b) innowacyjności strategicznej rozumianej jako strategiczne wzmocnienie twórczości w celu wyłonienia i przygotowywania pomysłów niosących w sobie potencjał rynkowy, (c) wdrożenia i komercjalizacji najlepszych pomysłów (przedsiębiorczość strategiczna). Wyniki skutecznej komercjalizacji mogą przekładać się na tworzenie wartości, co wymaga kompetencji organizacji w jej zatrzymywaniu, a także umiejętnym przechwytywaniu w całym łańcuchu dostaw bądź łańcuchach wartości interesariuszy. Całość powinna być wsparta właściwym przywództwem strategicznym oraz odpowiednim projektem organizacji twórczej [Bilton, Cummings 2010].

Tak zarysowana sekwencja procesów twórczej strategii nie polega jedynie na przygotowywaniu i komercjalizacji innowacji, czyli ciągu działań od pomysłu do przemysłu. Istotą twórczej strategii jest łagodzenie napięć, łączenie sprzeczności, godzenie i rozwiązywanie paradoksów pojawiających się jako heglowskie zwanie w każdym z jej wymiarów, a także procesów towarzyszących: innowacyjności strategicznej, przedsiębiorczości strategicznej, strategicznym przywództwie, jak również w strategicznym projekcie organizacji twórczej. Umiejętne czerpanie korzyści ze sprzecznych sił przez kierownictwo strategiczne może przełożyć się na osiągnięcie przez organizację wysokiej efektywności funkcjonowania.

3. Sprzeczności i paradoksy w formułowaniu i wdrażaniu twórczej strategii

Połączenie zarządzania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego, z myśleniem w kategoriach napięć, dylematów, paradoksów czy sprzeczności jest naturalne, gdyż napięcie jest obecne w centrum każdego zagadnienia strategicznego [DeWit, Meyer 2005 s. 13]. Sprzeczność jest stanem, w którym występują jednocześnie dwie siły, z których żadna nie może być usunięta i dlatego też przeciwieństwa muszą być ciągle zespalane [Bratnicki 1998]. Przy tym powinno się unikać dokonywania zdecydowanych wyborów krańcowych i przyjmowania prostych rozwiązań, należy natomiast przyjąć założenie, że napięcia są nieodłącznym atrybutem zjawisk z organizacji, także procesu strategii z twórczością w tle. Podstawowym wyzwaniem, przed jakim stoi kadra zarządzająca, jest zatem umiejętne zarządzanie pojawiającymi się sprzecznościami w sposób pozwalający na uwolnienie twórczego potencjału organizacji.

Radzenie sobie z paradoksami jest istotne zwłaszcza w procesie budowania strategii opartej na twórczości organizacyjnej. Zlecenie uczestnikom organizacji jasno przypisanych zadań zwiększa efektywność, ale ogranicza pole do oddolnych inicjatyw, zmian i twórczego myślenia. Szczegółowe plany i ścisła kontrola zasobów powodują, że z pola widzenia znikają pojawiające się przedsiębiorcze szanse, skupienie się zaś tylko na szansach może prowadzić do niewłaściwego zarządzania zasobami. Silne, scentralizowane przywództwo może ograniczać twórczość, autonomia zaś może ożywiać elastyczność i wyzwalać przedsiębiorcze myślenie.

Sprzeczności i paradoksy występują nie tylko w pozornej antynomii strategii i twórczości, lecz w każdym z jej wymiarów. W wymiarze strategicznej innowacyjności istnieje sprzeczność między generowaniem nowych idei a odkrywaniem idei istniejących. Stąd godzenie sprzeczności w orientacji na rozwijanie rzeczy nowych wymaga kombinacji dwóch czynników: (a) obserwacji i odkrywania zjawisk, które być może były obecne, ale nie zostały ujawnione, oraz (b) tworzenia rzeczy nowych poprzez wymianę pomysłów i opinii innych ludzi. Zatem wszystkie rodzaje i formy innowacji strategicznych mogą mieć dwa elementy – tworzenie i odkrywanie. Tworzenie, kojarzone przede wszystkim ze sztuką, polega na użyciu wyobraźni w celu wynalezienia nowych idei. Odkrywanie z kolei polega na znajdowaniu i odkrywaniu idei w otaczającej rzeczywistości. Bardziej twórcze jest generowanie nowych i użytecznych idei, jednak paradoksalnie większa wartość może zostać wytworzona w procesie odkrywania rozwiązań istniejących, naśladowania, ulepszania, optymalizowania czy dostosowywania pomysłów wygenerowanych przez inne organizacje.

W wymiarze strategicznej przedsiębiorczości obecna jest sprzeczność między starannym przygotowywaniem przedsiębiorczych przedsięwzięć w opozycji do amatorskiego i opartego na eksperymentowaniu i spontanicznym podejmowaniu szans. Przedsiębiorczość, definiowana jako proaktywne poszukiwanie szans,

wprowadzanie innowacji na rynek przy akceptacji ryzyka porażki [Bratnicki 2002], w procesie formułowania twórczej strategii wymaga pogodzenia sprzeczności między dyletanctwem a pilnością. Z jednej strony, przedsiębiorcy określani są jako ludzie, którzy w sposób niestandardowy, niezobowiązujący i mało sformalizowany poszukują interesujących pomysłów. Po amatorsku poszukują szans i odkrywają potrzeby rynku poprzez podróżowanie, sprawdzanie różnych opcji i bawienie się. Z drugiej strony, to osoby, które muszą wykazać się szczególną uwagą i dbałością o wszystkie elementy procesu wprowadzania nowego produktu czy usługi, która niesie ze sobą potencjał sprawdzenia się i osiągnięcia rynkowego sukcesu. Akceleracja odkrywania szans następuje przez obserwacje dobrych praktyk, improwizację, spontaniczne wychodzenie poza istniejące status quo. Paradoksalnie udana komercjalizacja twórczych idei odbywa się w procesie starannego planowania przedsięwzięć oraz pilności w przygotowywaniu biznesplanu przedsięwzięć opartych na twórczych ideach. Wydaje się więc, że spontaniczność, improwizacja i dyletanctwo to cechy pomocne w procesach samej twórczości organizacyjnej, na etapie planowania zaś przedsięwzięć na podstawie wyselekcjonowanych pomysłów ważna jest koncentracja na szczegółach i precyzyjne przygotowanie planu przedsięwzięcia.

W wymiarze strategicznego przywództwa obecna jest sprzeczność między tworzeniem silnej wizji i przewodzeniem z za biurka a wychodzeniem do ludzi, nawiązywaniem interakcji, budowaniem oraz wykorzystywaniem sieci społecznych. Stworzenie w sposób odgórny wyjątkowej wizji, która właściwie zorientuje, ożywi i zintegruje organizację, jest rzadką umiejętnością. Z drugiej strony, przywódcy sami powinni podejmować działania w organizacji, współdziałać z uczestnikami organizacji w celu osiągnięcia powodzenia realizacji wykreowanej wizji, tworzyć i wykorzystywać sieci społeczne, utrzymywać kontakty zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. O ile budowanie silnej wizji i odgórne tworzenie strategii może wytyczyć twarde zamiary strategiczne, o tyle, paradoksalnie, tworzenie i przejmowanie wartości odbywa się w trakcie budowania sieci wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Wreszcie w zakresie strategicznego projektu organizacji twórczej sprzeczność dotyczy wykorzystywania struktur organicznych, luźnych bądź zdecentralizowanych, wraz ze strukturami skoncentrowanymi, biurokratycznymi i sformalizowanymi. Taki projekt organizacyjny wymaga zarządzania napięciem pomiędzy dwoma przeciwstawnymi rozwiązaniami: a) budowaniem i wykorzystaniem struktur skoncentrowanych sprzyjających skutecznemu zarządzaniu i b) budowaniem i wykorzystaniem struktur luźnych sprzyjających twórczości i oddolnemu eksperymentowaniu. Koncentracja i właściwa intensywność działań pozwala na realizację planu strategicznego oraz na skuteczność i wdrażanie projektów na czas. Struktury skoncentrowane zapewniają powodzenie przyjętego planu strategicznego i osiągnięcie wytyczonego kierunku działania. Z kolei struktury luźne, nieformalne dają jednostkom i organizacji czas i miejsce na przemyślenia, przez co pojawiają się nowe pomysły, zdarzają się sytuacje olśnienia, a w efekcie pojawiają się nowe idee i mogą

być realizowane kolejne innowacje. Struktury scentralizowane, sztywne, formalne tworzą kręgosłup projektu organizacji, ale to paradoksalnie struktury organiczne, nieformalne, wirtualne i krótkotrwałe sprzyjają wyzwaniu potencjału twórczości.

4. Sprzeczności i paradoksy w procesach tworzenia i przechwytywania wartości

Równie wyraźne sprzeczności występują w procesach tworzenia, zatrzymywania i przechwytywania wartości, której podstawą są procesy wdrożenia i realizacji twórczej strategii. Dotyczą one źródeł tworzenia wartości: (a) tworzenie wartości na podstawie nowych pomysłów i własnych zasobów, innowacyjności i renty pierwszeństwa w opozycji do tworzenia wartości, opierając się na imitowaniu, przekształcaniu, optymalizowaniu pomysłów już istniejących oraz z wykorzystaniem zasobów innych niż własne, (b) tworzenie wartości na podstawie zasobów rzadkich w opozycji do tworzenia wartości na bazie społecznie złożonych procesów i trudnych do naśladowania kompetencji, (c) tworzenie wartości na podstawie innowacyjności i twórczej strategii w opozycji do przechwytywania wartości od innych organizacji, interesariuszy, konkurentów.

Procesy tworzenia i zawłaszczania wartości w ujęciu zasobowym rozpatrywane są najczęściej w powiązaniu z innowacyjnością, która stanowi ważne ogniwo w łańcuchu twórczej strategii. Jednak nawet najbardziej efektywnie wytworzona wartość nie przełoży się na wyniki organizacji, jeśli ta nie będzie w stanie przechwycić istotnej jej części. Powszechna perspektywa w przedsiębiorstwach związanych z rozwojem technologii zakłada, że wystarczającym warunkiem osiągnięcia sukcesu jest rozwój innowacyjnych produktów bądź usług, spełniających wymagania krańcowych użytkowników (np. [Cooper 2011]). W praktyce jednak może się zdarzyć, że innowatorzy są eliminowani z rynku przez konkurentów, którzy wnieśli niewielki wkład w utworzenie wartości. Perspektywę tę należy więc rozszerzyć o koncentrację nie tylko na tworzeniu, ale też na zatrzymywaniu wytworzonej wartości oraz na przechwytywaniu wartości wytworzonej przez innych. W konsekwencji wskazuje się na potrzebę podejmowania innowacji holistycznych, które polegają na zmianach w modelach biznesu, w tym w sposobach działania, propozycjach wartości dla klientów, procesach zarządczych czy prawach, odpowiedzialnościach i regułach zawłaszczania wartości pochodzących z innowacji, a nie na samych nowych produktach, usługach bądź technologiach [Venkatraman, Henderson 2008]. Nie zawsze zatrzymana czy przechwycona wartość jest proporcjonalna do wartości wytworzonej przez daną firmę. W procesach tworzenia wartości istotne jest nie tylko posiadanie zasobów, ale zdolność organizacji do właściwego ich wykorzystania. W rezultacie zainteresowanie niektórych badaczy przesunęło się na analizę umiejętności kadry zarządzającej polegającej na odpowiednim koordynowaniu zasobów, budowaniu właściwych wiązek i ich skutecznym wykorzystaniu [James,

Leiblein, Lu 2013]. W skutecznym zatrzymywaniu wartości wskazuje się zwłaszcza na umiejętność: (a) zidentyfikowania szans i zagrożeń związanych z konkurencją, (b) zidentyfikowania zasobów potrzebnych do wykorzystania szansy i skoordynowania ich, (c) zintegrowania zasobów w odpowiednich procesach w celu stworzenia nowych zdolności organizacyjnych [Fischer 2011, s. 161].

Niedawno przeprowadzone badania wskazują, że poziom konkurencji wpływa na dobór partnerów biznesowych, a także intensywność dzielenia się wytworzoną wartością pomiędzy dostawcami i odbiorcami w konkretnych sektorach usług [Obłój, Zemsky 2015]. W grupie czynników pomagających zatrzymać wytworzoną wartość znalazły się zarówno zasoby, zdolności organizacyjne, jak i wybrane procesy (np. wiedza ekspercka, wiedza szczegółowa wartościowa dla klientów, budowanie kapitału społecznego i stabilne relacje z klientami, konkurencja pomiędzy dostawcami, koncentracja na potrzebach odbiorców, zob. [Chatain 2010]. Jednocześnie tworzenie wartości, w którym istotnym komponentem są procesy i zdolności związane ze specyfiką i potrzebami konkretnego odbiorcy, znacznie obniża poziom konkurencji.

Powyższe rozważania dotyczące dysproporcji w tworzeniu i zatrzymywaniu wartości przez organizacje, mimo iż te procesy powinny przebiegać równolegle, skłaniają do wskazania paradoksów na tym tle. Poniżej identyfikujemy niektóre z nich.

1. Organizacja tworzy wysoką wartość, lecz paradoksalnie jej istotna część zostaje przechwycona przez kluczowych interesariuszy (dostawców, odbiorców, klientów, pracowników, konkurentów).

2. Organizacja nie tworzy wysokiej wartości, gdyż nie realizuje twórczej strategii opartej na innowacjach. Paradoksalnie jest w stanie przechwycić wysoką wartość poprzez obserwowanie i twórcze wykorzystanie pomysłów, rozwiązań i dobrych praktyk wprowadzanych przez inne organizacje.

3. Organizacja tworzy wysoką wartość, lecz nie jest w stanie precyzyjnie wskazać, które działania w łańcuchu wartości własnym bądź dostawców/odbiorców przyczyniają się do jej tworzenia.

4. Organizacja tworzy wysoką wartość, poprzez dużą siłę przetargową zaś jest też w stanie zatrzymać znaczną jej część. Paradoksalnie koszty utrzymania wartości (ustawiczne kształtowanie siły przetargowej, zarządzanie portfelem aliansów, utrzymywanie relacji w łańcuchu dostaw, rozwój i utrzymanie mechanizmów ochrony wartości) pochłaniają część tej wartości, a koszty alternatywne związane z jej utrzymaniem wobec braku zmiany modelu biznesu stają się coraz wyższe.

Oczywiście zidentyfikowane powyżej twórcze zwarcia nie tworzą kompletnej i zamkniętej listy, stanowią jedynie podstawę do dalszej dyskusji na temat spięć i paradoksów w procesach tworzenia, zatrzymywania i zawłaszczania wartości wytworzonej na bazie twórczej strategii.

5. Zdolność przedsiębiorstw do godzenia sprzeczności w wymiarach twórczej strategii i procesach tworzenia wartości – wyniki badań empirycznych

W celu sprawdzenia poziomu godzenia sprzeczności w wymiarach twórczej strategii i procesach tworzenia wartości przeprowadzono właściwe badania empiryczne na podstawie danych uzyskanych z 606 organizacji działających na terenie województwa śląskiego [Dyduch 2013]. Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że średnio zdolność do godzenia sprzeczności w wymiarach twórczej strategii i tworzenia wartości jest w badanych organizacjach przeciętna. Znajdują się one w stanie gotowości strategicznej, oznaczającym, że większość organizacji w niektórych przypadkach wpada w pułapkę wybierania skrajnych rozwiązań (np. tylko odkrywanie idei, tylko budowanie sieci, tylko tworzenie wartości itp.). Organizacje te mogą albo poprawić stopień godzenia sprzeczności poprzez przeformułowanie strategii, albo wpadną w pułapkę ustawicznych wyborów skrajnych rozwiązań. Stosunkowo duża część organizacji radzi sobie bardzo dobrze z godzeniem sprzeczności we wszystkich wymiarach twórczej strategii i tworzenia wartości. Tylko średnio 7% badanych organizacji znajduje się w grupie zagrożenia strategicznego i wybiera w wielu przypadkach skrajne rozwiązania w miejsce czerpania korzyści z dwóch sprzecznych rozwiązań w tym samym czasie.

Szczegółowa analiza poszczególnych sprzeczności pozwala stwierdzić, że w przypadku innowacyjności strategicznej aż 28,5% organizacji bardzo dobrze radzi sobie z godzeniem sprzeczności między generowaniem a odkrywaniem idei, 61,1% znajduje się w stanie gotowości strategicznej, a 10,4% jest strategicznie zagrożonych. W przypadku przedsiębiorczości strategicznej 22,1% badanych organizacji bardzo dobrze czerpie korzyści płynące z połączenia pilności i improwizacji, starannego przygotowania ze spontanicznym eksperymentowaniem przy przygotowywaniu przedsiębiorczych przedsięwzięć, 69,5% przeciętnie radzi sobie z godzeniem sprzeczności w tym wymiarze, 8,4% zaś wybiera skrajne rozwiązania (tylko pilność bądź tylko dyletanctwo). Najlepiej sytuacja wygląda w wymiarze przywództwa strategicznego, gdzie prawie 35% badanych organizacji czerpie korzyści płynące z równoczesnego budowania silnej wizji i formułowania strategii w zaciszu gabinetu oraz budowania i wykorzystywania sieci społecznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Prawie 58% organizacji znajduje się w gotowości strategicznej, tylko niewiele zaś ponad 7% jest strategicznie zagrożonych. Podobnie jest w przypadku godzenia sprzeczności między luźnymi i skoncentrowanymi strukturami w projektowaniu organizacji. Co czwarta organizacja bardzo dobrze radzi sobie z godzeniem tej sprzeczności, co dziesiąta nie potrafi tego zrobić, wybierając struktury bądź tylko luźne, bądź skoncentrowane, ponad połowa zaś badanych przedsiębiorstw powinna doskonalić zdolność godzenia sprzeczności w projektowaniu organizacji twórczej. Prawie 70% organizacji przeciętnie radzi sobie ze sprzecznością między tworze-

niem i przechwytywaniem wartości, 9% wybiera skrajne rozwiązania, a tylko 21% potrafi zarówno tworzyć wartość, jak i skutecznie ją przechwytywać.

Przeprowadzone badania identyfikują również te wymiary poszczególnych sprzeczności, które dominują w poszczególnych kategoriach organizacji. Zarówno młode organizacje, jak i te starsze w nieznacznie większym stopniu skupiają się na odkrywaniu nowych idei niż na ich generowaniu. Również w każdej grupie wiekowej organizacji nieznacznie wyżej ocenione zostało staranne planowanie nowych przedsięwzięć względem amatorskiego podejścia z improwizacją i eksperymentowaniem. Podobnie też lekko przeważa przywództwo oparte na budowaniu i wykorzystywaniu sieci nad przywództwem opartym na budowaniu silnej wizji. Wreszcie w projektach organizacji najmłodszych przeważają struktury luźne, w organizacjach najstarszych zaś, istniejących powyżej 22 lat, struktury skoncentrowane. Tworzenie wartości przeważa w przedsiębiorstwach młodych, a przechwytywanie wartości w starszych.

Okazuje się, że niezależnie od wielkości badane organizacje skupiają się w większym stopniu na odkrywaniu idei niż na ich generowaniu, przy czym różnica ta jest najmniej widoczna w organizacjach największych, najbardziej zaś wyraźna w organizacjach średnich. Badane organizacje także niezależnie od wieku kładą nieznacznie większy nacisk na staranne przygotowanie przedsięwzięć niż na dyletantstwo, a największe różnice w wyborach skrajnych rozwiązań możliwych w ramach tego wymiaru widoczne są w organizacjach średnich i dużych. Budowanie sieci wraz z ich wykorzystaniem to wybory organizacji nad budowaniem silnej wizji niezależnie od wielkości. Tu największe różnice uwidoczniły się w organizacjach najmniejszych, gdzie przewaga budowy sieci nad formalnym kształtowaniem wizji jest relatywnie największa. W zakresie projektu organizacji twórczych nacisk na struktury scentralizowane położony jest w organizacjach największych, w pozostałych zaś uzyskano podobne wielkości ocen. Zmienna kontrolna, jaką był wiek, nie różnicowała w sposób istotny statystycznie procesów tworzenia i przechwytywania wartości.

Mało istotne statystycznie różnice pojawiły się w wyborach skrajności w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. Największa przewaga odkrywania istniejących idei nad generowaniem nowych uwidoczniła się w sektorze usług finansowych i ubezpieczeniowych. W budownictwie i handlu otrzymano podobne wartości dla odkrywania i generowania nowych idei. Również pilność nad dyletantstwem w przygotowywaniu nowych przedsięwzięć przeważa w sektorze usług finansowych oraz działalności usługowej. W innych branżach występuje nieznaczna przewaga staranności nad dyletantstwem. Przewaga budowania i wykorzystywania sieci nad budowaniem silnej wizji w wymiarze przywództwa w relatywnie największym stopniu wyłoniła się w branży budowlanej, najmniej zaś widoczna była wśród przedsiębiorstw działających w sektorze usług finansowych i ubezpieczeniowych. Z kolei projekt organizacji oparty w przeważającej mierze na strukturach silnych i skoncentrowanych w największym stopniu charakteryzuje sektor usług finan-

sowych i ubezpieczeniowych. Struktury luźne przeważają w przetwórstwie przemysłowym i pozostałej działalności usługowej. Tworzenie wartości najbardziej wyraźne jest w nowoczesnych sektorach i firmach przetwórstwa przemysłowego, przechwytywanie zaś wartości w sektorze finansowym i telekomunikacyjnym oraz organizacjach prowadzących działalność usługową.

Na podstawie przeprowadzonych analiz w tym fragmencie można stwierdzić, że nie ma podstaw do odrzucenia założenia niniejszego artykułu mówiącego, że organizacje realizują twórczą strategię i tworzą wartość poprzez godzenie sprzeczności w wymiarach innowacyjności, przedsiębiorczości, strategicznego projektu i przywództwa. Z badań jasno jednak wynika, że poziom zespalania sprzeczności twórczej strategii w badanych organizacjach jest przeciętny, a wiele organizacji wybiera rozwiązania skrajne w miejsce łączenia korzyści płynących z jednoczesnego stosowania skrajnych rozwiązań.

6. Twórcza strategia a tworzenie wartości – w kierunku rozszerzenia teorii

Zarządzanie strategiczne w dużej mierze dotyczy zmian, współcześnie zaś można wskazać na dynamiczny charakter badań teorii zarządzania, wysokie tempo procesów zmian w otoczeniu biznesowym oraz dużą zmienność źródeł przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w sektorach wysokiej technologii, w których organizacje, obok konkurowania, powinny ze sobą współpracować. W rezultacie zmian obserwowanych w otoczeniu, podejściu do konkurowania, współpracy i w mechanizmach wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa formułuje się wnioski o stagnacji zarządzania strategicznego. W istocie, osiągnęło ono pewien poziom dojrzałości, jeśli chodzi o tworzenie nowych paradygmatów (np. [Romanowska i Krupski 2010, s. 201; Sudół 2014; Cyfert i in. 2014], jednak bardziej zasadne jest wskazywanie nowych wyzwań pojawiających się w okresie dojrzałości teorii. Zarządzanie strategiczne podlega procesom ustawicznej odnowy, skutkującej wyłanianiem się nowych paradygmatów i zanikaniem tych bezzasadnych. Z jednej strony, złożoność procesów zmian skłania do upraszczania i porządkowania w celu poszukiwania uniwersalnych prawd i stabilnych reguł, z drugiej strony, niezbywalny dynamizm zachęca do pogłębienia nieuporządkowania poprzez eksperymentowanie, sięganie do wielu podejść i perspektyw, łączenie nurtów badawczych i przenoszenie założeń teoretycznych i doświadczeń z innych dziedzin i obszarów nauki, np. matematyki [Cyfert 2012], psychologii czy sztuki [Golonka 2015].

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania teoretyczne i zaprezentowane wyniki badań z pewnością nie są na tyle kompleksowe i wszechstronne i nie tworzą wystarczającej naukowej i metodologicznej podstawy do zaproponowania nowego paradygmatu. Brak dostatecznej społecznej instytucjonalizacji wiedzy i zgodności poglądów w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości, niejednoznaczne podzie-

lanie reguł dotyczących tworzenia i zawłaszczania wartości, brak wystarczających badań w obszarze mechanizmów tworzenia i zawłaszczania wartości powodują, że na obecnym etapie nie można mówić o ogólnie przyjętym, stabilnym twierdzeniu oddającym długotrwałą rzeczywistość organizacyjną. Z pewnością można jednak mówić o przesłankach, które mogą być wzięte pod uwagę w rozszerzaniu istniejących koncepcji i uzupełnianiu teorii zarządzania strategicznego. Oto kilka z nich:

1. Napięcia, sprzeczności i paradoksy są niezbywalnymi składowymi współczesnego zarządzania strategicznego. Umiejętne ich godzenie i rozwiązywanie, łagodzenie napięć w procesie, treści i kontekście strategii prowadzi do uwolnienia twórczego potencjału organizacji.

2. Organizacje odnoszące sukcesy w dużej mierze włączają twórczość organizacyjną, sztukę, kompetencje umiejętnego politykowania w procesy przygotowywania, formułowania i wdrażania strategii.

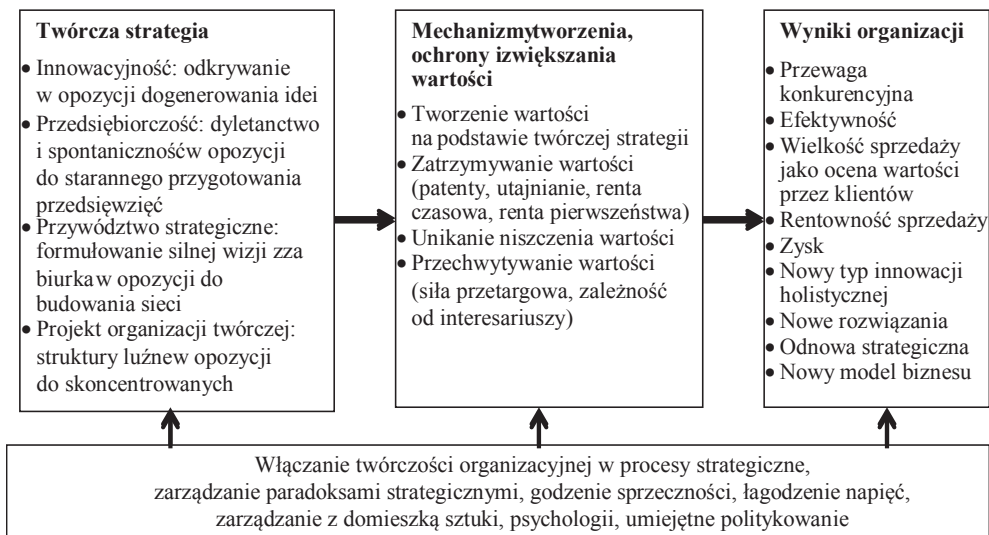
3. Wysokie tempo zmian i zmienność źródeł przewagi konkurencyjnej powoduje, że organizacje poszukują nowych sposobów tworzenia wartości, rozwijają nowe modele biznesu, a także poszukują podstaw rozwijania zdolności dynamicznych.

4. Organizacje koncentrują się nie tylko na innowacjach, ale i na zdolności do tworzenia wartości na podstawie innowacji.

5. Zadaniem zarządzania strategicznego jest współcześnie nie tylko tworzenie wartości, ale koncentracja na mechanizmach i procesach jej umiejętnego zatrzymywania i przechwytywania w celu podwyższania efektywności organizacyjnej.

7. Zakończenie

Na początku zidentyfikowaliśmy sprzeczności i paradoksy występujące w wymiarach twórczej strategii, a także procesach tworzenia i przechwytywania wartości. Przedstawiliśmy wyniki badań obrazujące, w jaki sposób organizacje w Polsce radzą sobie z godzeniem napięć występujących w wymiarach twórczej strategii, której realizacja prowadzi do tworzenia wartości. Wreszcie wskazaliśmy na istotę sięgania w zarządzaniu strategicznym po założenia z innych dziedzin, łączenia perspektyw, wychodzenia poza istniejące *status quo* poprzez włączanie w większej mierze twórczości organizacyjnej do strategii, zarządzanie z domieszką sztuki, psychologii, umiejętność godzenia sprzeczności i rozwiązywanie paradoksów, rozwijanie kompetencji politykowania i umiejętności takiego koordynowania zasobów oraz mechanizmów wytwarzania, ochrony i przechwytywania wartości, które przełoży się na wyższą efektywność organizacyjną. Całość rozważań można obrazowo przedstawić w postaci prostej struktury nośnej (rys. 1).



Rys. 1. Tworzenie wartości na podstawie godzenia sprzeczności twórczej strategii

Źródło: opracowanie własne.

Problematyka zarządzania mechanizmami ochrony i zwiększania wartości stanowi obecnie istotną kwestię poruszaną przez teoretyków i praktyków zarządzania [James i in. 2013]. W literaturze przedmiotu co prawda zidentyfikowano pewne mechanizmy ochrony, zatrzymywania wartości, takie jak czas realizacji procesów produkcyjnych, wykorzystywanie zasobów uzupełniających się, zachowanie tajemnicy dotyczącej innowacji, patentowanie itp. [Fischer 2011]. Brakuje jednak wszechstronnych opisów relacji i analiz interakcji pomiędzy tymi mechanizmami, mimo iż koncepcja tworzenia wiązki zasobów stanowi istotę podejścia zasobowego. Nie ma też wielu badań dotyczących wpływu charakterystyki otoczenia czy sektora, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje, a także charakterystyk samego przedsiębiorstwa na stosowanie kombinacji mechanizmów zwiększających wartość organizacji przedsiębiorczych.

Zaproponowana struktura koncepcyjna obejmuje konstrukty omawiane w niniejszym artykule. Istotnym zamierzeniem badawczym na przyszłość będzie jednak zwrócenie uwagi na wyjaśnienie różnic w mechanizmach tworzenia, zatrzymywania, ochrony i przechwytywania wartości przez organizacje, co może pomóc w odpowiedzi na kwestię, dlaczego jedne przedsiębiorstwa są bardziej efektywne od innych.

Literatura

- Bilton C., Cummings S., 2010, *Creative Strategy. Reconnecting Business And Innovation*, John Wiley And Sons, Chichester.
- Bratnicka K., 2014, *Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Wydawnictwo UEW, Wrocław.
- Bratnicki M., 2006, *Dialectics of Corporate Entrepreneurship*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Bratnicki M., 1998, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., 2014, *Metodologiczne problemy badania procesu politykowania w organizacji*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1(161), s. 63-76.
- Bratnicki M., 2002, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo AE, Katowice.
- Chatain O., 2010, *Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships*, *Strategic Management Journal*, nr 32, s. 76-102.
- Cooper R.G., 2011, *Winning at New Products. Creating Value Through Innovation*, Basic Books, New York.
- Cyfert S., 2012, *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., 2014, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1(161), s. 37-50.
- DeWit B., Meyer R., 2005, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, Thomson Learning, London.
- Dyduch W., 2013, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W., 2014, *Rodzaje twórczych strategii w organizacjach*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho-Pelc (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, UEW, Wrocław.
- Fischer T., 2011, *Managing Value Capture*, Gabler Verlag-Springer, Monachium.
- Golonka M., 2015, *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Wolters-Kluwer, Warszawa.
- James S.D., Leiblein M.J., Lu S., 2013, *How firms capture value from their innovations*, *Journal Of Management*, vol. 39, no. 5, s. 1123-1155.
- Keupp M.M., Palmié M., Gassmann O., 2012, *The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research*, *International Journal of Management Reviews*, nr 14(4), s. 367-390.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia: Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Oblój T., Zemsky P., 2015, *Value creation and value capture under moral hazard: exploring the micro-foundations of buyer-supplier relationships*, *Strategic Management Journal*, nr 36, s. 1146-1163.
- Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Sudoł S., 2014, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1(161), s. 11-36.
- Venkatraman N., Henderson J.C., 2008, *Four Vectors of Business Model Innovation. Value Capture in a Network Era*, [w:] *From Strategy to Execution*, Springer, s. 259-280.