

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 Szwajca: 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

Justyna Światowiec-Szczepańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: justyna.swiatowiec-szczepanska@ue.poznan.pl

PARADOKSY KONKURENCJI RELACYJNEJ

PARADOXES OF RELATIONAL COMPETITION

DOI: 10.15611/pn.2016.420.29

JEL Classification: A13, D46, L14

Streszczenie: Konkurencja relacyjna, definiowana jako budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki legalnej współpracy z innymi przedsiębiorstwami współtworzącymi wartość dla finalnych klientów, to obecnie uznana strategia w teorii zarządzania strategicznego. Celem artykułu jest analiza podejścia relacyjnego w kontekście pełnego procesu wartości, obejmującego tworzenie i zawłaszczanie wartości, a następnie sprawdzenie uniwersalności zachowań relacyjnych przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu przedstawiono rozwój podejścia relacyjnego na tle dominujących paradygmatów w ekonomii i zarządzaniu strategicznym. W drugiej i trzeciej części dokonano analizy istoty tworzenia oraz zawłaszczania wartości oraz mechanizmów zawłaszczania wartości. W ostatniej części podkreślono rolę zachowań relacyjnych w procesie kreowania i zawłaszczania wartości.

Słowa kluczowe: konkurencja relacyjna, paradygmat konkurencji, paradygmat kooperacji, zawłaszczanie wartości, koopetycja.

Summary: Relational competition, defined as building a competitive advantage through legal cooperation with other companies co-creating the final value for customers, is currently the strategy recognized in the theory of strategic management. The aim of this article is to analyze the relational approach in the context of full value process which consists of creating and appropriating of value. Next, a versatility of relational behavior of companies is checked. The first part of the article presents the development of the relational approach against the dominant paradigms in economics and management. In the second and third section an analysis of the essence of value creation and value appropriation and mechanisms for appropriating value is undertaken. The final section highlights the role of relational behavior in the process of creating and appropriating value.

Keywords: relational competition, competition paradigm, cooperation paradigm, value appropriation, coopetition.

*Sztuka równoważenia współpracy oraz konkurencji jest delikatna
– i kluczowa.*

[Hamel, Prahalad 1999, s. 191]

1. Wstęp

Za jeden z największych paradoksów zarządzania strategicznego końca XX wieku należy uznać wzrost znaczenia współpracy strategicznej w walce konkurencyjnej. Kooperacja jako środek do zdobycia przewagi konkurencyjnej była na tyle rewolucyjnym podejściem, że wymusiła powstanie nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu, znacznie lepiej wyjaśniających istotę i wpływ współpracy przedsiębiorstw na ich pozycję niż dominujący w tradycji nauk ekonomicznych paradygmat konkurencji. Nurty teoretyczne powstałe na bazie podejścia zasobowego, takie jak relacyjny czy sieciowy, wskazały na nowe możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej i generowania rent ekonomicznych. Wraz z rozwojem dorobku teoretycznego i empirycznego pojawiają się jednak nowe wyzwania. Podejście relacyjne i sieciowe w znakomitym stopniu tłumaczą mechanizm kreowania wspólnej wartości. Wątpliwości co do uniwersalności zasad współpracy pojawiają się w sytuacji rozpatrywania mechanizmu zawłaszczania wartości przez poszczególnych graczy rynkowych. Czy możliwy jest podział wykreowanej wartości bez odwoływania się do siły przetargowej? Czy zachowania relacyjne przedsiębiorstw dotyczą także zawłaszczania wartości? Pytania te mogą wskazywać na istnienie kolejnego paradoksu konkurencji relacyjnej, polegającego na ostatecznym zwycięstwie paradygmatu konkurencji w walce o podział wspólnie wypracowanej wartości. Pogląd ten wydaje się potwierdzać rozwój koncepcji kooperacji rozumianej między innymi jako kooperacyjny sposób kreowania wartości i konkurencyjne podejście do dzielenia wspólnie wytworzonej wartości [Czakon 2009].

Celem artykułu jest analiza podejścia relacyjnego w kontekście pełnego procesu wartości, obejmującego tworzenie i zawłaszczanie, a następnie sprawdzenie uniwersalności zachowań relacyjnych przedsiębiorstw. W artykule wskazuje się na istnienie dwóch zasadniczych paradoksów konkurencji relacyjnej. Pierwszy, jak zasygnalizowano wyżej, dotyczy tworzenia przewagi konkurencyjnej na podstawie współpracy. Drugi natomiast odnosi się do znaczenia zachowań konkurencyjnych w walce o udział w wypracowanej wspólnie wartości.

W pierwszej części artykułu przedstawiono rozwój podejścia relacyjnego na tle dominujących paradygmatów w zarządzaniu strategicznym. W drugiej i trzeciej części dokonano analizy istoty tworzenia oraz zawłaszczania wartości oraz mechanizmów zawłaszczania wartości. W ostatniej części podkreślono rolę zachowań relacyjnych w procesie kreowania i zawłaszczania wartości.

2. Konkurowanie i kooperowanie w teorii ekonomii i zarządzania

W naukach ekonomicznych istnieje długa tradycja dominacji paradygmatu konkurowania. Niepodważalna zasada „niewidzialnej ręki rynku” oraz przekonanie o efektywności mechanizmu konkurencji, w perspektywie zarówno makroekonomicznej, jak i mikroekonomicznej, wpłynęły wręcz na podejrzliwość teoretyków wobec różnorodnych form współpracy podmiotów gospodarujących. Przypieczętoowaniem takiego podejścia był rozwój prawa antymonopolowego, zapoczątkowany w Wielkiej Brytanii i w Stanach Zjednoczonych. W wyniku tego wiele form symbiozy oraz komensalizmu dążącego do wspólnego wzrostu czy uniemożliwienia dostępu do szeroko rozumianych zasobów trzeciej strony (nowych konkurentów), w tym zwłaszcza zmony i kartele, zostało zakazanych przez ustawodawstwo poszczególnych krajów. Uprzywilejowana pozycja modelu konkurencji doskonałej w teorii ekonomii oraz idei *homo oeconomicus* J.S. Mill’a nie tylko kształtowała zachowania rynkowe, lecz także wpływała na charakter akceptowanych norm społecznych propagowanych w gospodarkach krajów zachodnich.

Od połowy lat 80. ubiegłego wieku znaczenie współpracy między przedsiębiorstwami znacznie wzrosło. Współdziałanie kooperacyjne zaczęto traktować jako tak samo naturalne zachowanie przedsiębiorstw jak konkurowanie [Ingram, Yue 2008, s. 277; Pieńkowski 2009, s. 336]. Powstał jednak dylemat polegający na wyborze właściwej strategii wobec otoczenia: konkurowania albo kooperowania, uznawanych na ogół za przeciwstawne zachowania strategiczne, reprezentujące dwa odrębne paradygmaty. Zgodnie z pierwszym, dominującym rywalizacja generuje efektywność ekonomiczną przez zapewnienie optymalnej alokacji dla zasobów, dostarczenie bodźców do innowacji i przedsiębiorczości oraz redukcję kosztów transakcyjnych. Paradygmat konkurowania znajduje mocne odzwierciedlenie w szkole zarówno pozycyjnej [Porter 1980; 1985], jak i zasobowej [Wernerfelt 1984; Hamel, Prahalad 1990; Barney 1991]. W podejściu pozycyjnym szczególnie istotny staje się wpływ struktury sektora na wyniki przedsiębiorstwa oraz potrzeba przyjęcia jednej z ogólnych (bazowych) strategii konkurowania, która najlepiej odpowiada warunkom otoczenia. Perspektywa zasobowa koncentruje się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez kombinację unikatowych zasobów, zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa, trudną do przejścia lub imitacji, pozwalającą na zaoferowanie wartościowej oferty rynkowej. Różnice w podejściu obydwu szkół do konkurowania dobrze ilustrują rozróżnione przez Williamsona „strategizacja” i „ekonomizacja” [1991, s. 77] w budowie przewagi konkurencyjnej, odwołujące się do charakteru źródła osiągniętej renty ekonomicznej. Mimo burzliwej w latach 90. dyskusji na temat substytucyjności teorii pozycjonowania i podejścia zasobowego, współcześnie istnieje zgodność co do komplementarności tych koncepcji (np. [Amit, Schoemaker 1993; Spanos, Lioukas 2001]). W obydwu perspektywach konkurencja wywodzi się z zajmowania przez przedsiębiorstwa pozycji w przestrzeni zasobów, szeroko definiowanych w kategoriach klientów, pracowników, przestrzeni fizycznej, wiedzy

i wszystkiego, co może być niezbędne dla powstania podmiotu, jego przetrwania i rozwoju. Obydwa podejścia akceptują współpracę przedsiębiorstwa jako środek osiągnięcia pożądanej pozycji w tak zdefiniowanym otoczeniu. Współpraca międzyorganizacyjna znajduje uzasadnienie jako działanie wspierające proces tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, oznaczającej jego zdolność do skutecznego funkcjonowania i rozwoju w warunkach danej konkurencji [Światowiec-Szczepańska 2012].

Paradygmat kooperacji (*relational view*) przedstawia zasadniczo odmienną wizję świata biznesu [Dyer, Singh 1998]. Strategiczna współpraca jest uznawana za główny sposób poprawy wyników przedsiębiorstw. Kooperacja międzyorganizacyjna umożliwia uzyskanie dostępu do zaawansowanych technologii lub podział wysokich kosztów rozwoju nowych kompetencji, pozwala także na mobilizację wspólnych komplementarnych sił i osiągnięcie kreatywnej synergii. W przeciwieństwie do orientacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie postrzegają relacji zewnętrznych jako gry o sumie zerowej (zgodnie z którą zyski jednego podmiotu oznaczają stratę drugiego), lecz koncentrują się na długoterminowych celach, uzyskując nadzwyczajne korzyści właściwe tylko dla gry o sumie niezerowej. Takie podejście umożliwia przedsiębiorstwom dostrzeżenie i osiągnięcie tzw. przewagi kooperacyjnej (*collaborative advantage*) [Contractor, Lorange 1988; Kanter 1994] lub renty relacyjnej (*relational rent*) [Dyer, Singh 1998]. Zgodnie z tą perspektywą przedsiębiorstwo jest osadzone w sieci relacji, która w znaczącym zakresie determinuje możliwości i granice jego działań. Z tego względu sieć i relacje rozpatrywane są jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Jednostką analizy jako podstawy przewagi konkurencyjnej nie są w tym podejściu zasoby lub zdolności firmy, lecz relacje między firmami [Ritala, Ellonen 2010, s. 371]. Za główne determinanty przewagi konkurencyjnej uznawane są: specyficzność aktywów w relacji, procedury dzielenia się wiedzą i wymiany informacji między partnerami; komplementarność zasobów i zdolności oraz efektywność kierowania aliansem [Dyer, Singh 1998, s. 660]. Uzyskana dzięki tym czynnikom przewaga konkurencyjna jest trwała ze względu na bariery imitacji złożonych powiązań sieciowych.

3. Istota tworzenia i zawłaszczania wartości

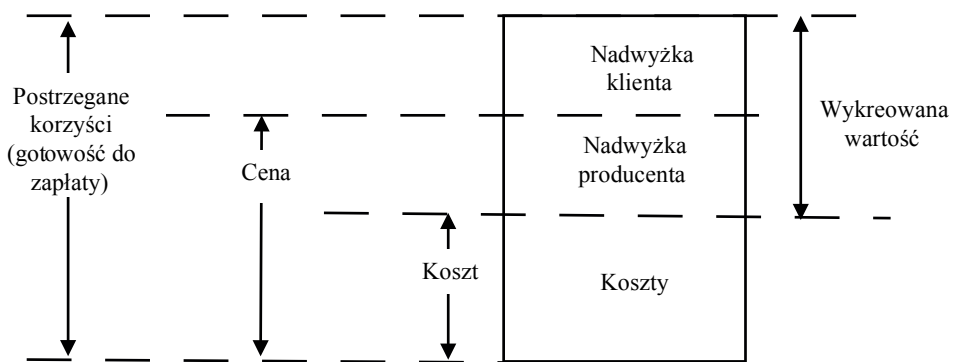
Pojęcie wartości ma fundamentalne znaczenie w naukach ekonomicznych od czasów Smitha i Ricardo. Mimo to proces generowania wartości i proces podziału wartości stosunkowo rzadko rozpatrywano w sposób zintegrowany. Analiza literatury zarządzania wskazuje na trzy zasadnicze podejścia w analizie wartości:

- koncentracja na kreowaniu wartości jako na znacznie ważniejszym subprocesie, mniej zrozumiałym i trudniejszym w zarządzaniu niż zawłaszczanie wartości (np. [Moran, Ghoshal 1999]);

- koncentracja na zawłaszczaniu wartości jako na bardziej właściwym subprocesie, gdyż bezpośrednio wpływającym na wyniki i rentowność firmy (np. [Coff 1999]);
- koncentracja na utrzymaniu równowagi między obydwoma subprocesami, które tylko rozpatrywane łącznie zapewniają optymalne wyniki firmie (np. [Bowman, Ambrosini 2000]).

Należy również podkreślić, że obydwa procesy zachodzą na co najmniej dwóch poziomach: firm oraz jednostek. W tym artykule koncentracja dotyczy poziomu firm.

W kontekście strategii biznesowej wartość można rozpatrywać zarówno jako jednolitą koncepcję, jak i sumę wielu elementów zawartych w produkcie końcowym. To podejście wiąże się z ideą łańcucha wartości rozciągającego się od dostawców surowców dla przedsiębiorstw, przez pośredników firmy, aż do nabywców finalnych produktów i usług [Porter 1985]. Wartość jest generowana przez wszystkich uczestników łańcucha jako całości. Rozszerzona koncepcja łańcucha wartości odnosi się zatem do relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. W perspektywie łańcucha wartości główny nacisk kładzie się na aktywności generujące wartość. Tworzenie wartości międzyorganizacyjnej jest domeną ekonomiki przemysłowej [Porter 1980] oraz podejścia zasobowego [Barney 1991; Peteraf 1993; Amit, Schoemaker 1993]. W obu perspektywach firmy konkurują lub współpracują z konkurentami, dostawcami, klientami i innymi interesariuszami, zajmując najlepszą pozycję na rynkach lub posiadając specyficzne zasoby, trudne do naśladowania. Tworzenie wartości interorganizacyjnej znajduje się w centrum zainteresowania badań nad wspólnymi przedsięwzięciami, aliansami strategicznymi, relacjami kupujący-dostawca i sieciami międzyorganizacyjnymi.



Rys. 1. Model tworzenia wartości

Źródło: [Brandenburger, Stuart 1996; Besanko i in. 2013].

Alternatywnym podejściem do tak pojmowanej wartości jest jej przedstawianie w kategoriach różnicy pomiędzy postrzeganymi korzyściami odnoszonymi przez nabywców dobra (lub gotowości do zapłaty klienta) a kosztami ekonomicznymi dla przedsiębiorstwa [Peteraf, Barney 2003]. W tak przyjętej formule koszt nie jest traktowany jako składnik sumy, lecz element, który należy odjąć od wartości finalnej. Wykreowana wartość, zwana także wartością ekonomiczną, odwołuje się do koncepcji nadwyżki, będącej sumą nadwyżki konsumenta i nadwyżki producenta (rys. 1).

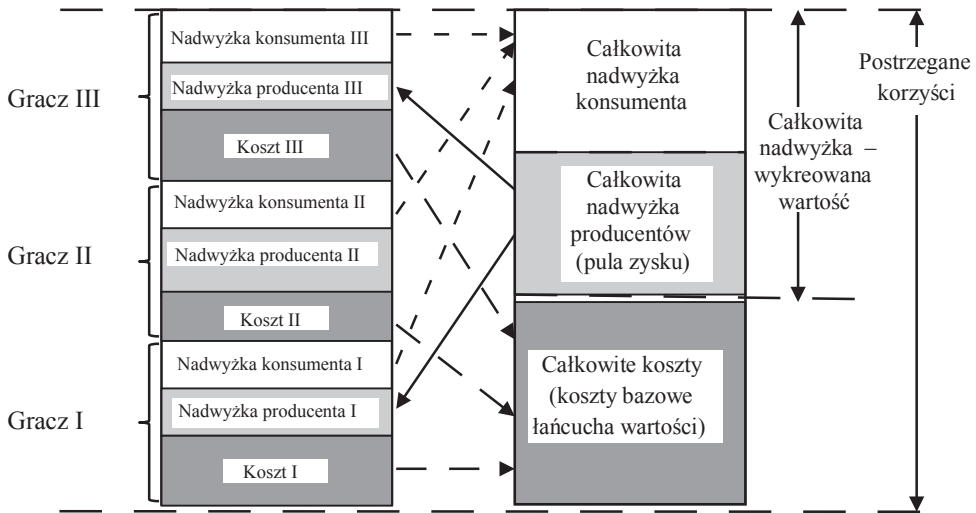
Podobnie Bowman i Ambrosini [2000] odróżniają wartość użytkową, definiowaną jako subiektywną ocenę wartości klientów i wartość wymienną, będącą ceną produktu lub usługi na rynku. Pierwsza odnosi się do wartości określonej przez klientów na podstawie ich postrzegania użyteczności produktu lub usługi. Wartość wymiany jest zrealizowana, gdy produkt lub usługa jest sprzedana. Różnica między wartością użytkową i wartością wymienną jest nadwyżką klienta, natomiast różnica między wartością wymiany i kosztem produkcji jest marżą sprzedawcy. W takim ujęciu wartość jest kreowana, gdy zwiększana jest wartość postrzegana przez klientów lub zmniejszane są koszty produkcji [Bowman, Ambrosini 2000].

Teoretyczne rozważania wartości ekonomicznej i wartości rezydualnej (stanowiącej różnicę między całkowitą wartością ekonomiczną a wartością dostarczaną klientowi) prowadzą logicznie do koncepcji renty ekonomicznej [Peteraf, Barney 2003]. Dotyczy ona nadwyżki dochodów z zasobów pozostających w ograniczonej podaży [Schoemaker 1990, s. 1179]. W kontekście zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami rentę ekonomiczną interpretuje się jako nadwyżkę przekraczającą koszty alternatywne zasobów przedsiębiorstwa [Mahoney 1995, s. 91]. Renta ekonomiczna odnosi się do zasobów fizycznych i zasobów niematerialnych o jasno zdefiniowanych prawach własności (np. patenty). W przypadku zasobów, zwłaszcza niematerialnych, którym trudno jednoznacznie przypisać prawo własności, np. pomysłom, kontaktom społecznym lub wiedzy, potencjalna renta ekonomiczna nie musi równać się rencie zawłaszczonej. Sytuacja ta jest typowa dla łańcuchów lub sieci wartości z wieloma uczestnikami współtworzącymi wartość ekonomiczną.

4. Mechanizmy zawłaszczania wartości

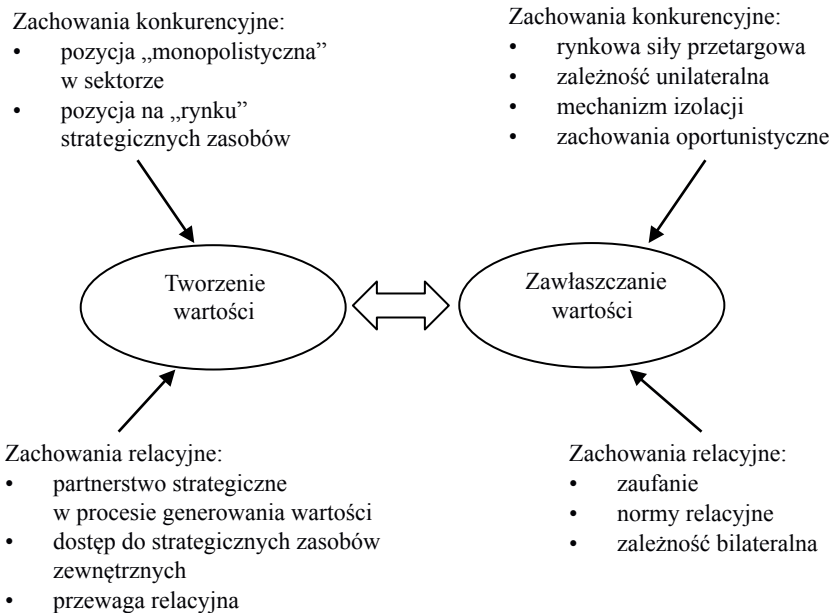
Brak zabezpieczonych praw własności do cennych zasobów generuje problem przechwytywania wartości. Kwestia ta prowadzi do zasadniczego pytania: czy zachowania kooperacyjne są efektywne także w procesie przechwytywania wartości czy też zostają zastąpione przez zachowania konkurencyjne?

Realizowana wartość jest ograniczona całkowitą wartością utworzoną przez uczestników ekonomicznych systemu wartości, która z kolei jest równa ostatecznej wartości dostarczonej finalnemu konsumentowi (rys. 3). Z punktu widzenia pojedynczego gracza zawłaszczona wartość ma kluczowe znaczenie przy określaniu jego rentowności. Firma dodaje wartość do zakupionych materiałów i usług dzięki



Rys. 2. Tworzenie wartości i podział nadwyżki w warunkach współdziałania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Mechanizmy tworzenia i zawłaszczania wartości

Źródło: opracowanie własne.

własnym wysiłkiem produkcyjnym i marketingowym. Wartość dodana jest zatem równa różnicy między kosztem na wejściu a ceną, jaką firma otrzymuje za dostarczenie zasobów. Fundamentalne staje się zatem rozróżnienie pomiędzy wartością wykreowaną przez danego gracza a wartością przez niego zawłaszczoną. Decydujące znaczenie dla wysokości przejmowanej wartości ma zatem cena uzyskiwana przez danego uczestnika systemu wartości za dostarczone zasoby.

System wartości nie powinien być rozpatrywany wyłącznie w kontekście chronologicznych etapów transakcyjnych między uczestnikami. Traktowany jako całość generuje wartość rezydualną, która ulega podziałowi między poszczególnych graczy (zob. rys. 3). Dystrybucja wartości zależy od negocjacji między poszczególnymi uczestnikami systemu wartości, które mogą opierać się na zachowaniach relacyjnych (gra o sumie niezerowej „win-win”) albo konkurencyjnych (gra o sumie zerowej „win-lose”). Potencjalne mechanizmy tworzenia i zawłaszczania wartości przedstawiono na rys. 3.

Najczęściej wskazywane mechanizmy zawłaszczania wartości to wykorzystanie siły przetargowej i budowanie jednostronnej zależności, zachowania oportunistyczne oraz stosowanie mechanizmu izolacji [Brandenburger, Stuart 1996; Coff 1999; Bowman, Ambrosini 2000; Di Gregorio 2013; Mazur, Kulczyk 2014]. Rządziej wskazuje się na efektywność relacyjnej strategii w procesie przechwytywania wartości. Podejście to opiera się na założeniu, że wartość tworzona jest na poziomie relacji/sieci, natomiast zawłaszczanie ma charakter indywidualny. Zatem celem zawłaszczania wartości jest utrzymanie konkurencyjności na poziomie firmy [Ritala, Tidström 2014]. Z tego względu większość badań koncentruje się na sposobach zwiększających siłę przetargową firmy w rywalizacji o udział w przechwytywanej wartości. Gracz zdobywa przewagę, przede wszystkim wykorzystując siły rynkowe do budowy unilateralnej zależności. Sytuację taką uzyskuje się głównie przez utrzymywanie opcji szybkiego zastąpienia partnera transakcji bez odnoszenia znaczącej utraty efektywności (tj. utrzymywanie kosztów zmiany na niskim poziomie i unikanie tzw. zamknięcia) przy jednoczesnym ograniczaniu partnerom transakcji tego samego prawa (tj. zapewnienie, że partnerzy transakcji są w „zamknięciu” i doświadczają wysokich kosztów zmiany). Unilateralna zależność ma wielorakie źródła. Może wynikać z rzadkości i niesubstytucyjności danego partnera lub z asymetrii informacji. To ostatnie źródło wiąże się z koncepcją luki strukturalnej Burta [1992]. W kontekście przechwytywania wartości z rzadkich i cennych zasobów podkreśla się często znaczenie mechanizmu izolacji, będącego mechanizmem obronnym, powstrzymującym wywłaszczenie wartości. Należy jednak podkreślić, że przesadna koncentracja na izolowaniu cennych zasobów może prowadzić w przyszłości do zmniejszenia zdolności generowania wartości.

Zawłaszczona wartość może być także zdeterminowana działaniami oportunistycznymi kojarzonymi pejoratywnie. Oportunizm jest jednym z podstawowych założeń behawioralnych teorii kosztów transakcyjnych i jest uznawany za naturalną

cechę menedżerską. Mimo częstej krytyki tego założenia, nie można odrzucić możliwości nieuczciwego podejścia do podziału wspólnie wytworzonej wartości.

Dynamicznie rozpatrywany proces wartości nie musi jednak stanowić gry o sumie zerowej [Garcia-Castro, Aguilera 2015] i pozwala zastosować mechanizmy zawłaszczania wartości oparte na normach relacyjnych [Ritala 2009; Kang 2013]. W sytuacji międzyorganizacyjnego tworzenia wartości często mamy do czynienia z zależnością bilateralną. W takiej sytuacji efektywność wykorzystania siły przetargowej może być poważnie ograniczona, natomiast skuteczny staje się inny rodzaj siły – siły opartej na relacji. Wynika ona ze zdolności przechwycenia większego udziału wartości, bardziej dzięki istniejącej relacji niż stosowaniu groźby zakończenia lub ograniczenia zaangażowania. Podczas gdy siła przetargowa wynika z rzadkości, siła oparta na relacji wynika z więzi i legitymizacji. W tym przypadku zasoby i zdolności będące przedmiotem wymiany mają charakter specyficzny i nie mają ceny rynkowej. Tego rodzaju forma zawłaszczania wartości jest osadzona społecznie [Blyler, Coff 2003].

Mając na uwadze powyższą argumentację, należy zadać pytanie, czy koncepcja strategii kooperacji definiowanej jako wspólne tworzenie wartości i konkurencyjne jej zawłaszczanie¹ jest odpowiednia w kontekście partnerstwa strategicznego rozumianego jako „celowa współpraca dwóch lub więcej odrębnych przedsiębiorstw, oparta na normach relacyjnych, polegająca na wzajemnej wymianie, „uwspólnieniu” i rozwoju zasobów lub zdolności strategicznych, ukierunkowanych na poprawę konkurencyjności zaangażowanych przedsiębiorstw” [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 43]?

Pojęcie kooperacji w wielu sytuacjach znakomicie odzwierciedla napięcie między zachowaniami konkurencyjnymi i kooperacyjnymi w relacjach międzyorganizacyjnych. Dotyczy ono częstej sytuacji jednoczesnej współpracy i konkurencji między dwoma horyzontalnymi aktorami lub większą ich liczbą [Zerbini, Castalado 2007, s. 941-954; Ritala, Tidström 2014]. Kombinacja zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych pozwala na uzyskanie dodatkowych korzyści w stosunku do przyjęcia tylko jednego z typów zachowań. Kooperacja w odróżnieniu od czystej współpracy opiera się bowiem na częściowej tylko zbieżności interesów, co wiąże się ze zmienną strukturą gry o sumie dodatniej [Dagnino i in. 2008]. Wymagany jest zatem pierwiastek rywalizacji, który dopiero wraz z kooperacją może przynieść najwyższe wyniki w postaci renty synekretycznej.

Kooperacja nie powinna być jednak utożsamiana wyłącznie z konkurencyjnym podejściem do dzielenia wytworzonej wspólnie wartości [Ritala, Tidström 2014]. Konkurencyjne zachowania w zawłaszczaniu wartości ograniczają potencjał tworzenia wartości w przyszłości. Większość mechanizmów w konkurencyjnym za-

¹ Według W. Czakona, „Kooperacja to z jednej strony zachowania strategiczne firm ujęte w perspektywie dynamicznej. Z drugiej jednak strony to także współdziałanie w celu maksymalizacji wartości dostępnej uczestnikom, by następnie konkurować o jak największy udział, kiedy zostanie ona wytworzona” [Czakon 2009].

właszczaniu wartości podważa wzajemne zaufanie i znaczenie norm relacyjnych. Bez nich z kolei trudno oczekiwać wzrostu kreowanej wspólnie wartości. Innymi słowy, konfrontacyjne i agresywne strategie przechwytywania wartości są wątpliwymi strategiami pod względem efektywności w kontekście sieci i partnerstwa. Mogą znacznie naruszyć wartości i normy, na podstawie których partnerzy angażują się i zobowiązują we wspólne działanie ukierunkowane na tworzenie i dostarczanie wartości dla klientów finalnych.

Podsumowując, warto wskazać potencjalne warianty zachowań strategicznych przedsiębiorstw w obydwu subprocesach – tj. w procesie tworzenia i zawłaszczania wartości (zob. rys. 4).

Zachowania w procesie zawłaszczania wartości	<i>relacyjne</i>	a) „Miękki partner” Zachowania związane ze słabością negocjacyjną w podziale wartości	b) „Partner strategiczny” Zachowania kooperacyjne w całym procesie tworzenia i podziału wartości
	<i>konkurencyjne</i>	c) „Samotny wojownik” Zachowania nastawione na brak współpracy w tworzeniu i zawłaszczaniu wartości	d) „Twardy partner” Zachowania wykorzystujące przewagę negocjacyjną w podziale wartości (koopetycja)
		<i>konkurencyjne</i>	<i>relacyjne</i>
Zachowania w procesie tworzenia wartości			

Rys. 4. Strategiczne zachowania przedsiębiorstw ze względu na sposób tworzenia i podziału wartości

Źródło: opracowanie własne.

Zachowania te obejmują: konsekwentne działania konkurencyjne w obydwu subprocesach, wyrażające niechęć bądź nieumiejętność współpracy zwłaszcza we współtworzeniu wartości (rys. 4c – *samotny wojownik*), kooperacyjne podejście w tworzeniu wartości i konkurencyjne zachowania w procesie podziału wartości odzwierciedlające według części badaczy zachowania kooperacyjne (rys. 4d – *twardy partner*), konkurencyjne tworzenie wartości i relacyjne podejście do podziału wartości będące pozornie nielogicznym zachowaniem strategicznym podmiotu rynkowego (rys. 4a) – *miękki partner*, oraz konsekwentne działania relacyjne w obydwu subprocesach charakteryzujących faktyczne partnerstwo strategiczne na poziomie międzyorganizacyjnym (rys. 4b) – *partner strategiczny*).

Biorąc pod uwagę dynamikę i ewolucję relacji/sieci, można oczekiwać zmiany zachowań firm w czasie w procesie zawłaszczania wartości w danej więzi. Sytuacja ta jest szczególnie prawdopodobna w koopetycji angażującej z założenia konkurentów [Ritala 2009; Ritala, Tidström 2014]. Można jednak przypuszczać, że dominująca konkurencyjna walka o zawłaszczenie wartości wcześniej czy później doprowadzi do zerwania partnerstwa opartego na normach społecznych. Zachowania konkurencyjne w procesie zawłaszczania wartości nie powinny być traktowane jako normatywna strategia dla partnerów strategicznych.

5. Zakończenie

W praktyce przedsiębiorstwa, poszukując dodatkowej renty ekonomicznej, rzadko stosują wyłącznie jedno podejście do sposobów jej tworzenia i dzielenia. Zachowania wielu przedsiębiorstw nastawione są na osiągnięcie dynamicznej równowagi między strategiami konkurowania a strategiami współpracy, gdzie kooperacja ma wzmocnić konkurencyjną pozycję przedsiębiorstw przez umożliwienie im budowy i korzystania ze wspólnych, idiosynkratycznych organizacyjnych kompetencji oraz jednoczesnej redukcji kosztów i ryzyka związanego z mobilizacją owych kompetencji [Lado, Boyd, Hanlon 1997]. Choć w literaturze istnieje dość wyraźne rozróżnienie między strategią współpracy i konkurowania, zdaniem P. Ingram i L.O. Yue aktualny stan teorii nie daje satysfakcjonujących wskazówek, gdzie dokładnie przebiega granica między tymi strategiami [Ingram, Yue 2008, s. 275] i w jaki sposób je łączyć. Paradoks konkurencji relacyjnej polega na konsekwentnym zdobywaniu przewagi konkurencyjnej dzięki zachowaniom relacyjnym w stosunku do partnerów strategicznych. Stanowi ono istotne wyzwanie, przejawiające się w następujących imperatywach:

- dążenie do adekwatnego podziału wartości nienaruszającego potencjału jej kreowania;
- zapobieganie asymetrycznej absorpcji zasobów wiedzy z relacji obniżającej korzyść jednego ze współpracujących przedsiębiorstw;
- zapobieganie niekontrolowanemu wyciekowi informacji z przedsiębiorstwa;
- aktywne zarządzanie relacją, uwzględniające ryzyko wynikające z niepewności otoczenia i zachowań partnera.

Rozwiązaniem problemu tworzenia i zawłaszczania wartości nie wydaje się, wbrew częstej opinii, zastąpienie w procesie zawłaszczania wartości podejścia relacyjnego konkurencyjnym. Może ono prowadzić do osłabienia potencjału kreowania wartości na poziomie relacji w przyszłości. Trudno oczekiwać kooperacji partnerów w fazie kreowania wartości ze świadomością twardych negocjacji na poziomie podziału wspólnie wytworzonych efektów. Podejście to może odnosić się do krótkoterminowego tworzenia wartości, które nie gwarantuje przedsiębiorstwu trwałej przewagi konkurencyjnej. Zastosowane mechanizmy tworzenia oraz zawłaszczania wartości na poziomie międzyorganizacyjnym ostatecznie zawsze będą zdeterminowane typem i celami relacji lub sieci.

Zachowania relacyjne na etapie podziału wartości być może nie są normą w praktyce biznesu, jednak to one stanowią wyróżnik zachowań partnerskich zorientowanych na długoterminową strategię wartości. Podejście to nie eliminuje jednak zachowań konkurencyjnych. Są one niezbędne na etapie tworzenia i rozwoju rzadkich i cennych zasobów, które predestynują podmioty do uczestnictwa w strategicznej współpracy dwustronnej lub sieciowej. Głównym imperatywem partnerów strategicznych powinien być rozwój norm relacyjnych na każdym etapie współpracy. Partnerstwo strategiczne, odzwierciedlające współczesną konkuren-

cję relacyjną, wyraża się dążeniem do kooperacji zarówno w tworzeniu wartości, jak i w jego podziale. Konkludując, należy stwierdzić, że konkurencja relacyjna pozostaje niezmiennym paradoksem zarządzania, gdzie konsekwentna kooperacja i zdolności relacyjne nagradzane są wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Amit R., Schoemaker P.J.H., 1993, *Strategic assets and organizational rents*, Strategic Management Journal, vol. 14, s. 33-46.
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, s. 99-120.
- Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., 2013, *Economics of Strategy*, 6th ed., Hoboken, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Blyler M., Coff R.W., 2003, *Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies*, Strategic Management Journal, vol. 24, s. 677-686.
- Bowman C., Ambrosini V., 2000, *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, British Journal of Management, vol. 11, s. 1-15.
- Brandenburger A.M., Stuart H., 1996, *Value-based business strategy*, Journal of Economics and Management Strategy, vol. 5(1), s. 5-24.
- Burt R.S., 1992, *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Coff R., 1999, *When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power*, Organization Science, vol. 10, s. 119-133.
- Contractor F.J., Lorange P., 1988, *Why Should Firms Cooperate? The strategy and economics basis for Cooperative Ventures*, [w:] Contractor F.L., Lorange P. (red.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington MA, s. 3-30.
- Czakon W., 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12, s. 11-14.
- Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W., 2008, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 6.
- Di Gregorio D., 2013, *An integrative, multi-level model of value creation and value appropriation*, Journal of Applied Business and Economics, vol. 15, s. 39-53.
- Dyer J.H., Singh H., 1998, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, vol. 23, s. 660-679.
- Garcia-Castro R., Aguilera R.V., 2015, *Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders*, Strategic Management Journal, vol. 36(1), s. 137-147.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, May-June, s. 79-91.
- Ingram P., Yue L.Q., 2008, *Structure, affect and identity as bases of organizational competition and cooperation*, The Academy of Management Annals, vol. 2, s. 275-303.
- Kang J., 2013, *Value creation and appropriation in strategic alliances: roles of resource characteristics and structural position in alliance network*, Business and Management Review, vol. 3, s. 1-9.
- Kanter R.M., 1994, *Collaborative advantage*, Harvard Business Review, vol. 72, s. 96-108.
- Kinra A., Antai I., 2010, *Emerging logics of competition: paradigm shift, fantasy, or reality check?*, Competitiveness Review: An International Business Journal, vol. 20, s. 94-110.
- Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., 1997, *Competition, cooperation, and the search for economic*

- rents: a syncretic model*, Academy of Management Review, vol. 22, s. 110-141.
- Mahoney J.T., 1995, *The management of resource and resource of management*, Journal of Business Research, vol. 33, s. 91-101.
- Mazur K., Kulczyk Z., 2014, *Przywłaszczanie wartości – podejście zróżnicowane*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne : rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 27 (2), Wałbrzych, s. 225-238
- Moran P., Ghoshal S., 1999, *Markets, firms, and the process of economic development*, Academy of Management Review, vol. 24 (3), s. 390-412.
- Peteraf M.A., 1993, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, vol. 14(3), s. 179-191.
- Peteraf M.A., Barney J.B., 2003, *Unraveling the resource-based tangle*, Managerial and Decision Economics, vol. 24(4), s. 309-323.
- Pieńkowski D., 2009, *Selfishness, cooperation, the evolutionary point of view and its implications for economics*, Ecological Economics, vol. 69, s. 335-344.
- Porter M.E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter M.E., 1985, *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- 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, s. 498-515.
- Ritala P., 2009, *Is cooperation different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances*, International Journal of Intellectual Property Management, vol. 3, s. 39-55.
- Ritala P., Ellonen H-K., 2010, *Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations*, Competitiveness Review, vol. 20, s. 367-383.
- Schoemaker P.J.H., 1990, *Strategy, complexity and economic rent*, Management Science, vol. 36, s. 1178-1192.
- Spanos Y.E., Lioukas S., 2001., *An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*, Strategic Management Journal, vol. 22, s. 907-934.
- Światowiec-Szczepańska J., 2012, *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Ekonomista, nr 2, s. 203-225.
- Wernerfelt B., 1984, *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, vol. 5, s. 171-180.
- Williamson O.E., 1991, *Strategizing, economizing and economic organization*, Strategic Management Journal, vol. 12, Issue S2, s. 75-94.
- Zerbini F., Castaldo S., 2007, *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, Industrial Marketing Management, vol. 36, s. 941-954.