

**Amanda Augustyniak, mgr**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.132>

### **Apropriacja wartości – pojęcie, istota, mechanizmy apropiacji**

#### **Abstrakt**

W artykule poruszono problem apropiacji w relacjach międzyorganizacyjnych. Celem publikacji jest usystematyzowanie wiedzy na temat apropiacji wartości poprzez wyjaśnienie tego zjawiska oraz jego dogłębne rozpatrzenie z perspektywy różnych nurtów i teorii. Publikacja ma również odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu apropiacja wartości jest częścią procesu tworzenia wartości. Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Zastosowano metodę analizy literatury światowej (polsko- i anglojęzycznej), metodę modelową, metodę wizualizacji oraz metodę dedukcji. Skorzystano z baz publikacji EBSCO, BazEkon, Proquest, Elsevier, Jstor, Wiley i Emerald. W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcie apropiacji wartości w organizacji oraz przedstawiono model przechwytywania wartości (ang. *Value Capture Model*), a także wywodzącą się z niego mapę sieci wartości (ang. *Value Network Map*). W dalszej części artykułu omówiono istotę apropiacji wartości. Poddano również rozważaniom pojęcie mechanizmów apropiacji wartości z perspektywy wiodących nurtów w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi.

**Słowa kluczowe:** apropiacja wartości, maksymalizacja wartości, relacje międzyorganizacyjne, model przechwytywania wartości, ochrona wartości.

### **Value appropriation – conception, essence and mechanisms of appropriation**

#### **Abstract**

The article tackles the problem of appropriation in interorganizational *relations*. *The aim of the publication is to systematize the knowledge on the subject of value appropriation by means of explaining this phenomenon and considering it thoroughly from the perspective of various trends and theories. The publication is also supposed to answer the question to what extent value appropriation constitutes the part of the value creation process. The article is of a theoretical and conceptual nature. The methods which have been applied are as follows: the analysis of the literature worldwide (in both Polish and English language), the model method, the visualisation method, as well as the method of deduction. EBSCO, BazEkon, Proquest, Elsevier, Jstor, Wiley and Emerald databases were used. In the first part of the article the notion of value appropriation in the organization was explained, as well as Value Capture*

Model, and Value Network Map, which derives from it, were presented. In the further part of the article the significance of value appropriation was discussed. Moreover, the notion of value appropriation mechanisms was subject to considerations from the perspective of the leading trends in interorganizational relations management.

**Key words:** value appropriation, value maximization, interorganizational relations, value capture model, value protection.

**JEL CODE:** M19, O34, O39.

## Wstęp

Od początku lat sześćdziesiątych XX wieku w dziedzinie zarządzania na różne sposoby odnoszono się do pojęcia strategii. Od podejścia planistycznego, według którego zarządzanie traktuje się jako czynności planowania, organizowania, motywowania i kontroli optymalnego wykorzystania zasobów, do podejścia sieciowego, które odnosi się do zarządzania jako pozyskiwania oraz kształtowania sieci zasobów i relacji (Niemczyk 2013, s. 45). We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa konkurują i współpracują ze sobą<sup>1</sup>, a relacje międzyorganizacyjne mają kluczowe znaczenia dla biznesu. Obecnie wartość tworzona jest coraz częściej na styku organizacji i dzięki procesom współpracy. Organizacje mające wyróżniającą je zdolność do utrzymywania kooperatywnych relacji bardzo często uzyskują przewagę konkurencyjną (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2017, s. 123). Przedsiębiorstwa dążą do uzyskania renty relacyjnej, czyli ponadprzeciętnej rentowności możliwej do osiągnięcia poprzez współdziałanie konkretnych partnerów w sieci (Czakon 2010, s. 10). Poszukiwanie przez organizacje renty relacyjnej i perspektywa możliwości jej przywłaszczenia stają się głównym motywem tworzenia przez przedsiębiorstwa układów międzyorganizacyjnych relacji (Stańczyk-Hugiet 2012, s. 89-90).

Stosunkowo nowym pojęciem w dziedzinie zarządzania jest przywłaszczanie wartości (ang. *capture value*). Zwrócenie uwagi na ten aspekt nastąpiło w latach osiemdziesiątych XX wieku (Mazur, Kulczyk 2014, s. 238). Zgodnie z założeniem organizacji współdziałającej z innymi podmiotami z sieci, zasoby powinny być dostępne dla wszystkich uczestników bez wyjątku. Zmusza to przedsiębiorstwa do uzależnienia się od innych kooperantów sieci w celu kształtowania wartości. Wraz z upływem czasu oraz w miarę powiększania się sieci rodzi się dylemat, który z uczestników jaką część powstałej wartości powinien przechwycić (Dyduch, Bratnicki 2015, s. 77). To wspomniana wcześniej kooperencja oznacza wyraźne

---

<sup>1</sup> Kooperencja jako nowy paradygmat firm (ang. *coopetition*).

zróznicowanie między tworzeniem wartości a jej zawłaszczaniem – wartość może być tworzona wspólnie przez współpracujące przedsiębiorstwa, ale jej apropriacja będzie realizowana już przez każde z nich indywidualnie (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen 2009). Z punktu widzenia zarządzania, mając na uwadze kierunki kształtowania się relacji międzyorganizacyjnych, istotnym staje się problematyka tworzenia i przechwytywania wartości wśród organizacji sieciowych. Celem artykułu jest usystematyzowanie wiedzy na temat apropriacji wartości poprzez przedstawienie definicji pojęcia apropriacji oraz jej analiza z perspektywy współczesnych nurtów i teorii w zarządzaniu. Artykuł ma również odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu apropriacja wartości jest częścią procesu tworzenia wartości. Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Wykorzystano metodę analizy literatury światowej (polsko- oraz anglojęzycznej), metodę modelową, metodę wizualizacji i metodę dedukcji. Skorzystano z baz publikacji EBSCO, BazEkon, Proquest, Elsevier, Jstor, Wiley i Emerald. W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcie apropracji wartości oraz przedstawiono model przechwytywania wartości (ang. *Value Capture Model*, VCM). Następnie omówiono mechanizmy apropriacji wartości z perspektywy wiodących nurtów w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi. W podsumowaniu zawarto główne wnioski z prowadzonych rozważań.

### **Pojęcie, istota oraz model przechwytywania wartości**

Na aspekt przywłaszczania wartości zwrócono uwagę wraz z powstaniem matematycznej teorii tworzenia wartości i jej przechwytywania w warunkach konkurencji Brandenburger i Stuart (1996, s. 5-24). Ta teoria przyczyniła się do lepszego zrozumienia tego zjawiska i zapoczątkowała szereg rozmaitych badań. Matematyczny charakter teorii wyjaśnia związki przyczynowo-skutkowe zdarzeń w obrębie konkurencji, a co za tym idzie skłania naukowców do przemyśleń dotyczących podstawowych idei apropriacji wartości w warunkach konkurencji.

Przywłaszczanie wartości, inaczej apropriacja wartości jest jednym z głównych problemów zarządzania strategicznego. Badania wskazują, iż obecnie przedsiębiorstwa powinny dążyć do zachowania równowagi między kreacją wartości a jej apropriacją. Tworzenie wartości jest jednak ważniejsze od jej przechwytywania i znacznie trudniejsze do zarządzania. Apropriacja jest wciąż słabo rozpoznana (Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 610-611). Przeciwnieństwem zawłaszczania wartości, które w skrócie można określić jako przejmowanie przez dane przedsiębiorstwo części wytworzonej wartości, która równa się własnemu wkładowi lub jest

od niego większa, jest jej wywłaszczenie, inaczej ekspropriacja – przedsiębiorstwo uzyskuje mniejszą wartość niż wytworzyło. Obydwa pojęcia charakterystyczne są dla warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w sieci. Współpraca sieciowa oznacza bowiem łączenie ze sobą zjawisk zależności i autonomii oraz kooperacji i konkurencji. Koegzystencja tych zjawisk wynika z tego, iż w sieci występuje stały konflikt pomiędzy maksymalizacją wartości poprzez współpracę, a maksymalizacją zysku przypadającego na każdego z uczestników (Najda-Janoszka 2011; Czakon 2012, s. 91).

Proces apropiacji wartości jest wieloaspektowy. Uczestniczą w nim przedsiębiorstwa, które oferują produkty identyczne lub podobne. Przedsiębiorstwa zazwyczaj rywalizują o wartość w zakresie pozyskania kapitału, zasobów i usług. Rywalizacja o wartość ma miejsce również pomiędzy przedsiębiorstwem, a klientem. Na szczególną uwagę zasługuje ostatni z przypadków, gdyż to klienci są ostatnimi odbiorcami wygenerowanych wartości i głównymi dostawcami wartości dla danego przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, że na gruncie relacji przedsiębiorstwo – klient ma miejsce zarówno zjawisko przyjaznego współlistnienia, jak również rywalizacji (Falencikowski, Nogalski 2015, s. 111-112).

**Rysunek 1. Piramida wartości w przedsiębiorstwie**



Źródło: Falencikowski, Nogalski 2015, s. 112.

Wśród różnych rodzajów wartości występuje gradacja, którą przedstawia się w formie piramidy (rys. 1). Podwalinę wszystkich przedstawionych na rysunku wartości stanowi wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa, gdyż jeśli oni w pierwszej kolejności nie będą beneficjentami wartości – zlikwidują biznes. Następnie wytworzona wartość trafia do klientów, którzy są jej głównymi odbiorcami, a zarazem źródłem wartości dla przedsiębiorstwa. Na następnym poziomie piramidy znajdują się dostawcy towarów,

usług i umiejętności (głównie dostawcy współpracujący z przedsiębiorstwem, bez których niemożliwa byłaby generacja wartości dla klientów i właścicieli). Społeczeństwo korzysta z działalności przedsiębiorstwa przez świadczenia ogólnospołeczne. Państwo znajdujące się na najwyższym szczeblu piramidy partycypuje w podziale poprzez różnego rodzaju podatki i opłaty (Falencikowski, Nogalski 2015, s. 111-112).

Przeprowadzone dotychczas badania wskazują, iż na generowaną przez przedsiębiorstwo wiązkę aksjologiczną składają się wartości emocjonalne, techniczne, ekonomiczne i społecznie-etyczne. Ich gradację można byłoby również ująć w formie piramidy – jej fundament stanowiłaby wartość emocjonalna, gdyż ocenę opiera się na wartości postrzeganej, która z kolei opiera się na emocjach powstających u oceniającego. Kolejny szczebel piramidy stanowiłaby wartość techniczna, ponieważ kupujący zwracają uwagę na techniczne możliwości wykorzystania nabywanego towaru. Następnie występowałyby wartości ekonomiczne, które są silnie skojarzone z pieniędzmi. Na szczycie piramidy znajdowałaby się wartość społecznie-etyczne związane z bytem człowieka (np. czyste powietrze lub godne życie) (Falencikowski, Nogalski 2015, s. 111-112).

Na tworzenie i przechwytywanie wartości duży wpływ ma jakość relacji między przedsiębiorstwami działającymi w sieci oraz poziom walki konkurencyjnej. Współdziałanie sprzyja wspólnej kreacji wartości, natomiast konkurencja warunkuje podział wytworzonej wartości (Blyler, Coff 2003, s. 677-686). Jakość powiązań sieciowych determinuje efekt większej bądź mniejszej siły nabywczej i zdolności do przechwytywania wartości przez poszczególne przedsiębiorstwa. Narzędziem analizującym to zjawisko jest model przechwytywania wartości (ang. *Value Capture Model*, VCM), który stawia jasne granice między wartością stworzoną przez transakcje uczestników rynku, a wartością przez nich zawłaszczoną (Ryall 2013).

Model przechwytywania wartości wykorzystuje matematyczną teorię gier kooperacyjnych do badań nad strategią biznesową poszczególnych przedsiębiorstw. Obecnie cały czas trwają prace nad modelem przechwytywania wartości, jednakże w aktualnej postaci jest coraz częściej wykorzystywany do badań nad dynamiką konkurencji i określenia konsekwencji decyzji strategicznych. Ogólną ideę VCM można sprowadzić do stwierdzenia, iż wartość, jaką strona może przechwycić angażując się w transakcję z daną grupą podmiotów jest ograniczona przez wartość, którą strony przenoszą na jednostki spoza grupy (Ryall 2013).

Tradycyjnie, według modelu pięciu sił Portera, wartość postrzegana jest jako produkt łańcucha działań – przedsiębiorstwo kupuje materiały od dostawców, dodaje pewną wartość

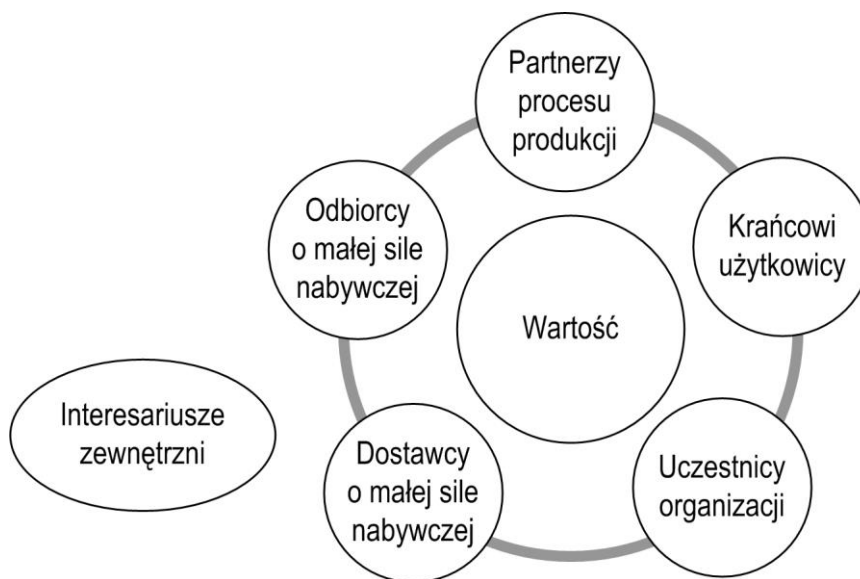
od siebie i sprzedaje produkt klientom. Rentowność przedsiębiorstwa zależy od oferty cenowej skonfrontowanej z ofertą innych przedsiębiorstw. Model przechwytywania wartości ma tylko jedną siłę konkurencji działającą w wielu kierunkach. Dostawcy rywalizują o firmy, firmy konkurują o klientów i odwrotnie. Reasumując każdy gracz z danej branży doświadcza pojedynczej siły konkurencji, a intensywność owej siły mierzona jest napięciem między wartością jaką dany gracz tworzy a wartością, jaką może wytworzyć u innych. Im większa jest alternatywna wartość w stosunku do realnie wytworzonej, tym większa jest intensywność siły konkurencyjnej determinującej wartość jaką dany gracz wygra (Ryall 2013).

Trudno przewidzieć dokładne efekty wyborów strategicznych na cały proces tworzenia wartości i jej apropracji w sieci, jednakże powstało wiele modeli matematycznych opartych na modelu VCM. Przykładem może być studium przypadku, którego współautorem jest Evan Kristen Specialty Foods (EKSF). Studium opisuje sytuację, w której przedsiębiorstwo EKSF planuje rozpocząć nowe przedsięwzięcie polegające na sprzedaży przez cały rok świeżych, umytych ziół w sklepach spożywczych. EKSF ma na celu stworzenie sieci wartości z nietradycyjnymi uczestnikami rynku. Obejmuje ona przedsiębiorstwo FedEx jako dystrybutora (uniknięcie problemu magazynowania i dostawy), oryginalnych producentów (między innymi sprzętu do obróbki, chłodziarek magazynowych, czynnika chłodzącego do transportu morskiego), merchandiserów produktów detalicznych oraz grupę plantatorów w miejscu, gdzie produkcja możliwa jest przez cały rok (niedaleko Watsonville w Kalifornii). Można stwierdzić, że w tym niezwyklej scenariuszu nie znajdą zastosowania standardowe przepisy branżowe. Model przechwytywania wartości pozwala jednak ocenić to przedsięwzięcie pod kątem intensywności rywalizacji dla wszystkich graczy w innowacyjnej sieci EKSF. Porównanie tej analizy z prognozowanymi wielkościami finansowymi w biznesplanie daje możliwość odróżnienia kwoty przewidywanego zysku, z uwzględnieniem przewidywanej konkurencji, od kwoty zysku pochodzącego z zasobów zaangażowanych. Analiza dostarcza również wielu informacji na temat równowagi i zmian intensywności konkurencji, wpływając jednocześnie na wszystkie czynniki w sieci wartości. Ograniczenia produkcyjne związane z powstaniem nowego przedsiębiorstwa pociągają za sobą silną konkurencję ze strony klientów na konkurencyjnych peryferiach. Peryferie nie są zasadniczo tak atrakcyjne dla nietradycyjnych dostawców (opisywanych powyżej) jak dla EKSF, dlatego też EKSF i dostawcy nie mają innej alternatywy niż stworzenie sieci wartości ze sobą nawzajem. Model VCM ujawnia, że jeśli EKSF odniesie sukces ze swojej innowacyjnej sieci wartości, a peryferia konkurencji nietradycyjnych dostawców zwiększą się szybciej niż jego

własne, to zyski przedsiębiorstwa zmniejszą się. Bardzo duże znaczenie ma w tym przypadku odpowiednie planowanie, co oznacza, np. uzyskanie licencji patentowej od dostawcy czynników chłodniczych (Ryall 2013).

Model VCM stanowi bardzo ważne źródło wiedzy dla menedżerów, którzy dążą do wyznaczania kierunków rozwoju swoich organizacji. Jeśli naukowcy z dziedziny strategii osiągną sukces w dalszym tworzeniu i usprawnianiu modelu VCM, to stanie się on bardzo ważnym paradygmatem teoretycznym. Badania empiryczne pozwolą doprecyzować model, który wyznaczy drogę do lepszych praktyk biznesowych w cyklu innowacji (Ryall 2013).

**Rysunek 2. Mapa sieci wartości**



Źródło: Dyduch, Bartnicki 2015, s. 82.

Z modelu przechwytywania wartości wywodzi się mapa sieci wartości (ang. Value Network Map, NM) (rys. 2). W środku mapy sieci wartości znajduje się dane przedsiębiorstwo z interesariuszami zaangażowanymi w łańcuch dostaw i klientami. To tutaj powstaje wartość ekonomiczna. Na etapie jej tworzenia kadra zarządzająca podejmuje decyzje którzy interesariusze należą do sieci wartości, tzn. z kim wartość jest tworzona i w jaki sposób. Kolejny etap analizy NM obejmuje rozstrzygnięcie, jaką część wartości wytworzonej w sieci dany powinien przechwycić dany uczestnik. NM odpowiada na następujące pytania (Dyduch, Bartnicki 2015, s. 81-82):

- jaką część wartości można przechwycić?
- to wspólnie z daną organizacją uczestniczy w tworzeniu wartości?
- kto konkuruje o wytworzoną wartość (z uwzględnieniem jednostek znajdujących się na peryferiach sieci)?

- jaki jest stosunek wartości powstałej w wyniku walki konkurencyjnej do wartości całkowitej wytworzonej przez sieć?

Wartość wytworzona w sieci jest w kolejnym etapie rozdzielana między wszystkich uczestników. Jej podział jest uzależniony od szeregu czynników. Może on być proporcjonalny, tj. uzależniony od początkowego wkładu wniesionego przez przedsiębiorstwo, symetryczny, tj. równy udział w korzyściach lub asymetryczny – jeden z uczestników tworzenia wartości przejmuje zdecydowaną jej większość. Apropiację wartości postrzega się również przez pryzmat wartości przechwyconej przez: przedsiębiorstwo, dostawców, komplementorów, odbiorców czy konkurentów. Różnice w rozmiarach przechwyconej wartości mają związek z celowymi, aktywnymi i bezpośrednimi wysiłkami stron w jej przechwycenie (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014, s. 185). Do głównych czynników wpływających na wielkość przechwytywanej renty relacyjnej należą (Lavie 2006, s. 645-646):

- relatywna zdolność absorpcyjna, która odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do identyfikowania, dostępu, przyswojenia i wykorzystania wiedzy z zewnątrz;
- relatywna skala i zakres zasobów – im mniejsza jest skala współdzielonych zasobów przez danego uczestnika sieci, tym jest on w stanie przechwycić większą część renty relacyjnej;
- porozumienie kontraktowe, które zapewniają formalne gwarancje i określają podział wspólnych korzyści *ex ante* (najczęściej określa się strukturę wypłaty ze wspólnego przedsięwzięcia; korzystna umowa jest w stanie zapewnić przedsiębiorstwu wyłączny dostęp do zasobów sieciowych, określać relatywnie wysoki udział korzyści ze wspólnych przedsięwzięć, chronić wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa czy określać środki zaradcze);
- relatywne zachowania oportunistyczne – im większym oportunizmem charakteryzuje się w swoich poczynaniach dane przedsiębiorstwo, tym większą część renty relacyjnej jest w stanie przechwycić; w tym kontekście podkreśla się znaczenie wzajemnego zaufania wśród partnerów relacji, tj. im większe zaufanie tym mniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych<sup>2</sup>;
- relatywna siła przetargowa, która odnosi się do zdolności zmiany warunków kontraktów czy wpływania na wynik negocjacji – im jest większa, tym większą część renty relacyjnej może uzyskać dany podmiot.

---

<sup>2</sup> Im wyższym poziomem zaufania charakteryzuje się dane przedsiębiorstwo, tym chętniej współpracuje z innymi przedsiębiorstwami (Davidenko, Kaźmierczyk, Romashkina, Andrianova 2018, s. 302-303). Współpraca natomiast sprzyja tworzeniu wartości.



W literaturze przedmiotu analizuje się zależności między kreacją wartości, wpływem konkurencji i krańcową efektywnością. Okazuje się, że systematycznie zwiększana przez przedsiębiorstwo wartość jest ściśle związana z przeprowadzaniem przez nie strategicznych interakcji z innymi uczestnikami rynku. Dzięki interakcjom wzrasta również zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymania wytworzonej wartości. Badania wykazują, iż w przypadku zaawansowanej współpracy w aliansach strategicznych, międzynarodowe alianse osiągają ponadprzeciętne wyniki, a przodują wśród nich alianse oparte na wysokich technologiach, nowoczesnych rozwiązaniach i innowacyjnych modelach biznesu. Alianse oparte na działaniach marketingowych nie osiągają wyników wyższych niż przeciętne (Dyduch, Bratnicki 2015, s. 83). Wielu badaczy wskazuje, iż w dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa są skazane na współdziałanie (Danielak 2014, s. 98).

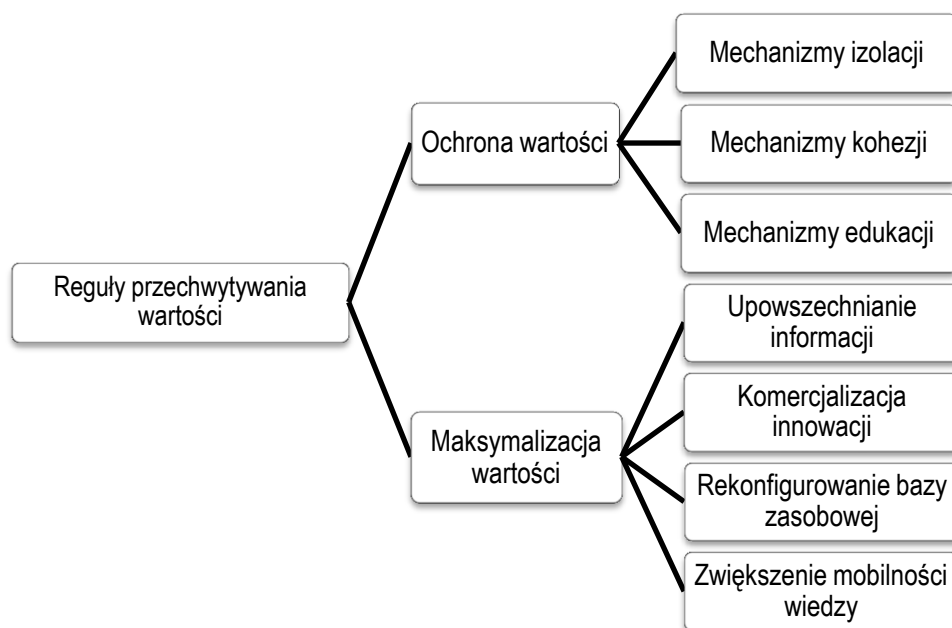
### **Mechanizmy przechwytywania wartości**

Potrzeba uwzględniania obu procesów dotyczących wartości, tj. jej tworzenia i zawłaszczania doprowadziła do wyodrębnienia dwóch mechanizmów apropriacji, tj. ochrony wartości i maksymalizacji wartości (rys. 3). Zawłaszczanie wartości na gruncie wiedzy związane jest z rozwinięciem się zasobowej teorii firmy w teorię firmy opartej na wiedzy. Tylko wiedza spełnia kryteria VRIN, tzn. jest jednocześnie wartościowa (V), rzadka (R), nieimitowana (I) i niesubstytucyjna (N).

Na podstawie wiedzy należy konstruować reguły przechwytywania wartości z wykorzystaniem mechanizmów jej ochrony. Najczęściej wykorzystuje się (Czakon 2012; Zakrzewska-Bielawska 2016; Cao, Lumineau 2015; Lepak, Smith, Taylor 2007):

- mechanizmy izolacji, które obejmują patenty technologiczne, prawa własności intelektualnej i prawa autorskie, znaki towarowe, klauzule umowne, wiedzę ukrytą;
- mechanizmy kohezji, które wyrażają spójność sieci;
- mechanizmy edukacji, które dotyczą rozwijania świadomości klientów, tj. kształtowania u nich niechęci do nabywania produktów nieoryginalnych, unikania producentów posiadających złą reputację.

Rysunek 3. Narzędzia apropriacji renty ekonomicznej



Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 614-615.

Wadą wymienionych wyżej mechanizmów apropriacji wartości jest przede wszystkim to, iż są one nastawione na ograniczanie strat. Wysoką rentę relacyjną można uzyskać wdrażając w życie mechanizmy apropriacji nastawione na maksymalizację zysku. Należą do nich przede wszystkim (Czakon 2012; Zakrzewska-Bielawska 2016; Contractor, Woodley 2015; Lewicka 2013):

- kontrolowane upowszechnianie innowacji, tj. dzielenie się innowacjami z innymi uczestnikami rynku w celu tworzenia produktów komplementarnych lub ulepszenia modułowej budowy produktu (do najważniejszych mechanizmów apropriacji należą przede wszystkim możliwości produkcyjne, kanały sprzedaży, wiedza ekspercka, marka, obsługa klienta, technologia wytwarzania);
- szybkie tempo komercjalizacji innowacji, tzn. natychmiastowe wprowadzanie nowych produktów na rynek i czerpanie korzyści z pierwszeństwa;
- mobilizowanie kompetencji dynamicznych przedsiębiorstwa, tzn. rekonfigurowanie bazy zasobowej dzięki pozyskiwaniu, konfigurowaniu, integrowaniu i uwalnianiu wiązek zasobów, które tworzą wartość, co sprzyja zachowaniu elastyczności zasobów;
- zwiększanie mobilności wiedzy (jej transferu, kodyfikacji i ochrony) oraz podział płynących z niej korzyści, a także zachowanie stabilności sieci współdziałających przedsiębiorstw.

Między obydwoma wymienionymi podejściami do apropriacji wartości istnieje napięcie między dążeniem do ochrony dotychczas wytworzonej wartości, a jej zwiększaniem poprzez zawłaszczanie. Mają one swoje wady. Ochrona jest bardzo kosztowna, czasowa i niedoskonała, a maksymalizacja wartości naraża przedsiębiorstwo na utratę kontroli nad dotychczas posiadanymi zasobami stanowiącymi źródło jego przewagi konkurencyjnej. Wiele mechanizmów apropriacji pełni podwójną rolę. Mogą to być na przykład mechanizmy zapewniające ochronę wartości niezależnie, ale których zadaniem jest również ułatwienie wykorzystania innych mechanizmów. Na przykład techniczne środki ochrony dostępu do informacji (hasła i fizyczne ograniczenia) są niezbędne w celu stworzenia skutecznej ochrony tajemnicy handlowej, a jeśli w przedsiębiorstwie nie zachowano odpowiedniego poziomu ochrony poufnych informacji, to tych informacji nie można uznać za tajemnicę handlową. Kształtowanie reguł apropriacji wartości jest wyzwaniem dla kadry zarządzającej obecnie działających przedsiębiorstw. Należy kształtować odpowiednie kompozycje mechanizmów zawłaszczania wartości umożliwiających jednocześnie przetrwanie organizacji oraz jej rozwój. Są to kompetencje dynamiczne, gdyż wymagają adaptacji do zmian otoczenia – reagowania na działania konkurentów i potrzeby partnerów (Hurmelinna-Laukkanen, Puumalainen 2007, s. 98; Czakon 2012, s. 99-100).

Mechanizmy apropriacji wartości rozpatruje się również z perspektywy różnych nurtów i teorii. Przeprowadzone do tej pory badania dostarczają wielu rozwiązań, których syntetyczną analizę przedstawiono w tabeli 1. W marketingu przemysłowym wartość pochodzi od klientów. Teoria ta skupia się głównie na ochronie wytworzonej wartości. Znaczący klienci dążą do większego udziału w wytworzonej wartości wykorzystując asymetrię informacji w negocjacjach cenowych. Ponadto niektórzy z nich wykorzystują swoją pozycję w celu wynegocjowania dodatkowych usług po podpisaniu umów (Ryalls, Holt 2007). W marketingu przemysłowym producenci poprawiają jakość swoich produktów w celu pozyskania większego zysku od swoich klientów. Stwarza to jednak wiele trudności, m.in. niemożność przekonania klientów o poprawie wartości swoich produktów, brak gotowości klientów do płacenia wyższych cen oraz niekorzystna pozycja przetargowa na konkurencyjnym rynku. Podobne problemy dotyczą dostawców produktów i usług. Są to przede wszystkim ograniczenia w dostępie do rynku (zabezpieczenie wiedzy nt. zapotrzebowania, dostęp do infrastruktury i transportu), zbyt mała siła rynkowa (ochrona praw, niedostateczna pozycja konkurencyjna, asymetria informacji) oraz ograniczenia wynikające z bezpieczeństwa rynku (podatność na wahania popytu, brak alternatywnych

rynków). Ogólnie rzecz ujmując, badania marketingu przemysłowego opierają się na wielu typach zróżnicowanych mechanizmów apropracji wartości stosowanych zarówno w interakcjach między organizacjami, jak i w wyniku decyzji podejmowanych między nimi (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

**Tabela 1. Apropriacja wartości z perspektywy różnych nurtów w zarządzaniu strategicznym**

Kryterium	Marketing przemysłowy (ang. <i>industrial marketing</i> )	Teoria sprawiedliwości (ang. <i>justice</i> )	Teoria negocjacji (ang. <i>negotiation</i> )	Teoria zasobowa (ang. <i>Resource Based View</i> )	Alianse strategiczne (ang. <i>strategic alliances</i> )
Źródło wartości	Klienci	Klienci lub dostawcy	Partnerzy	Klienci	Alianse
Mechanizmy apropracji	Ochrona wytworzonej wartości	Ochrona wytworzonej wartości	Maksymalizacja wartości	Ochrona wytworzonej wartości	Maksymalizacja wartości i jej ochrona
Główne instrumenty apropracji	Komunikacja, asymetria informacji, ustalanie cen, zmiany produktu / usługi, siła przetargowa, ocena relacji, mechanizmy behawioralne	Przymus, współdzielenie zasad, ocena relacji, zachowania oportunistyczne	Negocjacyjne i taktyczne umiejętności, siła przetargowa, asymetria informacji	Unikalne warunki historyczne, wiedza ukryta, mechanizmy izolacji, złożoność społeczna, kausalna niejednoznaczność	Porozumienia kontraktowe, siła przetargowa, uczenie się, kapitał relacyjny, zachowania oportunistyczne
Cele apropracji	Bezpieczne zyski od konkretnych klientów	Zachowanie relacji oraz unikanie szkód relacyjnych	Optymalizacja wyników kontraktu	Optymalizacja udziału w rynku (przewaga konkurencyjna)	Optymalizacja renty aliansu oraz ochrona wiedzy
Istota apropracji	Zawłaszczenie wartości od swoich klientów	Rozeznanie relacji wymiany i podziału wartości jako sprawiedliwy lub nie	Apropriacja wartości jest skutkiem negocjacji, które prowadzą do zawarcia kontraktu	Apropriacja zależy od strategii przedsiębiorstwa oraz jego kluczowych zasobów	Apropriacja wartości, którą aliance wytwarzają w wyniku współdziałania

Źródło: Ellegaard, Medlin, Geersbro, 2014; Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 614.

W myśl teorii sprawiedliwości apropracja wartości odbywa się zgodnie z zasadą, że każda ze stron otrzymuje wartość proporcjonalną do wkładu w jej wytworzenie. Nie jest to jednak prostą kwestią, ponieważ strony różnią się od siebie wiedzą, zasadami wyceny, klasyfikacją inwestycji, nagród i kosztów. Celem badań nad apropracją wartości zgodnie z teorią sprawiedliwości jest przede wszystkim nauczanie menedżerów unikania naruszenia sprawiedliwości przez nadmierną eksploatację przy jednoczesnym doskonaleniu znajomości procesów interakcji w celu zapewnienia ochrony przed wykorzystaniem (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

W teorii negocjacji apropiacja wartości występuje w formie interpersonalnego dawania i brania, które prowadzi do tworzenia kontraktów między organizacjami. Tworzenie wartości, jak również jej zawłaszczanie odbywają się w czasie negocjacji. Kontrakty powstałe w wyniku negocjacji zawierają wyraźne klauzule o roszczeniach do należnej wartości. Roszczenia są zazwyczaj ilościowe oraz rozdzielają koszty finansowe pomiędzy partnerów. Negocjacji podlegają zazwyczaj takie kwestie jak ceny, wielkości i rabaty. W myśl tej teorii to, jaką wartość dane przedsiębiorstwo przechwyci, zależy od jego umiejętności negocjacyjnych, taktyki negocjatora, asymetrii informacji oraz siły przetargowej (Allred 2000; Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

W teorii zasobowej przedsiębiorstwa bazują na wewnętrznej bazie zasobów, by tworzyć wartość dla klientów i wypracowywać zyski. Zyski są trwałe dopóki konkurenci, którzy dążą do wyrównania przewagi konkurencyjnej inwestując w podobne zasoby, są zwalczani. Appropriacja wartości jest ściśle związana z poziomem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i z czasem, w którym ta przewaga się utrzymuje. W związku z powyższym, ogólna konkurencja między organizacjami jest kluczową siłą warunkującą wartość jaką można przywłaszczyć ze wspólnej bazy klientów. Mechanizmy izolacyjne są podstawą przywłaszczania wartości w teorii zasobowej. Organizacje, które dysponują niewystarczającymi zasobami wewnętrznymi, muszą uzyskiwać dostęp do nich na zewnątrz. Takie taktyki zwiększają prawdopodobieństwo, że zewnątrzni dostawcy zaczną wykorzystywać te same możliwości rynkowe, dlatego bardzo ważnym aspektem w teorii zasobowej jest ochrona wiedzy i wykorzystywanych zasobów przed konkurencją po to, aby przechwytywać wartość od określonego portfela klientów. Mechanizmy izolacji wykorzystywane w teorii zasobowej obejmują głównie patenty technologiczne, znaki towarowe, prawa autorskie, klauzule o zakazie konkurencji i prawa własności (Lepak, Smith, Taylor 2007; Bowman, Ambrosini 2000; Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014). To podejście zasobowe jest fundamentem teoretycznym problematyki apropiacji wartości. Stanowi ono punkt wyjścia dla rozwoju nowych koncepcji pozwalających na badanie dynamiki przechwytywania wartości – perspektywa zdolności dynamicznych (ang. *dynamic capabilities approach*) oraz koncepcja generowania zysków z innowacji (ang. *profiting from innovations – PI*) (Najda-Janoszka 2015; Najda-Janoszka 2016).

Tworzenie wartości jest kluczowym aspektem funkcjonowania aliansów strategicznych. Ich celem jest tworzenie wartości ze współpracy z określonym partnerem sojuszu, klientem lub dostawcą, nie zagrażając przy tym wspólnemu funkcjonowaniu. Eksploatacja rynku

i ochrona działalności muszą być zrównoważone. Podstawowym zjawiskiem związanym z aliansem jest tworzenie rent relacyjnych, które są generowane wspólnie w relacji wymiany i nie mogą być generowane przez żadne z przedsiębiorstw osobno. Renty relacyjne są pochodną wspólnie posiadanych i zaangażowanych zasobów. Przechwycona wartość składa się z korzyści wspólnych i z korzyści prywatnych, które przypadają konkretnemu partnerowi i są niewidoczne dla innych partnerów, ponieważ nie są spójne z celami sojuszu (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014). Istnieje pięć głównych mechanizmów apropiacji wartości w aliansach strategicznych (Lavie 2006):

- zdolność uczenia się i zdolności absorpcyjne,
- skala i zakres zasobów,
- umowa,
- względne zachowania oportunistyczne,
- względna siła przetargowa.

Charakter sojuszy zapewnia duże możliwości wspólnego uczenia się. Przedsiębiorstwa, które mają szeroko rozwinięte zdolności uczenia się i zdolności absorpcyjne mogą przechwycić dużą wartość z aliansu. Skala i zakres zasobów odnoszą się do zakresu zaangażowania i komplementarności zasobów partnerów. Umowy zawierają zapisy określające strukturę wypłat oraz różne typy mechanizmów izolacji wykorzystywanych w teorii zasobowej (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

### **Podsumowanie**

Na aspekt przechwytywania wartości zwrócono uwagę w latach osiemdziesiątych XX wieku, jednakże do tej pory ten nurt badawczy można traktować jako nierozpoznany. Obecnie trwają prace nad zależnościami warunkującymi dynamikę wzrostu wartości wśród przedsiębiorstw kooperujących, tworzone są modele, głównie matematyczne, opisujące skomplikowany proces tworzenia, a następnie dzielenia się wytworzoną wartością w organizacjach sieciowych. Jednym z tych modeli jest model VCM (ang. *Value Capture Model*) wykorzystujący teorię gier do badań nad strategią biznesu. Dotychczasowy dorobek naukowy z zakresu apropiacji wartości stanowi bardzo ważne źródło wiedzy dla menedżerów pozwalając im wyznaczać odpowiednie kierunki rozwoju organizacji.

Współpraca z heterogenicznymi uczestnikami rynku pozwala przedsiębiorstwu osiągać ponadprzeciętne wyniki. Tworzy ono w ten sposób wartość, która jest podstawą funkcjonowania. Aby zdobyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo oprócz wytworzenia

wartości musi dokonać jej właściwej apropiacji. Istotnym z jego punktu widzenia jest również ochrona wytworzonej wartości. Musi ono w odpowiedni sposób zarządzać wewnętrznym przepływem informacji oraz wprowadzać odpowiednie mechanizmy izolacji. Na przestrzeni ostatnich lat za jeden z wiodących generatorów wartości w przedsiębiorstwach zaczęto uważać kapitał intelektualny. Jest on bardziej, niż czynniki o charakterze finansowym narażony na zawłaszczanie przez inne organizacje ze względu na swoją niematerialną postać. Przedsiębiorstwa muszą stosować szereg mechanizmów ograniczających niekorzystne praktyki apropiacji wartości. Oprócz wymienionych powyżej mogą to być klauzule poufności podpisywane przez pracowników, systemy informatyczne chroniące bazy danych firmy oraz odpowiednie szkolenia pracowników mające na celu budowanie świadomości o zagrożeniach płynących z sieci internetowej.

Różne nurty w zarządzaniu strategicznym inaczej traktują mechanizmy apropiacji wartości. Marketing przemysłowy, teoria sprawiedliwości oraz teoria zasobowa mówią o tym, że przedsiębiorstwo powinno skupiać się głównie na ochronie wytworzonej wartości. Teoria negocjacji skupia się tylko na mechanizmach maksymalizacji wartości. Teoria aliansów strategicznych szuka kompromisu między mechanizmami maksymalizacji wartości i jej ochrony. Przedsiębiorstwo musi wykazywać się również odpowiednim poziomem umiejętności uczenia się i zdolności absorpcyjnych, by zawłaszczyć wartość on innych przedsiębiorstw. Jednocześnie cały czas powstają nowe teorie skupiające się na problematyce tworzenia wartości, których punktem wyjścia jest podejście zasobowe.

W toku prowadzonych rozważań stwierdzono, że apropiacja wartości nie jest częścią tworzenia wartości. Przedsiębiorstwo dokonując apropiacji gromadzi wartość od innych uczestników rynku, jednakże samo jej nie tworzy. W literaturze przedmiotu pojęcie przywłaszczania wartości jest zawsze przytaczane wraz z pojęciem jej tworzenia, ponieważ są to odrębne, ale przenikające się wzajemnie procesy. Występuje tutaj zjawisko kooperencji, zgodnie z którym przedsiębiorstwa współpracując ze sobą tworzą wartość, a konkurując ją od siebie przechwytyją. W przyszłości należy zwrócić szczególną uwagę na aspekt przywłaszczania wartości. Nasuwa się tutaj kilka pytań:

1. Które z mechanizmów przechwytywania wartości gwarantują przedsiębiorstwu największe możliwości apropiacji?
2. Czy opierając swoją działalność na wykorzystywaniu rzadkich i trudnych do naśladowania zasobów przedsiębiorstwo może uchronić się przed zawłaszczeniem wartości?
3. Czy wartość w przedsiębiorstwie tworzona jest głównie dzięki innowacjom?

4. Czy apropriacja wartości może przebiegać w sposób kontrolowany?
5. Czy kadra zarządzająca ma świadomość istnienia zjawiska zawłaszczania wartości i wprowadza odpowiednie środki jej ochrony?

Powyższe kwestie mają za zadanie wzbogacić rozważania na temat apropriacji wartości w organizacjach. W czasach, gdzie aktywa niematerialne stanowią ogromne źródło tworzenia wartości, niektóre przedsiębiorstwa mogą budować swoją pozycję konkurencyjną tylko poprzez jej przywłaszczanie.

## **Bibliografia**

Allred K.G. (2000), *Distinguishing best and strategic practices: A framework for managing the dilemma between creating and claiming value*, "Negotiation Journal", October, s. 387-397.

Blyler M., Coff R. (2003), *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies*, "Strategic Management Journal", nr 24 (7), 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", nr 11, s. 1-15.

Brandenburger A., Stuart H. (1996), *Value-based business strategy*, "Journal of Economics & Management Strategy", nr 5 (1), s. 5-24.

Cao Z., Lumineau F. (2015), *Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation*, "Journal of Operations Management", nr 33-34, s. 15-42.

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", nr 50 (3), s. 535-547.

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Danielak W. (2014), *Współdziałanie przedsiębiorstw w regionie z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 1, s. 88-101.

Davidenko V.A., Kaźmierczyk J., Romashkina G.F., Andrianova E.V. (2018), *A Comparative Analysis of the Levels of Collective Trust among the Banking Staff in Poland and Russia*, "Comparative Sociology", nr 17 (3-4), s. 299-317.



Dyduch W., Bartnicki M. (2015), *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 2 (32), s. 77-95.

Ellegaard C., Medlin C, Geersbro J. (2014), *Value appropriation in business Exchange: Literature review and future research opportunities*, “Journal of Business & Industrial Marketing”, nr 29 (3), s. 185-198.

Falencikowski T., Nogalski B. (2015), *Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 2 (32), s. 109-121.

Gans J., Ryall M. (2017), *Value capture theory: a strategic management review*, “Strategic Management Journal”, nr 38 (1), s. 17-31.

Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K. (2007), *Nature and dynamics of appropriability: strategies for appropriating returns on innovation*, “R&d Management”, nr 37 (2), s. 95-112.

Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. (2017), *Rozwój teorii organizacji*, Poltext, Warszawa.

Lavie D. (2006), *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource based view*, “Academy of Management Review”, nr 31 (3), s. 638-658.

Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S. (2007), *Value creation and value capture: A multilevel perspective*, “Academy of Management Review”, nr 32 (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.

Mazur K., Kulczyk Z. (2014), *Przywłaszczanie wartości – podejście zróżnicowane*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 2 (27), s. 225-239.

Najda-Janoszka M. (2011), *Zatrzymywanie wartości w sieciach kooperacyjnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 169, s. 48-62.

Najda-Janoszka M. (2015), *Problem zatrzymywania wartości przez MŚP – studium przypadku działalności podwykonawczej*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 424-435.

Najda-Janoszka M. (2016), *Proces zawłaszczania wartości w perspektywie kompetencji dynamicznych organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 14 (2, cz. 1), s. 249-264.

Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P. (2009), *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, "Technovation", nr 29 (12), s. 819-828.

Ryall M. (2013), *The New Dynamic of Competition*, "Harvard Business Review", 91(6). s. 80-87, dostępny na: <https://hbr.org/2013/06/the-new-dynamics-of-competition> (data dostępu: 25.05.2017).

Ryalls L. J., Holt S. (2007), *Creating and capturing value in KAM relationships*, "Journal of Strategic Marketing", nr 15, s. 403-420.

Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 446, s. 609-622.