

# TWORZENIE I PRZECHWYTYWANIE WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE: OCENA PODEJMOWANYCH DZIAŁAŃ, IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH ZMIENNYCH ORAZ ICH WPŁYW NA EFEKTYWNOŚĆ

DOI: 10.33141/po.2021.6.01

Przegląd Organizacji, Nr 6(977), 2021, s. 7-16

www.przegladorganizacji.pl

Wojciech Dyduch

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych zadań zarządzania strategicznego jest tworzenie wartości, stąd badacze i praktycy zarządzania poszukują tych czynników, mechanizmów i procesów, które przekładają się na wartość oraz decydują o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw.

Tworzeniu i przechwytywaniu wartości poświęca się relatywnie sporo uwagi (Niesten, Stefan, 2019). Tworzenie wartości powszechnie analizowane jest z perspektywy zarządzania marketingowego jako generowanie wartości użytkowej dla klientów (Mahajan, 2020), a także z perspektywy podejścia zasobowego jako korzyści wynikające z działań podejmowanych w otoczeniu zadaniowym (Skilton, 2014; Chatain, Zemsky, 2011) czy wartość wynikająca z umiejętnej orkiestracji zasobów, wykorzystania przedsiębiorczych szans i wprowadzania innowacji (Teece, 2016). Tworzenie i przechwytywanie wartości to kategorie strategiczne, związane z formułowaniem celów przedsiębiorstwa uwzględniających zróżnicowane oczekiwania interesariuszy i odmiennie postrzeganą wartość (Oliveira i in., 2012). Te i inne perspektywy teoretyczne traktują tworzenie wartości jako strategię przedsiębiorstw przekładającą się na efektywność (Davidow, 2018).

Pomimo solidnych fundamentów teoretycznych, wciąż niewiele wiadomo, jakie szczegółowe zmienne opisują konstrukt tworzenia wartości; jakie działania są podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększenia źródeł przychodów, a także zatrzymania, ochrony bądź przechwycenia wartości. Interesująca poznawczo jest także kwestia, które z podejmowanych działań mają wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest: (a) przedstawienie wybranych teoretycznych podstaw dotyczących tworzenia i przechwytywania wartości, (b) zidentyfikowanie i ocena działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w Polsce w zakresie tworzenia i przechwytywania wartości, (c) identyfikacja najistotniejszych zmiennych opisujących tworzenie i przechwytywanie wartości oraz (d) analiza wpływu empirycznie wyłonionych zmiennych na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw.

Artykuł uzupełnia teorię zarządzania strategicznego poprzez wyłonienie najważniejszych zmiennych opisujących tworzenie, zatrzymywanie i przechwytywanie

wartości w przedsiębiorstwach w Polsce, a także poprzez ukazanie wpływu najistotniejszych zmiennych na dokonania przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

## Teoretyczne podstawy tworzenia i przechwytywania wartości

Wartość w naukach o zarządzaniu i jakości dotyczyć może wartości dla przedsiębiorstwa bądź wartości dla klienta. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne jest określenie źródeł przychodów oraz maksymalizacja wartości dla właściciela, kadry zarządzającej i pozostałych interesariuszy (Burkert, 2013). Z punktu widzenia klientów to maksymalna kwota, jaką odbiorca jest gotów zapłacić, aby pozyskać pożądane dobro bądź usługę lub uniknąć czegoś niepożądanego ze strony dostawcy (Terho i in., 2015). Rozumienie wartości związane więc może być z postrzeganym zbiorem użytkowych zalet (Pitelis, 2009) obecnych w innowacyjnych produktach, ich wyglądem, funkcjonowaniem, łatwością użytkowania lub innymi cechami, za które odbiorcy są gotowi zapłacić, np. innowacja (Prahallad, Ramaswamy, 2004). Stąd tworzenie wartości niejako w naturalny sposób osadza się na podejściu zasobowym i najczęściej jest rozpatrywane w połączeniu z innowacyjnością (Fischer, 2011). Powszechne są argumenty, że wystarczającym warunkiem osiągnięcia dobrych wyników przez przedsiębiorstwa jest generowanie twórczych idei oraz rozwój na ich podstawie innowacyjnych produktów, spełniających wymagania krańcowych użytkowników (Cooper, 2011). Twórcze idee same w sobie jednak nie tworzą wartości – dopiero przygotowanie ich do postaci dóbr i usług, komercjalizacja i sprawdzenie w praktyce rynkowej może być podstawą tworzenia wartości. Jednak badacze wskazują, że większość wartości, której rezultatem jest unikatowe dobro bądź usługa, tworzona jest już na początku procesu generowania lub odkrywania twórczych (nowych, użytecznych i wartościowych) idei (Bilton, Cummings, 2010). Stąd dla przedsiębiorstw istotne jest strategiczne wspieranie początkowych etapów tworzenia wartości (takich jak twórczość organizacyjna, innowacyjność, przedsiębiorczość) w celu uzyskiwania ponadprzeciętnej efektywności (Davidow, 2018). Wzmacnianie to odbywa

się poprzez rozwój potencjału strategicznego obejmujący następujące etapy (Horth, Vehar, 2014): (a) zapewnienie zasobów do przygotowania innowacji, (b) przywództwo strategiczne wspierające twórcze idee, (c) projekt organizacji ożywiający innowacyjność, (d) przekraczanie granic, naginanie zasad, eliminowanie barier innowacyjności celem tworzenia wartości. Inwestowanie strategiczne w najbardziej pożądane zasoby jest tutaj istotnym mechanizmem dla wzmacniania innowacyjności (Mahoney, Qian, 2013). Ważne jest również strategiczne wzmacnianie procesów, takich jak (Vargo, Lusch, 2004): (a) przyrost wartości (ustawiczny proces zwiększania istniejącej wartości), (b) tworzenie nowej wartości (przygotowywanie i komercjalizacja innowacji), (c) współtworzenie wartości, (kombinacja dwóch pierwszych; wartość tworzona jest wspólnie przez organizację i końcowych użytkowników jej produktów w ciągłym procesie porozumiewania się, interakcji i wymiany poglądów).

Współczesne przedsiębiorstwa tworzą wartość przez łączenie zasobów będących pod ich kontrolą z zasobami kontrolowanymi przez interesariuszy (Kyprianou, 2018). Powoduje to wzrost ogólnodostępnej wartości dla wszystkich grup interesariuszy (Tantalo, Priem, 2014) i rodzi wyzwania związane z podziałem wartości w zależności od wkładu poszczególnych uczestników danego przedsięwzięcia. Uwidacznia się to zwłaszcza w innowacyjnych ekosystemach, postrzeganych jako dzwignie tworzenia i zatrzymywania wartości (Dattee i in., 2018). Ekosystemy związane przykładowo z oprogramowaniem, platformy gier wideo czy systemy płatności online skupiają wysiłek wielu interesariuszy, co generuje trudność w określeniu, która grupa wniosła największy wkład w wytworzenie wartości będącej przedmiotem późniejszego podziału. W przypadku braku ustalonych reguł wartość może być przechwycona przez podmioty, które mają pod kontrolą zasoby komplementarne i są w stanie stworzyć swoje własne ekosystemy. Stąd istotne jest określenie reguł zawłaszczania renty, zwłaszcza przez głównego gracza innowacyjnego ekosystemu, bądź eksperymentowanie z modelem biznesu (Kyprianou, 2018), jak również uaktualnianie własnej strategii w celu zapewnienia właściwej porcji wylaniającej się wartości (Dattee i in., 2018). Postrzeganie tej wylaniającej się wartości przez interesariuszy odgrywa dużą rolę w sposobach jej późniejszego tworzenia, podejmowanym ryzyku i osiągniętych rezultatach (Willumsen i in., 2019). Stąd równoległe z przygotowywaniem innowacji warto podejmować wysiłek celem zrozumienia, w jaki sposób płynąca z nich potencjalna wartość jest rozumiana i postrzegana przez różne grupy interesariuszy.

Mimo iż wartość tworzona przez przedsiębiorstwo jest ważna dla interesariuszy, ich oczekiwania oraz postrzeganie wytworzonej wartości się różnią (Oliveira i in., 2012). W związku z dążeniem przedsiębiorstw do uwzględnienia potrzeb interesariuszy i włączenia ich do procesu współtworzenia i podziału wartości, już podczas formułowania i wdrażania strategii należy zidentyfikować i przeanalizować współzależności występujące między interesariuszami, dopełniające się lub przeciwstawne relacje między ich poszczególnymi grupami celem wytworzenia wyższej wartości (Priem i in., 2019). Brak pogłębionych analiz

może skutkować działaniem kompromisowym, niepełnym korzystaniem z synergii interesariuszy i przechwyconiem wartości niższej niż została wytworzona przez dane przedsiębiorstwo (Tantalo, Priem, 2014).

W celu tworzenia wartości w długim okresie przedsiębiorstwa nie tylko powinny dokonywać regularnych analiz działań organizacyjnych celem uchwycenia strategicznych punktów kontroli i wzmacniania tych procesów, które tworzą wartość, ale również myślenia strategicznego o wartości w celu jej utrzymania. Ta logika wartości to rozumienie komponentów i powiązań między nimi tworzących wartość, na którą składa się: (a) odkrycie wartości (jaka zamierzona wartość będzie wytworzona), (b) projekt wartości (w jaki sposób ta wartość będzie wytworzona), (c) dostarczenie wartości (w jaki sposób wartość będzie uzyskana) oraz (d) zatrzymanie wartości (Piboonrungraj i in., 2017).

Niepewność otoczenia, budowa relacji z interesariuszami i konieczność reagowania na zmiany w otoczeniu powodują, że nośną jest perspektywa dynamicznych zdolności. Okazuje się, że w wysoce niepewnym otoczeniu elastyczność menedżerska wyrażająca się w dostosowywaniu strategicznego kierunku organizacji na podstawie informacji z zewnątrz może być źródłem tworzenia wartości (Mahoney, Qian, 2013). Wartość może być tworzona wtedy, gdy przedsiębiorstwa elastycznie przekształcają i orkiestrują zasoby konieczne do podjęcia szans pojawiających się w dynamicznym otoczeniu (Teece i in., 2016).

W celu zatrzymania i ochrony znacznej części swojej wartości przedsiębiorstwo może zabezpieczać przychody przynajmniej na jeden sposób (np. za pomocą: tajemnic, patentów, standardów, wysoce dominującej pozycji w wielu kategoriach produktowych; marka, reputacja, przewaga czasowa w rozwoju i wprowadzeniu produktu również stanowią skuteczne mechanizmy apriopriacji). Zabezpieczenie wartości nie zawsze jednak oznacza jej ochronę przed innymi za wszelką cenę – tworzenie renty relacyjnej wymaga zdolności do współpracy oraz mechanizmów izolacyjnych polegających na zabezpieczaniu zasobów wraz z innymi graczami; kształtowaniu własnych, ograniczonych rynków o wysokich barierach wejścia z niewielką grupą przedsiębiorstw współpracujących. Wymaga to narzędzi ochrony wytworzonej wartości, np. praw własności intelektualnej i reguł apriopriacji (Mazur, 2011).

Tworzenie wartości ma dodatni wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Jeśli traktować efektywność jako wielowymiarowy konstrukt – obejmujący zarówno długofalową perspektywę z punktu widzenia klientów, pracowników czy kadry zarządzającej w odniesieniu do największych konkurentów, a także krótkoterminowe wyniki finansowe z punktu widzenia właścicieli, akcjonariuszy, inwestorów – wtedy wytworzoną wartość można rozumieć jako porcję operacyjnego wyniku finansowego skierowanego do odpowiednich grup interesariuszy, a osiągniętego dzięki kształtowaniu długoterminowej strategicznej perspektywy przez przedsiębiorstwo (Jeong, Harrison, 2017). Uwzględnienie różnych perspektyw czasowych w procesach tworzenia wartości (krótkiej, operacyjnej oraz długofalowej strategicznej) ma istotne znaczenie w dyskusji na

temat tworzenia wartości i efektywności finansowej. Wyniki finansowe uzyskiwane i mierzone w krótkiej perspektywie czasowej związane są z postrzeganiem wartości przez inwestorów, podczas gdy długofalowe dokonania organizacji są związane z tworzeniem wartości przez strategicznych przywódców. Przedsiębiorstwa są w stanie wytworzyć wartość w krótkim czasie, np. poprzez wdrożenie strategii przywództwa kosztowego w większości działań łańcucha wartości, manewry finansowe (Kollenscher i in., 2018, s. 29), wdrożenie szybkich strategii zorientowanych na klienta i kształtowanie odpowiednich strategii sprzedaży (Terho i in., 2015). Jednak w celu utrzymania wartości w długim okresie procesy tworzenia wartości powinny być odpowiednio zaprojektowane na poziomie strategicznym, zaś błędne jest myślenie, że ustawiczne cięcia kosztów spowoduje zanik wydatków i zwiększenie wartości (Davidow, 2018).

Podsumowaniem powyższych rozważań niech będzie zestawienie teoretycznych perspektyw dotyczących tworzenia i przechwytywania wartości (tab. 1). Obok opisanych wyżej dociekań obecnych w zarządzaniu strategicznym (podejścia zasobowego i związanych z nim perspektyw dynamicznych zdolności, otoczenia zadaniowego, interesariuszy) przedstawiono także tworzenie i przechwytywanie wartości z perspektywy: opcji realnych, relacyjnej, kosztów transakcyjnych, praw własności intelektualnej, zarządzania projektami, zarządzania marketingowego, zarządzania wartością i modelu biznesu.

W kolejnej części artykułu przedstawione zostaną wyniki badań kwestionariuszowych, których celem była ocena poziomu poszczególnych działań związanych z tworzeniem i przechwytywaniem wartości, identyfikacja najważniejszych zmiennych opisujących ten konstrukt oraz wskazanie tych, które mają największy wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce.

## Zmienne opisujące tworzenie i przechwytywanie wartości oraz ich wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw

### Metodyka badawcza

**N**a podstawie analizy literatury przygotowany został kwestionariusz ankiety. Wnioski z dotychczasowych badań nad tworzeniem, przechwytywaniem, zatrzymywaniem, a nawet niszczeniem wartości opisywane w publikacjach zostały opracowane jako stwierdzenia opisujące hipotetyczne sytuacje w przedsiębiorstwach, które respondenci mieli za zadanie ocenić na siedmiostopniowej skali Likerta (1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – całkowicie się zgadzam). Zadaniem respondentów było zastanowienie się nad realną sytuacją w przedsiębiorstwie i zapisanie na skali w miejscu odpowiednim do oceny danego zjawiska.

Zebrane w drodze analizy literatury przedmiotu wnioski oraz przygotowane na ich podstawie stwierdzenia w kwestionariuszu zostały pogrupowane na kilka bloków: potencjał strategiczny przedsiębiorstwa do tworzenia wartości, tworzenie wartości w oparciu o cenne zasoby, pozycja w otoczeniu zadaniowym sprzyjająca tworzeniu

i przechwytywaniu wartości, apriopriacja i ochrona wartości, działania strategiczne dotyczące tworzenia i przechwytywania wartości. I tak, potencjał strategiczny przedsiębiorstwa do tworzenia wartości opisany został za pomocą szesnastu stwierdzeń (przykładowe stwierdzenie: „Dysponujemy ponadprzeciętną infrastrukturą, zasobami i możliwościami szybkiego ich przesuwania celem podjęcia pojawiających się nowych szans”). Procesy tworzenia wartości w perspektywie zasobowej za pomocą 22 stwierdzeń (przykładowe stwierdzenie: „W naszym przedsiębiorstwie wartość tworzona jest w oparciu o rzadkie, cenne i wartościowe zasoby”). Pozycja w otoczeniu zadaniowym sprzyjająca zatrzymywaniu i przechwytywaniu wartości opisana została za pomocą jedenastu stwierdzeń (np. „Nasi konkurenci oferujący podobne produkty odbierają nam znaczną część udziału w rynku”, zaś apriopriacja i ochrona wartości za pomocą 32 stwierdzeń (przykładowe stwierdzenie: „W ciągu ostatnich trzech lat zgłosiliśmy więcej patentów niż nasz główny konkurent”). Działania strategiczne dotyczące tworzenia i przechwytywania wartości opisane zostały za pomocą piętnastu stwierdzeń (przykładowe stwierdzenie: „Jesteśmy pierwsi w branży, jeśli chodzi o wprowadzanie innowacji, przez co korzystamy z renty pierwszeństwa i uzyskujemy efektywność z przewagi pierwszego ruchu”). W kwestionariuszu zawarto też dziewięć pytań dotyczących subiektywnej oceny zmiennej zależnej, jaką jest efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw (przykładowe stwierdzenie: „Średnia rentowność sprzedaży w ostatnich trzech latach w porównaniu do naszych głównych konkurentów”). W zamierzeniu tak duża grupa pytań miała zostać zredukowana do mniejszej liczby kategorii za pomocą analizy czynnikowej, co zostanie przedstawione w części badawczej.

Tak przygotowany kwestionariusz ankiety został przedstawiony przez ankietatorów kadrze zarządzającej wyższego szczebla odpowiedzialnej za decyzje strategiczne w 316 losowo wybranych przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Badania metodą PAPI zostały zrealizowane przez Centrum Badań i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w roku 2019 za pomocą zespołu ankietatorów.

W próbie badawczej 26,6% spółek stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne (84 przedsiębiorstw), 25,6% przedsiębiorstwa handlowe (81 przedsiębiorstw), zaś 47,8% przedsiębiorstwa usługowe (151 przedsiębiorstw). Struktura próby badawczej ze względu na wielkość podmiotu była następująca: 63,3% to przedsiębiorstwa małe (200), 25,3% średnie (80), zaś 11,4% to przedsiębiorstwa duże (36 podmiotów w próbie). Mikroprzedsiębiorstwa nie były badane. Respondentami byli: prezesi lub wiceprezesi spółek (132), dyrektorzy (22), kierownicy działów, menedżerowie, liderzy (93), analitycy funkcjonalni odpowiedzialni za strategię, marketing bądź sprzedaż (69). Respondenci ocenili, że mają duże doświadczenie w przygotowaniu i wdrażaniu nowych produktów (142), są ekspertami (29), znają te zagadnienia bardzo dobrze (96), mają z nimi do czynienia (49). W zakresie zarządzania i współpracy z interesariuszami respondenci ocenili, że są ekspertami (72), mają duże doświadczenie (163), znają zagadnienia bardzo dobrze (49), mają z nimi do czynienia (32).



Tabela 1. Tworzenie i przechwytywanie wartości w wybranych perspektywach teoretycznych

Perspektywa teoretyczna	Rozumienie tworzenia i przechwytywania wartości
Podejście zasobowe Amit, Han, 2017; Czakon, 2010	Tworzenie wartości oraz rozwój ekonomicznych rent odbywa się przez posiadanie bądź kontrolowanie i wykorzystywanie wartościowych, rzadkich i wyjątkowych zasobów, w tym zasobów komplementarnych i odpowiednich dla procesów przygotowywania innowacji. Strategiczne inwestycje w ponadprzeciętne zasoby, ich niska mobilność i ograniczony dostęp przez konkurencję wzmacnia tworzenie i przechwytywanie wartości. Zasoby rzadkie i wartościowe mają potencjał do generowania renty, jednak wymagane są zdolności organizacji do zatrzymania wartości i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo przechwytywanie wartości podlega tarciom wynikającym z niekompletnych powiązań w łańcuchu wartości danej branży.
Podejście oparte na zdolnościach dynamicznych Teece, 2016	Tworzenie wartości odbywa się poprzez zdolność przedsiębiorstwa do dostosowania się do zmiennego i złożonego otoczenia. Szybkie i elastyczne pozyskanie, połączenie i przekształcenie zasobów w celu podjęcia i wykorzystania pojawiających się szybko szans jest źródłem tworzenia wartości. Przedsiębiorstwa, które rozwijają zdolności odpowiednie do podejmowania szans w dłuższym okresie, rzadko są gotowe do szybkiego reagowania.
Rozumowanie oparte na opcjach realnych Miller, Folta, 2002	Tworzenie wartości odbywa się poprzez inwestycje wzmacniające elastyczność menedżerską dotyczącą modyfikowania działań strategicznych w oparciu o nowe informacje. Podejmowane decyzje różnią się od typowych decyzji inwestycyjnych, stąd mogą tworzyć wartość dla posiadaczy opcji. Wartość zatrzymywana jest poprzez optymalny czas realizacji opcji.
Łańcuch wartości Piboonrungraj i in., 2017	Wartość jest tworzona w różnych miejscach łańcucha wartości organizacji bądź całej branży. Tworzenie wartości odbywa się poprzez strategiczne inwestowanie w działania przekładające się na wartość oraz ograniczanie wsparcia dla działań nieprzynoszących wartości.
Otoczenie zadaniowe Tondolo, Bitencourt, 2014	Tworzenie wartości zależy od pozycji przedsiębiorstwa w branży; relacji z dostawcami, nabywcami, konkurentami, siły przetargowej; reguł zawłaszczania renty; rozumienia oczekiwań interesariuszy i postrzeganej przez nich wartości.
Podejście relacyjne Oliński, 2016; Dyer, Singh, 1998	Tworzenie wartości odbywa się poprzez strategię kooperacji i kooperacji. Renta relacyjna wiąże się z funkcjonowaniem w sieci powiązań, która umożliwia dostęp do zasobów innych interesariuszy. Zasoby komplementarne i zdolności do współpracy oraz synergia interesariuszy mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Przechwycona wartość zależy nie tylko od zbioru współpracujących przedsiębiorstw, ale ich powiązań przez strukturę przetargową i negocjacyjną.
Teoria kosztów transakcyjnych Zajac, Olsen 1993	Celem przedsiębiorstwa jest nie tylko zmniejszanie kosztów, ale strategiczne tworzenie wartości. Strategie i systemy zarządzania mają za zadanie pogodzić sprzeczność między redukcją kosztów a tworzeniem wartości, która wynika z przyjętych wyborów strategicznych.
Teoria praw własności Mahoney, Qiam, 2013; Mazur, 2011	Niedefiniowane bądź nieprecyzyjnie zdefiniowane prawa własności będą miały negatywny wpływ na tworzenie wartości. Mechanizmy ochrony wartości, odpowiednie zabezpieczenia prawne wzmacniają transfer wiedzy i potencjał tworzenia wartości, zabezpieczają zaś przed przechwytemiem wartości.
Perspektywa zarządzania projektem Willumsen i in., 2019	W zarządzaniu projektem wartość stanowi punkt przełamania między wartością dla klienta a zyskiem dla przedsiębiorstwa. Wartością jest wynik projektu: produkt, <i>design</i> , użyteczność końcowego rezultatu (cechy użytkowe, postrzeganie wysokiej wartości, szczególne cechy, wartość rynkowa, koszty).
Spółeczna odpowiedzialność biznesu Porter, Kramer, 2011	Tworzenie wartości opiera się na korzyściach ekonomicznych i społecznych w odniesieniu do kosztów i w powiązaniu z konkuroowaniem oraz wypracowywaniem zysków. Tworzenie wartości rozumiane jest jako wspólny wysiłek. Korzyści dla organizacji są dostrójone do korzyści dla społeczeństwa. Społeczna odpowiedzialność zakłada, że prywatyzowanie zysków i uspołecznianie kosztów nie jest optymalną drogą podziału wartości.
Efektywność funkcjonowania organizacji Jeong, Harrison, 2017	Wartość jest kategorią efektywności z naciskiem na wartość ekonomiczną z perspektywy klientów, kadry zarządzającej i pozostałych interesariuszy w odniesieniu do konkurentów w branży w okresie co najmniej roku. Zdolność do tworzenia i przechwytywania wartości przekłada się na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.
Zarządzanie marketingowe Terho i in., 2015	Wartość stanowi różnicę między gotowością do zapłaty (najwyższa kwota, jaką użytkownik końcowy jest gotów zapłacić za dobro lub usługę) a kosztem podjętej szansy (najniższa cena, za jaką dostawca może sprzedać potrzebne zasoby). Przygotowanie odpowiedniej oferty postrzeganej pozytywnie przez klientów i wytworzenie gotowości do zapłaty opiera się na innowacyjności, zdolnościach relacyjnych i współtworzeniu wartości.
Zarządzanie wartością Burkert, 2013	Celem zarządzania wartością jest osiągnięcie maksymalnej wartości przedsiębiorstwa dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy. Zarządzanie wartością dokonuje oceny działań i wyników kadry zarządzającej oraz zestawia je z pożądanymi wynikami. System zarządzania wartością pozwala na pogodzenie celów przedsiębiorstwa i jego właścicieli z celami pozostałych interesariuszy.
Perspektywa modelu biznesu Falencikowski, 2015; Amit, Zott, 2012	Istotą modelu biznesu jest wytworzenie wartości dla klienta, tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie przedsiębiorczych szans bądź określenie źródeł przychodów.

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane dane z ankiet zostały następnie poddane analizom. W pierwszej kolejności dokonano porównania ocen poszczególnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa za pomocą sumarycznych punktów przyznanych przez wszystkich respondentów dla danych stwierdzeń. Celem tego etapu badawczego było wyłonienie tych działań, które przedsiębiorstwa podejmują najczęściej, a także wskazanie elementów tworzenia i przechwytywania wartości, których natężenie w przedsiębiorstwach w Polsce jest niskie. Następnie z powodu redundancji stwierdzeń i dużej liczby wyłonionych z literatury przedmiotu działań, a także charakterystyk tworzenia i zatrzymywania wartości w drodze analizy czynnikowej dokonano redukcji zidentyfikowanych przedsięwzięć do tych najbardziej istotnych, a także kluczowych zmiennych opisujących konstrukt tworzenia i przechwytywania wartości. Skorzystano przy tym z rotacji Varimax zakładającej brak korelacji między komponentami. Następnie sprawdzono, jak ułożą się komponenty w rotacji Promax, która dopuszcza występowanie korelacji między nimi. Wreszcie, w celu wyłonienia uniwersalnych czynników w rotacji Oblimin z normalizacją Kaisera, zadano z góry te komponenty, które powtórzyły się w obu poprzednich rotacjach. Pozwoliło to na wyłonienie dwunastu empirycznych czynników tworzenia i przechwytywania wartości. W końcowym etapie badań przeprowadzono analizę uporządkowanej regresji logitowej w celu wyłonienia tych zmiennych opisujących tworzenie i przechwytywanie wartości, które mają największy wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw.

### Ocena działań związanych z tworzeniem i przechwytywaniem wartości

Poniżej przedstawione zostały wnioski z badań wynikające z porównania sum ocen dokonanych przez respondentów wszystkich przedsiębiorstw wobec poszczególnych stwierdzeń z kwestionariusza ankiety (możliwe wartości zawierają się w przedziale 316–2212). Niestety, niewiele z badanych przedsiębiorstw łączy tworzenie wartości z opracowaniem i komercjalizacją przełomowych technologii i unikalnych produktów. Przedsiębiorstwa wskazują, że wartość tworzona jest w większym stopniu przez posiadanie odpowiednich kompetencji, pracowników, odpowiedniego projektu organizacyjnego (1650) niż twórczości, generowania idei, przygotowywania innowacji (1543). Nisko (1274) ocenione zostało posiadanie wysokich technologii, przełomowych innowacji i zasobów komplementarnych potrzebnych do ich wdrożenia. Podobnie badane przedsiębiorstwa relatywnie nisko oceniły wdrażanie przez siebie takich technologii, które wymagają bardzo dużych inwestycji (1394). Mimo to badane przedsiębiorstwa deklarują, że o ich pozycji na rynku świadczy regularne wdrażanie innowacji (1528), są to zwykle innowacje inkrementalne, nie zaś przełomowe. Natomiast najwyższe sumaryczne oceny prowadzą do wniosku, że tworzenie wartości jest przez badane przedsiębiorstwa głównie rozumiane jako wartość użytkowa produktów (1647) i generowanie zysków ze sprzedaży produktów, które są atrakcyjne dla klientów (1650). Na

skali siedmiopunktowej aż 115 przedsiębiorstw oceniło na 5, a 88 na 6 rozumienie tworzenia wartości jako tworzenie wartości dla klienta poprzez zwiększanie wartości użytkowej dóbr i usług oraz generowanie zysków z tego tytułu. Kadra docenia wagę zasobów technologicznych i komplementarnych, twierdząc jednak, że oprócz nich ważne są inne zasoby, takie jak relacyjne, marketingowe czy finansowe (1675). Jednocześnie badane podmioty, średnio rzecz biorąc, są w stanie pokazać, w jakich działaniach podstawowych łańcucha dostaw tworzona jest wartość (1624), natomiast ocena tej zdolności w stosunku do działań pomocniczych jest już nieco niższa (1591). Badane przedsiębiorstwa deklarują, że posiadają zasoby konieczne do utrzymania się na nowych rynkach (1595) i są w stanie w krótkim czasie zwiększyć popyt bez utraty jakości dóbr lub usług (1602).

Przedsiębiorstwa wskazują, że posiadają kluczowe kompetencje, które wyróżniają je na tle branży (1616), inwestują strategicznie w zasoby, które mogą tworzyć wartość (1621) oraz umiejętnie wykorzystują różne zasoby, aby tworzyć wartość (1616). Deklarują, że potrafią zwiększyć wartość użytkową postrzeganą przez klientów (1701), mają potrzebne w tym celu zdolności marketingowe (1685), w nieco mniejszym stopniu zdolności menedżerskie, logistyczne i finansowe (1624), potrafią łączyć oferowane produkty z odpowiednimi rynkami (1660), a także analizować pojawiające się szanse (1492). Przedsiębiorstwa w przypadku pojawienia się nowych szans są gotowe zredukować koszty, aby przestawić zasoby potrzebne na wykorzystanie szansy i wygenerowanie wartości (1626). Są też zdolne do zatrzymywania wartości, uważając, że wciąż zarabiają na produktach, które kiedyś wdrożyły (1621).

Jeśli chodzi o pozycję badanych przedsiębiorstw w otoczeniu zadaniowym, najwyżej ocenione zagrożenie dotyczyło obecności wielu konkurentów w tej samej branży, którzy są w stanie podpatrzeć i imitować rozwiązania stosowane przez badane przedsiębiorstwa (1596). Jednocześnie nie ma takiego przeświadczenia, aby część wartości przechwytywali konkurenci (1330). Relatywnie wysoko zostało ocenione uwzględnianie potrzeb i oczekiwań interesariuszy w strategii i zarządzaniu przez wartość (1595), a także sprawiedliwy podział wytworzonej wartości wśród wszystkich interesariuszy (1559).

Kadra zarządzająca uważa, że przedsiębiorstwa oferują produkty podobne do konkurencji (1706). Z kolei poczucie, że konkurenci oferują produkty podobne, zostało ocenione niżej (1460). Przedsiębiorstwa uważają, że nie tracą wartości poprzez słabą pozycję w układzie pięciu sił czy wyższą siłę przetargową dostawców (1362) bądź kupców (1354). Są to najniżej ocenione elementy modelu pięciu sił, co oznacza, że współpraca z dostawcami i kupcami odbywa się na dobrym poziomie (1428), choć przedsiębiorstwa starają się podejmować działania w ramach zasobów, jakie posiadają i nie dzielą się wiedzą ekspercką ze współpracującymi organizacjami (1575). Relatywnie nisko oceniają też zagrożenie przechwytywania wartości ze strony pracowników (1330) czy konkurencji (1339).



W zakresie tworzenia i wykorzystywania mechanizmów apriopriacji w tej części ponownie wyraźnie została wskazana ochrona wartości rozumiana jako zabezpieczenie wiedzy dotyczącej takich elementów, za które klienci są w stanie zapłacić (1665). Badane przedsiębiorstwa zabezpieczają też przynajmniej na jeden sposób tworzoną wartość (1632), rozwijają reguły zapobiegające przywłaszczeniu wartości (1499), chronią wartość intelektualną (1472), pomysły dotyczące swoich produktów (1441). Między jednostkami organizacyjnymi, które tworzą wartość, odbywa się współpraca i budowana jest synergia (1528). Relatywnie nisko zostało ocenione natomiast posiadanie patentów dotyczących własnych rozwiązań (1220), a w konsekwencji ochrona przez patenty możliwości ochrony własnych innowacji (1189) i imitacji ich przez innych (1190).

Kadra zarządzająca badanych przedsiębiorstw stwierdza, że nie zgłosiła w ostatnich latach większej liczby patentów niż konkurencja (1084). Na relatywnie niewielkim poziomie zostały ocenione: korzystanie z renty pierwszeństwa (1268), posiadanie znaków handlowych i chronionych prawem rodzajów własności intelektualnej (1308). Kadra wydaje się też w niewielkim stopniu wiedzieć, jakie podejmować ruchy strategiczne, aby przechwycić wartość od innych za pomocą mechanizmów apriopriacji (1441).

### **Empirycznie wyłonione zmienne charakteryzujące tworzenie i przechwytywanie wartości**

Przegląd literatury pozwolił na wyłonienie wielu działań związanych z tworzeniem i przechwytywaniem wartości oraz na zidentyfikowanie licznych zmiennych opisujących ten konstrukt. Przeprowadzona w poprzedniej części analiza porównawcza sumarycznych ocen dotyczących poszczególnych działań organizacyjnych, zmiennych opisujących tworzenie wartości, a także atrybutów tego procesu wskazała na ich wyraźną redundancję. Celem zawężenia zbioru zmiennych, które charakteryzują tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach w Polsce, w kolejnym etapie badań przeprowadzono analizę czynnikową, tak by wyłonić mniejszą liczbę istotnych elementów opisujących sygnalizowane procesy strategiczne. Analiza czynnikowa całości zbioru stwierdzeń metodą Varimax, która zakłada, że nie ma korelacji między wyłoniionymi czynnikami, zidentyfikowała następujących sześć istotnych czynników w procesie tworzenia i przechwytywania wartości: (a) potencjał strategiczny, (b) tworzenie wartości w oparciu o zasoby, (c) przechwytywanie wartości przez zmianę udziału w rynku, (d) przechwytywanie wartości przez uczestników otoczenia zadaniowego, (e) prawne mechanizmy ochrony wartości, (f) wykorzystanie rent apriopriacji.

Z kolei analiza metodą Promax, zakładającą, że wyłonione komponenty mogą być ze sobą skorelowane, wyłoniła podobne kategorie: (a) potencjał strategiczny, (b) tworzenie wartości w oparciu o zasoby, (c) przechwytywanie wartości przez relacje z interesariuszami, (d) przechwytywanie wartości przez uczestników otoczenia zadaniowego, (e) prawne mechanizmy ochrony wartości, (f) patenty i własność intelektualna,

(g) tworzenie wartości dla klienta, (h) wykorzystanie rent apriopriacji. W stosunku do rotacji czynników metodą Varimax pojawiły się zatem nowe składowe (patenty i własność intelektualna, interesariusze oraz tworzenie wartości dla klienta).

Na podstawie wyników tych dwóch rotacji, celem wygenerowania zbioru uniwersalnych kategorii, przeprowadzona została analiza czynnikowa, gdzie zadano z góry pięć czynników powtarzających się w sposób jednoznaczny w poprzednich rotacjach: potencjał strategiczny, tworzenie wartości w oparciu o zasoby, przechwytywanie wartości przez umiejętne poruszanie się w otoczeniu zadaniowym, przechwytywanie wartości przez współpracę z interesariuszami, prawne mechanizmy ochrony wartości. Zastosowana metoda rotacji Oblimin z normalizacją Kaisera wyłoniła z zadanych czynników dwanaście komponentów, które w oparciu o przyporządkowane im, stwierdzenia z ankiet o wysokich ładunkach można wyprowadzić do postaci następujących zmiennych wyjaśniających: ( $x_1$ ) potencjał strategiczny, przywództwo i zdolności menedżerskie, ( $x_2$ ) tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa, ( $x_3$ ) tworzenie wartości dla klienta, ( $x_4$ ) zasoby pod kontrolą istotne dla tworzenia wartości, ( $x_5$ ) niedostatki zasobów i technologii dla innowacji przełomowych, ( $x_6$ ) kompetencje i zasoby strategiczne oraz znajomość łańcuchów wartości, łańcuchów dostaw i zaangażowanych w nie interesariuszy, ( $x_7$ ) obserwowanie rozwiązań konkurentów i imitacja, ( $x_8$ ) utrata wartości, ( $x_9$ ) przedsiębiorcze szanse, ( $x_{10}$ ) ochrona wartości przez patenty, ( $x_{11}$ ) potencjał ludzki dla tworzenia wartości, ( $x_{12}$ ) kodyfikacja wiedzy i kontrola strategiczna celem utrzymania renty pierwszeństwa. Pod uwagę zostały wzięte tylko te czynniki, w których uplasowały się co najmniej dwa elementy (co najmniej dwa odpowiadające stwierdzenia z ankiet) oraz te, które osiągnęły wartości równe bądź wyższe od 0,5.

### **Wpływ tworzenia i przechwytywania wartości na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw**

W kolejnym etapie zbadano, które z wyłonionych zmiennych mają największy wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, mierzoną za pomocą subiektywnych miar finansowych i pozafinansowych. W wyniku analizy regresji zidentyfikowano osiem wielomianowych, uporządkowanych modeli logitowych<sup>2</sup>, z których wszystkie były istotne statystycznie. W tabeli 2 zostały przedstawione wygenerowane modele opisujące wpływ zmiennych tworzenia i przechwytywania wartości na zmienne zależne dotyczące efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Siły wpływu zostały wyrażone za pomocą ilorazów szans (*odds ratios*).

W przypadku modeli logitowych nie bierze się pod uwagę wielkości współczynnika regresji, tylko ich wartość (dodatnia bądź ujemna), która określa kierunek wpływu. Wartość dodatnia oznacza, że prawdopodobieństwo wzrostu efektywności będzie wyższe w tych przedsiębiorstwach, które stosują dany mechanizm tworzenia lub przechwytywania wartości w przeciwieństwie do tych, które tego mechanizmu nie stosują. Z kolei wartość

Tabela 2. Wartości sił wpływu mechanizmów tworzenia wartości na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw

Zmienne zależne	Model 1 (Wzrost sprzedaży)	Model 2 (Wzrost udziału w rynku)	Model 3 (Utrzymanie rentowności sprzedaży)	Model 4 (Utrzymanie zysku netto)	Model 5 (Utrzymanie stopnia lojalności klientów)	Model 6 (Utrzymanie wzrostu przedsiębiorstwa)	Model 7 (Zdolność do wprowadzania innowacji)	Model 8 (Utrzymanie płynności finansowej)
Zmienne niezależne								
(x <sub>1</sub> ) Potencjał strategiczny, przywództwo i zdolności menedżerskie	1,433**	1,297	1,332*	1,367*	1,234	1,544*	1,492**	1,367*
(x <sub>2</sub> ) Tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa	0,948	1,138	0,977	0,889	0,804	0,932	1,090	1,051
(x <sub>3</sub> ) Tworzenie wartości dla klienta	0,925	1,001	0,944	0,926	0,869	0,803	0,841	0,832
(x <sub>4</sub> ) Zasoby pod kontrolą istotne dla tworzenia wartości	1,218	1,260	1,299	1,494*	1,483***	1,410**	1,126	1,250
(x <sub>5</sub> ) Niedostatki zasobów i technologii dla innowacji przełomowych	1,022	1,061	1,006	1,022	0,886	0,911	1,036	1,187*
(x <sub>6</sub> ) Kompetencje i zasoby strategiczne oraz znajomość interesariuszy	1,173	1,744***	1,610**	1,092	1,616***	1,076	1,255	1,277
(x <sub>7</sub> ) Obserwowanie rozwiązań konkurentów i imitacja	1,284**	1,330**	1,274**	1,231*	1,176	1,339*	1,344*	1,166
(x <sub>8</sub> ) Utrata wartości	0,955	0,895	0,857	0,864	0,841	0,780*	0,835	0,808
(x <sub>9</sub> ) Podejmowanie przedsiębiorczych szans	1,145	0,951	0,999	0,994	1,245*	1,016	1,017	1,010
(x <sub>10</sub> ) Patenty i inne sposoby ochrony wartości	1,240**	1,149	1,263	1,281**	1,139	1,352***	1,174*	1,179**
(x <sub>11</sub> ) Potencjał ludzki dla tworzenia wartości	0,786	0,875	0,792	0,955	1,149	1,035	0,979	1,091
(x <sub>12</sub> ) Kodyfikacja wiedzy i kontrola strategiczna	1,204	1,247	1,125	0,981	1,203	1,061	1,109	1,183
Log-likelihood	-414,178	406,317	-405,583	-431,807	-443,633	-413,066	-439,107	-417,220
LR chi2	76,22	118,42	98,10	82,25	103,50	110,52	103,55	107,86
Prob > chi2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pseudo R2	0,084	0,127	0,107	0,087	0,104	0,118	0,105	0,114
***p<=0,01; **p<=0,05; *p<=0,1								

Źródło: opracowanie własne



ujemna współczynnika regresji oznacza, że prawdopodobieństwo obniżenia efektywności będzie wyższe w tych przedsiębiorstwach, które stosują dany mechanizm tworzenia lub przechwytywania wartości w przeciwieństwie do tych, które tego mechanizmu nie stosują. Istotne natomiast są ilorazy szans (*odds ratios*), czyli „odlogarytmowane” współczynniki regresji ukazujące wielkość prawdopodobieństwa.

Analiza ilorazów szans pozwala na sformułowanie poniższych wniosków. Badane przedsiębiorstwa mają zwiększone szanse na wzrost sprzedaży w przypadku, gdy posiadają właściwą strategię, przywódcze kompetencje i zdolności menedżerskie (o 43,3% większe szanse niż przedsiębiorstwa, które tego nie robią), obserwują rozwiązania konkurentów (28,4%) i chronią swoją wartość poprzez patenty (24%). Wzrost udziału w rynku jest bardziej prawdopodobny w przypadku posiadania właściwych kompetencji i zasobów strategicznych oraz znajomości swoich interesariuszy (74,4%), a także obserwowania rozwiązań konkurentów (33%). Im większe przedsiębiorstwo, tym prawdopodobieństwo zwiększenia udziału w rynku poprzez te działania spada. Z kolei utrzymanie średniej rentowności sprzedaży jest również bardziej prawdopodobne wśród tych przedsiębiorstw, które mają kompetencje i zasoby strategiczne, a także znają swoich interesariuszy (61%), obserwują rozwiązania konkurentów (27,4%) oraz posiadają patenty jako mechanizmy ochrony wartości (26,3%). Z analiz wynika, że im większe przedsiębiorstwo, tym prawdopodobieństwo utrzymania średniej rentowności sprzedaży jest niższe.

Prawdopodobieństwo utrzymania zysku netto na podobnym poziomie co konkurencja jest możliwe do osiągnięcia u tych przedsiębiorstw, które posiadają właściwą strategię, przywódcze kompetencje i zdolności menedżerskie (36,7%), posiadają pod kontrolą zasoby do tworzenia wartości (49,4%), obserwują konkurencję (23,1%), chronią wartość przez patenty (28,1%). Natomiast na utrzymanie stopnia lojalności klientów w porównaniu do konkurencji większe prawdopodobieństwo mają te przedsiębiorstwa, które posiadają pod kontrolą zasoby potrzebne do tworzenia wartości (48,3%), zasoby strategiczne, a także rozwijają kompetencje i znają interesariuszy (61,6%) oraz podejmują przedsiębiorcze szanse (24,5%). U przedsiębiorstwach większych prawdopodobieństwo utrzymania lojalności jest niższe o 70%. Wreszcie prawdopodobieństwo utrzymania przeciętnego stopnia wzrostu jest wyższe o 54,4% w przypadku posiadania dobrej strategii, zdolności menedżerskich i przywódczych; o 41% wyższe w przypadku kontrolowania zasobów do tworzenia wartości, o 78% wyższe przy wdrażaniu rozwiązań innych i obserwowaniu rozwiązań konkurentów.

Zdolność do wprowadzania innowacji z osiągniętych zysków jest wyższa o 49,2% u przedsiębiorstw posiadających dobrą strategię, zdolności menedżerskie i przywódcze; o 34,4% wyższa u przedsiębiorstw obserwujących rozwiązania konkurentów i o 17,4% wyższa u wprowadzających patenty. W przedsiębiorstwach o dobrej strategii, z dobrym przywództwem i zdolnościami menedżerskimi

prawdopodobieństwo utrzymania przepływów pieniężnych jest wyższe o 36,7%, zaś wśród tych, które stosują patenty jako mechanizmy ochrony wartości, to prawdopodobieństwo jest wyższe o 17,9%. Wśród przedsiębiorstw, które mają niedostateczne zasoby i technologie do przygotowania przełomowych innowacji, prawdopodobieństwo utraty płynności jest wyższe o 18,7% niż u tych, które takich niedostatków nie mają.

## Podsumowanie

**C**elem niniejszego artykułu było: po pierwsze przedstawienie wybranych teoretycznych podstaw dotyczących tworzenia i przechwytywania wartości, po drugie zidentyfikowanie i ocena działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w Polsce w tym zakresie i wreszcie analiza wpływu empirycznie wyłonionych zmiennych opisujących tworzenie i przechwytywanie wartości na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone na 316 przedsiębiorstwach w Polsce pozwalają na sformułowanie poniższych wniosków.

Po pierwsze, tworzenie wartości jest przez badane przedsiębiorstwa głównie rozumiane jako zwiększanie wartości użytkowej produktów i generowanie zysków ze sprzedaży (Terho i in., 2015). Tworzenie wartości w oparciu o przełomowe innowacje dotyczy niewielu przedsiębiorstw w Polsce. Do najistotniejszych elementów strategii tworzenia wartości należą: posiadanie kluczowych zasobów, odpowiednich kompetencji, a także znajomość łańcuchów dostaw, łańcuchów wartości i zaangażowanych w nie interesariuszy, co pokrywa się z innymi prowadzonymi badaniami (Tolondo, Bitencourt, 2014).

Po drugie, najczęściej podejmowane sposoby zatrzymywania wartości to prawne mechanizmy ochrony przed konkurencją, przy czym są to różnego rodzaju mechanizmy apriopriacji i reguły zawłaszczania renty (Coff, 2010). Z kolei patenty nie są głównym wskazywanym mechanizmem ochrony wartości. Jest to o tyle ciekawe, że właśnie zgłaszanie i posiadanie patentów wykazało istotny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Najistotniejszą okazją do przechwytywania wartości jest obecność wielu konkurentów w tej samej branży, którzy są w stanie podpatrzeć i imitować rozwiązania innych (lub podpatrywać i ulepszać, Bilton, Cummings, 2010). Jednocześnie przedsiębiorstwa deklarują kooperację, zaś w tworzeniu i zatrzymywaniu wartości biorą pod uwagę potrzeby i oczekiwania swoich interesariuszy, a wytworzoną wartość starają się rozdzielać sprawiedliwie między interesariuszy (Priem i in., 2019).

Po trzecie, zwiększone szanse na tworzenie i zatrzymanie wartości, a tym samym na zwiększenie efektywności mają przedsiębiorstwa, które posiadają właściwą strategię, przywódcze kompetencje i zdolności menedżerskie, posiadają pod kontrolą zasoby do tworzenia wartości (Amit, Han, 2017), obserwują rozwiązania konkurentów; wiedzą, gdzie w łańcuchach wartości tworzona jest wartość i wprowadzają mechanizmy ochrony wartości (Piboonrungsri i in., 2017).



Na podstawie przeprowadzonych badań, a także w oparciu o przesłanki z literatury można sformułować następujące zalecenia dla kadry zarządzającej:

- 1) Zidentyfikuj, w którym momencie cyklu życia biznesu jest twoje przedsiębiorstwo; jeżeli w fazie rozwoju i towarzyszy temu dobra płynność finansowa, inwestuj w innowacje tak, aby stały się one źródłem przyszłej wartości.
- 2) Staraj się kontrolować zasoby potrzebne do uruchomienia innowacji i tworzenia na ich podstawie wartości dla użytkowników.
- 3) Nie jesteś sam – korzystaj ze współpracy lub kooperacji oraz synergii interesariuszy, rozdzielaj sprawiedliwie wytworzoną wartość pomiędzy zaangażowanych uczestników.
- 4) Opracowuj patenty i inne prawne mechanizmy zatrzymywania wartości; w ten sposób prawdopodobieństwo imitacji, ulepszenia i sprzedaży twoich gotowych pomysłów przez innych spadnie.

Oczywiście przeprowadzone w niniejszym artykule badania mają swoje ograniczenia dotyczące m. in. sposobu doboru próby, operacjonalizacji niektórych miar, doboru metod czy subiektywnego charakteru badanej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Z pewnością jednak wyłonione istotne zmienne opisujące tworzenie i przechwytywanie wartości oraz ich wpływ na efektywność mogą zostać zweryfikowane w przyszłych badaniach, obejmujących także inne organizacje niebędące przedsiębiorstwami.

---

**prof. dr hab. Wojciech Dyduch**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**  
**Kolegium Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0003-1090-5690**  
**e-mail: dyduch@ue.katowice.pl**

### Przypisy

- 1) Badania przedstawione w niniejszym artykule zostały sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki i zrealizowane w ramach projektu pt. „Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach przedsiębiorczych” (projekt nr 2015/17/B/HS4/00935).
- 2) Autor dziękuje prof. dr hab. Maciejowi Zastempowskiemu (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) za wygenerowanie modeli w programie STATA14.

### Bibliografia

- [1] Amit R., Zott Ch. (2012), *Creating Value Through Business Model Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 53, pp. 41–49.
- [2] Amit R., Han X. (2017), *Value Creation through Novel Resource Configurations in a Digitally Enabled World*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 11, No. 3, pp. 228–242.
- [3] Bilton C., Cummings S. (2010), *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley and Sons, Chichester.
- [4] Burkert M. (2013), *Differences in the Sophistication of Value-based Management – The Role of Top Executives*, „Management Accounting Research”, Vol. 24, No. 1, pp. 3–22.

- [5] Coff R.W. (2010), *The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development*, „Strategic Management Journal”, Vol. 31, pp. 711–733.
- [6] Cooper R.G. (2011), *Winning at New Products. Creating Value Through Innovation*, Basic Books, New York.
- [7] Czakon W. (2010), *Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 137–148.
- [8] Dattee B., Alexy O., Autio E. (2018), *Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game when Uncertainty is High*, „Academy of Management Journal”, Vol. 61, No. 2, pp. 466–498.
- [9] Davidow M. (2018), *Value Creation and Efficiency: Incompatible or Inseparable?* „Journal of Creating Value”, Vol. 4, No. 1, pp. 123–131.
- [10] Dyer J., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- [11] Falencikowski T. (2015), *Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. 109–120.
- [12] Fischer T. (2011), *Managing Value Capture*, Gabler Verlag-Springer, Munich.
- [13] Horth D.M., Vehar J. (2014), *Becoming a Leader Who Fosters Innovation* (materiał nieopublikowany), Center for Creative Leadership, pp. 2–25.
- [14] Jeong S.-H., Harrison D.A. (2017), *Glass Breaking, Strategy Making, and Value Creating: Meta-Analytic Outcomes of Women as CEOs and TMT Members*, „Academy of Management Journal”, Vol. 60, No. 4, pp. 1219–1252.
- [15] Kollenscher E., Popper M., Ronen B. (2018), *Value-creating Organizational Leadership*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 24, No. 1, pp. 19–39.
- [16] Kyprianou Ch. (2018), *Creating Value from the Outside in or the Inside Out: How Nascent Intermediaries Build Peer-to-peer Marketplaces*, „Academy of Management Discoveries”, Vol. 4, No. 3, pp. 336–370.
- [17] Mahajan G. (2020), *What Is Customer Value and How Can You Create It?* „Journal of Creating Value”, Vol. 6(1), pp. 119–121.
- [18] Mahoney J.T., Qian L. (2013), *Market Frictions as Building Blocks of an Organizational Economics Approach to Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 34, No. 9, pp. 1019–1041.
- [19] Mazur K. (2011), *Tworzenie i przywłaszczanie wartości: perspektywa relacji: pracownik – organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [20] Miller K.D., Folta T.B. (2002), *Option Value and Entry Timing*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, pp. 655–665.
- [21] Niesten E., Stefan I. (2019), *Embracing the Paradox of Interorganizational Value Co-creation–Value Capture: A Literature Review towards Paradox Resolution*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 21, pp. 231–255.
- [22] Oliński M. (2016), *Tworzenie oraz przechwytywanie wartości w modelach biznesu – ujęcie relacyjne*, „Przedsiębiorstwo

- we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” „Research on Enterprise in Modern Economy – Theory and Practice”, Tom 4(19), s. 65–75.
- [23] Oliveira W.A., De Muylder C.F. (2012), *Value Creation from Organizational Project Management: A Case Study in a Government Agency*, „Journal of Information Systems and Technology Management”, Vol. 9, No. 3, pp. 497–514.
- [24] Piboonrungrroj P., Williams S., Simatupang T. (2017), *The Emergence of Value Chain Thinking*, „International Journal of Value Chain Management”, Vol. 8, No. 1, pp. 40–57.
- [25] Pitelis C.N. (2009), *The Co-evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage*, „Organization Studies”, Vol. 30, No. 10, pp. 1115–1139.
- [26] Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, Vol. 89, No. 1, pp. 2–17.
- [27] Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- [28] Priem R.L., Krause R., Tantalo C., McFadyen A. (2019), *Promoting Long-Term Shareholder Value by „Competing” for Essential Stakeholders: A New, Multi-Sided Market Logic for Top Managers*, „Academy of Management Perspectives” (w druku).
- [29] Skilton P.F. (2014), *Value Creation, Value Capture, and Supply Chain Structure: Understanding Resource-Based Advantage in a Project-Based Industry*, „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 50, pp. 74–93.
- [30] Tantalo C., Priem R.L. (2014), *Value Creation through Stakeholder Synergy*, „Strategic Management Journal”, Vol. 37, No. 2, pp. 314–329.
- [31] Teece D.J. (2016), *Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm*, „European Economic Review”, Vol. 86, pp. 202–216.
- [32] Terho H., Eggert A., Haas A., Ulaga W. (2015), *How Sales Strategy Translates into Performance: The Role of Salesperson Customer Orientation and Value-based Selling*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 45, pp. 12–21.
- [33] Tondolo V.A.G., Bitencourt C.C. (2014), *Understanding Dynamic Capabilities from its Antecedents, Processes and Outcomes*, „Brazilian Business Review”, Vol. 11, No. 5, pp. 122–144.
- [34] Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 68, pp. 1–17.
- [35] Willumsen P., Oehmen J., Stingl V., Gerald J. (2019), *Value Creation through Project Risk Management*, „International Journal of Project Management”, Vol. 37, No. 5, pp. 731–749.
- [36] Zajac E., Olsen C. (1993), *From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Inter-organizational Strategies*, „Journal of Management Studies”, Vol. 30, pp. 131–145.

### Value Creation and Value Capture: Key Variables and Their Influence on Performance among Organisations in Poland

#### Summary

This paper seeks to discuss the processes, mechanisms and elements of value creation and value capture strategies. First, the theoretical underpinnings of VCVC are developed with a focus on innovation-based value creation, resource-based view, relational view and dynamic capability perspective. Next, the results of the research carried out among 316 organisations in Poland are presented, assessing the VCVC activities undertaken, the most significant variables describing the VCVC construct, as well as indicating the elements of the highest influence on performance.

#### Keywords

value creation, value capture, firm performance