

WŁODZIMIERZ RUDNY

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

TWORZENIE I PODZIAŁ WARTOŚCI – NOWE TENDENCJE

Streszczenie

Wartość jest terminem wieloznacznym, co skutkuje ciągłym pojawianiem się nowych teorii wartości i nowych podejść do analizy źródeł i uwarunkowań tworzenia wartości przez podmioty gospodarcze. Łańcuchy oraz sieci to najczęściej, w ostatnich dekadach, pojawiające się w literaturze przedmiotu konceptualizacje konfiguracji, w jakich podmioty tworzące wartość wchodzą we wzajemne interakcje. W szczególności układom sieciowym – opartym na wymianie wiedzy i kompetencji przez uczestników sieci – przypisuje się większy potencjał kreowania wartości. W ostatnich latach rośnie znaczenie podejść akcentujących współtworzenie wartości w relacjach B2C oraz B2B.

Słowa kluczowe: wartość, łańcuchy wartości, sieci

1. Wartość – definicje i koncepcje

Termin **wartość** jest terminem wieloznacznym, znajdującym zastosowanie w wielu dyscyplinach naukowych. W zależności od podmiotu zainteresowanego ustaleniem wartości termin ten może przybierać odmienne interpretacje i znaczenia. Konsekwencją tego faktu jest mnogość definicji kategorii „wartość” pojawiających się w literaturze przedmiotu.

Spośród wielu różnorodnych teorii wartości na szczególną uwagę, zdaniem części autorów, zasługują teorie wartości oparte na analizie subiektywnej użyteczności (m.in. Smith, Walras, Pareto, Schumpeter). Wywodzące się z XIX wieku koncepcje użyteczności stanowią podstawę do współcześnie prowadzonych dyskusji teoretycznych. Wykorzystuje się przede wszystkim ustalenia teorii ocze-

kiwanej użyteczności. Użyteczność jest siłą sprawczą leżącą u podstaw decyzji konsumpcyjnych i inwestycyjnych. Decyzje te są podejmowane na podstawie zadowolenia (*satisfaction*) lub użyteczności (*utility*) przypisanych przez indywidualnego decydenta poszczególnym okazjom.

Źródłem wartości przedsiębiorstwa jest jego kapitał oraz decyzje dotyczące jego alokacji. Wydatkując kapitał na określone przedsięwzięcie gospodarcze, jego właściciele oczekują określonego zysku. Jest to możliwe dzięki podstawowej właściwości kapitału, jaką jest zdolność do pomnażania się. Na istnienie tego rodzaju atrybutu kapitału zwraca uwagę wiele jego definicji, w obrębie których wskazuje się m.in. na:

- kapitał jako bogactwo zebrane w celu podjęcia dalszej produkcji,
- kapitał jako wynik procesu produkcyjnego przeznaczony do wykorzystania w dalszej produkcji,
- kapitał jako suma będąca przedmiotem pożyczki¹.

Elementem nierozzerwalnie związanym z kategorią kapitału jest jego wartość. Zdaniem wielu autorów, wartość kapitału stanowi zarazem pieniężny wyraz aktualnej wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Według Borowieckiego do podstawowych form przejawiania się wartości przedsiębiorstwa należą:

- wartość przedsiębiorstwa oparta na wartości nakładów poniesionych na jego utworzenie;
- wartość ekonomiczna przedsiębiorstwa (*economic value, going-concern value*) oparta na kategorii wartości użytkowej i wynikających z niej pożytków, będących efektami funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- wartość rynkowa przedsiębiorstwa (*fair market value*) wywodząca się z klasycznej koncepcji wartości naturalnej, wypadkowej wartości wymiennej i wartości użytkowej, zweryfikowanej przez rynki finansowe i towarowe².

Wymienione powyżej formy przejawiania się wartości przedsiębiorstwa nie stanowią zbioru zamkniętego. Znacznie bardziej rozbudowaną klasyfikację koncepcji wartości przedsiębiorstwa przedstawia Zarzecki³. Klasyfikacja ta obejmuje następujące kategorie:

¹ R. Borowiecki, J. Czaja, A. Jaki, M. Kulczycki, *Metody i systemy wyceny przedsiębiorstw*, Twigger, Warszawa 2002, s. 24.

² Tamże, s. 34.

³ D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999, s. 25 i dalsze.

- wartość ekonomiczna (*economic value*) rozumiana jako zdolność aktywów do dostarczania ich posiadaczowi strumienia wolnych przepływów pieniężnych;
- wartość w użyciu (*value in use*) to zaktualizowana wartość przyszłych przepływów pieniężnych łącznie z końcowym rozliczeniem z tytułu zadysponowania aktywem, oczekiwana z racji użytkowania aktywów w przedsiębiorstwie (koncepcja ta jest odpowiednikiem wartości ekonomicznej);
- wartość księgową (*book value*);
- wartość odtworzeniową (*reproduction value*) to kwota niezbędna do zastąpienia istniejących aktywów trwałych według rodzaju;
- wartość zamiany (*replacement value*) odzwierciedla koszt nabycia aktywów, które mogłyby pełnić funkcje aktywów będących obecnie w dyspozycji przedsiębiorstwa. Koncepcja bardzo zbliżona do koncepcji wartości odtworzeniowej, akcentująca jednak w większym stopniu funkcje pełnione przez poszczególne aktywa, a nie ich rodzaj;
- wartość rynkowa (*market value*) to cena wymienna dobra lub usługi na zorganizowanym i niemanipulowanym rynku. Wartość rynkowa reprezentuje chwilową, występującą w danym momencie zgodność dwóch lub więcej stron transakcji;
- wartość sprawiedliwa (*fair value*) w szerokim rozumieniu jest tożsama z wartością rynkową. W znaczeniu węższym wartość ta powinna być wyznaczana na podstawie znanych cen historycznych oraz przewidywań prawdopodobnej zdolności aktywów do kreowania zysków. Jest to kategoria wartości często spotykana w umowach i aktach prawnych;
- wartość likwidacyjna (*liquidation value*) to wartość możliwa do uzyskania ze sprzedaży składników majątkowych przedsiębiorstwa w przypadku jego likwidacji;
- wartość *goodwill* (*goodwill value*) to „nadwyżka wartości przedsiębiorstwa jako całości nad sumą jego poszczególnych wartości materialnych i identyfikowalnych wartości niematerialnych”⁴.

Zakres praktycznego wykorzystania wyżej wymienionych koncepcji wartości jest zróżnicowany, uzależniony od ich użyteczności, wiarygodności, preferencji pomiotu dokonującego wyceny oraz celu wyceny.

⁴ Tamże, s. 35.

2. Źródła i obszary wartości przedsiębiorstwa

Wartość przedsiębiorstwa wynika z oczekiwanych przyszłych generowanych przez nie dochodów, zdyskontowanych odpowiednią stopą dyskontową. Uwzględnia się przy tym dochody, które mogą być zrealizowane zarówno w wyniku kontynuacji działalności, jak i w rezultacie likwidacji przedsiębiorstwa. Część dochodów pozostaje w przedsiębiorstwie, zaś pozostałe są dzielone pomiędzy różne kategorie inwestorów, którzy wnieśli kapitał do przedsiębiorstwa w ramach własnych decyzji inwestycyjnych. Każdy wniesiony do przedsiębiorstwa składnik kapitału ma określony koszt, odpowiadający oczekiwanej przez inwestorów stopie zwrotu. Koszt ten jest pokrywany z generowanych przez przedsiębiorstwo dochodów.

Fakt, że bazę kapitałową przedsiębiorstwa tworzą zazwyczaj nie tylko kapitały wniesione przez właścicieli, sprawia, iż konieczne jest rozróżnienie pojęcia wartości całkowitej przedsiębiorstwa od pojęcia wartości kapitałów własnych⁵. Wartość całkowita przedsiębiorstwa wynika ze wszystkich generowanych przez nie dochodów, natomiast wartość kapitałów własnych jest różnicą pomiędzy wartością całkowitą a wartością wszystkich, innych niż kapitały własne, składników bazy kapitałowej przedsiębiorstwa. Innymi słowy – wartość dla właścicieli jest nadwyżką całkowitej wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością rynkową składników, które nie podlegają roszczeniom ze strony właścicieli.

Całkowita wartość zarówno kapitału własnego, jak i obcego przedsiębiorstwa, może być rozumiana jako suma następujących składników:

- 1) wartości bieżącej przyszłych dochodów uzyskiwanych z działalności operacyjnej w okresie objętym prognozą przepływów pieniężnych,
- 2) wartości przedsiębiorstwa poza horyzontem prognozy,
- 3) wartości ubocznych efektów finansowania,
- 4) wartości posiadanych środków pieniężnych,
- 5) wartości aktywów niezwiązanych z działalnością operacyjną,
- 6) wartości opcji rzeczowych wbudowanych w działalność przedsiębiorstwa⁶.

Istotne jest rozróżnienie pomiędzy dochodami generowanymi przez przedsiębiorstwo na rzecz właścicieli a dochodami ostatecznie przez nich realizowa-

⁵ Tamże, s. 18.

⁶ B. Nita, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 26.

nymi⁷. Przynależne właścicielom dochody generowane przez przedsiębiorstwo mogą być im przekazywane na trzy różne sposoby:

- wypłata dywidend,
- skupienie akcji w celu umorzenia kapitału,
- wzrost rynkowej wartości posiadanych akcji⁸.

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia różnicy pomiędzy dochodami faktycznie osiąganymi przez właścicieli a dochodami potencjalnie dla nich dostępnymi, zarządzanie przez wartość dla właścicieli powinno zagwarantować, że wszystkie wygenerowane i przynależne właścicielom dochody zostaną im faktycznie przekazane⁹.

Jak podkreśla Michalski, istotne jest rozstrzygnięcie kwestii wyboru dochodów, którymi należy się kierować w ramach wyceny przedsiębiorstwa i w procesie zarządzania przez wartość¹⁰. Teoretycznie jest dostępna jedna z dwóch możliwości:

- dochody realizowane przez właścicieli, a więc dywidendy, płatności za akcje skupione w ramach umorzenia oraz zyski kapitałowe wynikające ze wzrostu rynkowej wartości akcji;
- dochody generowane na rzecz właścicieli przez przedsiębiorstwo w wyniku prowadzonej przez nie działalności operacyjnej.

W literaturze przedmiotu i w praktyce przyjmuje się, zgodnie z drugą z wymienionych możliwości, że wartość przedsiębiorstwa wynika z generowanych przez nie w ramach działalności gospodarczej wolnych strumieni gotówkowych.

Głównym elementem procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa jest określenie źródeł wartości. Źródła te znajdują odzwierciedlenie w określonych formach przejawiania się wartości, które można umownie podzielić na wyodrębnione obszary. Każdy zaś z obszarów może zostać poddany analizie z punktu widzenia cząstkowych czynników, których kształtowanie wpływa na wartość obszaru. Czynniki te są określane mianem nośników wartości. Alternatywne nazwy pojawiające się w literaturze przedmiotu to czynniki wartości, generatory

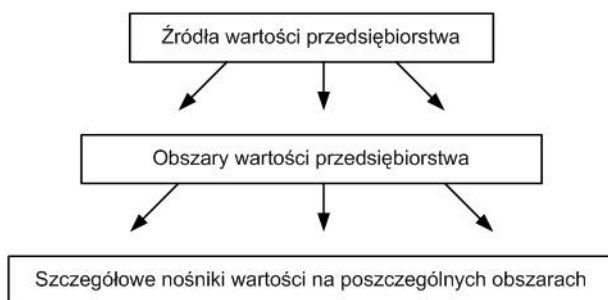
⁷ M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 19.

⁸ Tamże, s. 20.

⁹ Tamże, s. 24.

¹⁰ Tamże, s. 20.

wartości, czynniki kształtujące wartość¹¹. Współzależność pomiędzy wymienionymi elementami zobrazowano na rysunku 1.



Rysunek 1 Źródła wartości, obszary jej realizacji oraz nośniki wartości

Źródło: M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 30.

Podstawowymi źródłami wartości operacyjnej przedsiębiorstwa są:

- atrakcyjność rynku,
- pozycja rynkowa przedsiębiorstwa,
- strategia rozwojowa przedsiębiorstwa¹².

Czynniki te decydują o wielkości przychodów, marży zysku i skali niezbędnych inwestycji, determinując wielkość dochodów gotówkowych przedsiębiorstwa.

Trzy główne obszary przejawiania się wartości to:

- obszar przewidywanej działalności operacyjnej (wartość operacji),
- obszar struktury kapitałowej (ubocznych efektów finansowania),
- obszar opcji rzeczowych¹³.

Wartość operacyjna jest determinowana bieżącą wartością przyszłych dochodów uzyskiwanych z prowadzenia działalności operacyjnej oraz wartością poza horyzontem prognozy. Wartość obszaru struktury finansowania jest determinowana głównie oszczędnościami podatkowymi dzięki obniżeniu podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób prawnych. Wartość obszaru opcji rzeczowych wynika z elastyczności decyzyjnej menedżerów, pozwalającej

¹¹ B. Nita, *Metody wyceny i kształtowania...*, s. 28.

¹² M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość...*, s. 30.

¹³ Tamże, s. 34.

na modyfikację pierwotnie zakładanych sposobów realizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

W odróżnieniu od obszaru przewidywalnej działalności operacyjnej obszar opcji rzeczowych charakteryzuje się wysoką niepewnością oraz dopuszczalną elastycznością działań pozwalającą na podjęcie, rezygnację lub modyfikację określonych działań w zależności od tego, jak kształtuje się sytuacja w przedsiębiorstwie i/lub w jego otoczeniu.

Wyznacznikami wartości poszczególnych obszarów są specyficzne dla danego obszaru nośniki wartości. Znajomość nośników wartości jest konieczna do określenia sposobów podwyższania wartości. Rodzaj nośników wartości wiąże się ściśle z metodami wyceny wartości kreowanej na poszczególnych obszarach. Trzeba jednak pamiętać, że nie wszystkie nośniki wartości są kwantyfikowalne, a tym samym nie znajdują odzwierciedlenia w formułach wyceny.

3. Konfiguracje systemów kreowania wartości: łańcuchy, butikiki i sieci

W literaturze przedmiotu występuje mnogość podejść do opisu procesu tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo. Jedną z ciekawszych propozycji przedstawili Stabell i Fjeldstad¹⁴. Autorzy nawiązują do zaproponowanej przez Thompsona typologii podejść do zarządzania niepewnością¹⁵. Thompson wyróżnił trzy „technologie” radzenia sobie z niepewnością: 1) długotrwałą-powiązaną (*long-linked*), 2) intensywną (*intensive*) oraz 3) mediacyjną (*mediating*). Każde z tych podejść jest adekwatne dla odmiennych klas niepewności, z jakimi spotyka się organizacja.

Bazując na typologii Thompsona, Stabell i Fjeldstad wyodrębniają trzy podstawowe konfiguracje systemów kreowania wartości:

- łańcuchy (*chains*),
- butikiki (*shops*),
- sieci (*networks*).

¹⁴ C. Stabell, O. Fjeldstad, *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*. „Strategic Management Journal” 1998, No. 19, s. 413–437.

¹⁵ J. Thomson, *Organizations in Action*, Mc-Graw-Hill, New York 1976.

Łańcuch wartości

W łańcuchu wartość jest tworzona poprzez transformację zasileń w produkty i usługi. Produkt jest medium transferu wartości od firmy do klienta. Zależnościami pomiędzy poszczególnymi czynnościami w łańcuchu wartości zarządza się poprzez mechanizm koordynacji. Zależności mogą mieć charakter wspólnotowy, sekwencyjny i/lub wzajemny.

Koncepcja łańcucha wartości zakłada, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest dezagregacja procesu tworzenia wartości na kilka odrębnych obszarów działań (ogniw łańcucha) – podstawowych i wspierających – z których każdy ma wpływ na pozycję kosztową firmy oraz może stanowić podstawę do zróżnicowania względem konkurencji. Podstawowym założeniem tego podejścia jest to, że wyodrębnione ogniwa mają odmienną ekonomikę i w różny sposób przyczyniają się do wzrostu wartości produktu dla klienta.

Butiki wartości

Pod pojęciem „butików” Thompson i współautorzy rozumieją struktury o charakterze „zadaniowym” tworzone przez grupę podmiotów w celu rozwiązywania określonej kategorii problemów, głównie z obszaru usług.

4. Organizacje sieciowe: koncepcje przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości

4.1. Źródła przewagi konkurencyjnej

Wyjaśnienie istoty i źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw jest jednym z najważniejszych zagadnień zarówno w obszarze zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania. Studia przypadków firm, które odniosły sukces na rynku, wskazują na dużą różnorodność skutecznych modeli biznesu.

Definicje przewagi konkurencyjnej w literaturze przedmiotu są zróżnicowane w zależności od jej przedmiotu, punktu widzenia i celów jej określania. Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej odzwierciedla dynamikę procesu zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Nowo powstające teorie przewagi konkurencyjnej zazwyczaj nie stanowią alternatywy dla wcześniejszych, wykorzystując ich dorobek, wskazują na nowe aspekty budowania przewagi konkurencyjnej.

Wspólną cechą tych teorii jest podejście do istoty przewagi konkurencyjnej, która polega na trwałym osiągnięciu ponadprzeciętnej wartości.

Do najważniejszych koncepcji przewagi konkurencyjnej można zaliczyć:

- podejście zasobowe,
- konkurowanie na bazie czasu,
- konkurowanie na bazie kompetencji firmy,
- konkurowanie na bazie dynamicznych kompetencji,
- konkurowanie na bazie wiedzy,
- konkurowanie oparte na relacjach¹⁶.

Miniona dekada przyniosła wzrost znaczenia dwóch ostatnich spośród wyżej wymienionych form uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Szybki rozwój nowych technologii informatycznych przyczynił się do ukształtowania gospodarki nowego typu, określanej mianem gospodarki informacyjnej, cyfrowej, e-gospodarki lub gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge-based economy*). W nowym typie gospodarki wiedza postrzegana jest jako zasób strategiczny firmy, warunkujący jej przetrwanie i rozwój oraz zdolność do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Jednocześnie nabiera znaczenia koncepcja tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach. Relacje z innymi podmiotami stają się źródłem pozyskiwania nowych umiejętności, źródłem rozszerzania bazy wiedzy. Tak więc jest widoczna komplementarność pomiędzy dwoma wymienionymi podejściami do konkurencyjności. Koncepcja przewagi opartej na relacjach ściśle wiąże się z powstawaniem nowych struktur organizacyjnych w postaci organizacji sieciowych.

4.2. Koncepcja organizacji sieciowej

Pojęcie organizacji sieciowej ma szeroki i niejednoznaczny charakter. W teorii nauk o organizacji i zarządzaniu wskazuje się na dwojaki rozumienie pojęcia sieci: z socjologicznego punktu widzenia oraz w aspekcie organizacyjnym. W pierwszym wypadku sieć oznacza luźną strukturę łączącą zbiór indywidualnych osób, które nawiązują osobiste kontakty. Sieć w aspekcie organizacyjnym to „zbiór bezpośrednich relacji, które kreują współzależności między firmami

¹⁶ Z. Pierścionek, *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9; W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.

i tworzą kontekst dla powiązań, dzięki którym poszczególnym firmom nadawane są funkcje i przydzielane środki ich realizacji”¹⁷.

Sieci są układami współdziałania, w ramach których realizuje się określone projekty. Spoiwem łączącym w całość sieci między organizacyjne jest potencjał synergiczny partnerów umożliwiający realizację celów, których żadna z firm działających indywidualnie nie mogłaby samodzielnie zrealizować.

Rosnąca popularność struktur sieciowych wynika z faktu, że sieci pozwalają m.in. na:

- zmniejszenie niepewności;
- zwiększenie stopnia elastyczności;
- zapewnienie odpowiedniego potencjału;
- zapewnienie większej szybkości działania, w celu wykorzystania nadarżających się szans i okazji rynkowych;
- zwiększenie dostępu do zasobów i informacji¹⁸.

Zdaniem Mary Hatch, organizacja sieciowa jest taką formą, w której większość, a czasem całość, komunikacji pionowej i stosunków kontroli zastąpiono podkreśleniem stosunków poziomych, formalne stosunki między jednostkami organizacyjnymi zmienione na powiązania między partnerami, a aktywa są podzielone między partnerów w taki sposób, aby wytwórcą skończonej całości nie była żadna z pojedynczych organizacji tworzących sieć, lecz sieć jako całość¹⁹.

Przyczyny tworzenia organizacji sieciowych należy rozpatrywać z trzech perspektyw. Pierwsza wiąże się z konkurencją; współpraca w sieci z jednej strony „neutralizuje” część konkurencji, z drugiej zaś wzmacnia potencjał konkurencyjny względem innych sieci. Druga perspektywa związana jest z poprawą efektywności działania. Organizacje sieciowe pozwalają na zmniejszenie ryzyka i kosztów produkcji, wzrost elastyczności oraz przyspieszenie organizacyjnego uczenia się. Trzecia perspektywa dotyczy zasobów; sieci zwiększają bazę zasobów dostępnych dla firmy, w tym w szczególności zasobów wiedzy²⁰.

Organizacje sieciowe powinny, w założeniu, tworzyć określoną wartość dodaną w stosunku do wartości stanowiącej sumę działań indywidualnych. Ciekawą typologię sieci według kryterium tworzenia wartości przedstawili Möller

¹⁷ W. Sroka, *Sieci aliansów...*, s. 31–32.

¹⁸ J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford University Press, Oxford 2005, 147–148.

¹⁹ M. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 195–196.

²⁰ W. Sroka, *Sieci aliansów...*, s. 27.

i współautorzy (rysunek 2)²¹. Autorzy poruszają problematykę zarządzania sieciami z perspektywy pozycji sieci na *continuum* systemu wartości. Ich zdaniem, istniejące sieci przedsiębiorstw można przypisać do jednej z trzech kategorii sieci:

- pionowe sieci wartości obejmujące sieci dostawców, sieci dystrybucji i klientów oraz pionowo zintegrowane sieci wartości;
- poziome sieci wartości obejmujące alianse konkurencyjne, alianse umożliwiające dostęp do zasobów i kompetencji;
- wielowymiarowe sieci wartości, obejmujące sieci koordynowane przez integratorów, złożone sieci biznesowe oraz sieci tworzące nowy system wartości²².

	Pionowe sieci wartości		Poziome sieci wartości	Wielowymiarowe sieci wartości
	Dostawcy	Dystrybutorzy i klienci		
Stabilne systemy wartości	Wielopoziomowe sieci dostawców	Sieci dystrybucji usług serwisowych	Alianse konkurencyjne	Sieci koordynowane przez integratora
Stopniowa zmiana	Sieci współpracy w B + R	Sieci wiodących użytkowników	Alianse na rzecz pozyskania dostępu do zasobów	Złożone sieci biznesowe
Radykalna zmiana	Sieci zintegrowanych systemów wartości		Alianse B + R lub technologiczne	Sieci nowych systemów wartości

Rysunek 2. Typy sieci strategicznych kreujących wartość

Źródło: K. Möller, A. Rajala, S. Svahn, *Strategic business nets – their type and management*, „Journal of Business Research” 2005, No. 58, s. 1277.

4.3. Wiedza i wartość w „usieciowionym” świecie

Punktem wyjścia do dalszej analizy jest stwierdzenie, że szansa biznesowa (*business opportunity*) może być postrzegana jako możliwość wytworzenia wartości dla klienta. Z tej perspektywy celem przedsiębiorstwa jest znalezienie sposobu na stworzenie propozycji wartości dla klienta lepszej niż konkurencja, a najważniejszym wyzwaniem, przed jakim stoi firma, jest określenie, gdzie i w jaki sposób wartość jest tworzona.

²¹ K. Möller, A. Rajala, S. Svahn, *Strategic business nets – their type and management*, „Journal of Business Research” 2005, No. 58, s. 1274–1284.

²² Tamże s. 1277.

W ciągu minionych dwóch dekad bardziej niż kiedykolwiek prawdziwa wydaje się teza, że jedyną rzeczą naprawdę niezmienną jest... permanentna zmiana. Zmiany zachodzą na każdym poziomie, poczynając od sposobu, w jaki zmienia się struktura branż, poprzez sposób, w jaki firmy wchodzą w interakcje z klientami, aż do sposobu realizacji poszczególnych zadań wewnątrz firm. Świat biznesu stał się obecnie tak bardzo skomplikowany, że zdolność do adaptacji i odpowiedzi jest co najmniej równie istotna jak zdolność do przewidywania i wyprzedzającego działania.

Wspólnym mianownikiem wielu obserwowanych zmian jest zmieniona charakterystyka „rozmieszczenia” ogółu dostępnej wiedzy. Cyfryzacja informacji, w połączeniu z postępem w zakresie technik obliczeniowych i komunikacyjnych, w sposób fundamentalny zmieniła sposób kształtowania się relacji pomiędzy poszczególnymi elementami systemów zarówno technicznych, jak i społecznych oraz ekonomicznych. Relacje o charakterze, często wyłącznie, linearnym zostały zastąpione lub co najmniej uzupełnione relacjami o charakterze sieciowym.

Sieć jest „przewodnikiem” informacji i wiedzy. O poziomie wiedzy w sieci decyduje jej funkcjonalność; jej zdolność do gromadzenia, modyfikowania, przechowywania i dystrybucji informacji. Zwykła sieć analogowa, jak – przykładowo – dwie cynowe puszki, jest „niema (*dumb*); pozwala na przeniesienie informacji, ale nie wzbogaca jej. Złożona sieć cyfrowa, jak np. Internet, może na wiele sposobów zwiększyć użyteczność informacji. Jest to kluczowe stwierdzenie z jednej oczywistej przyczyny: w gospodarce opartej na wiedzy poprawa użyteczności informacji tworzącej wiedzę jest tożsama z kreowaniem wartości ekonomicznej. „Miejsca” gromadzenia wiedzy są zarazem miejscami kreowania wartości.

Rozwój technologii sieciowych sprawił, że mam do czynienia z dwoma istotnymi procesami, określanymi mianem procesów migracji wiedzy (*intelligence migration*):

- podział zasobów wiedzy (*decoupling of intelligence*),
- wzrost mobilności wiedzy (*mobilization of intelligence*)²³.

Podział zasobów wiedzy

W przypadku braku sieci umożliwiającej transakcji wymiany wiedza ma charakter statyczny, może być wykorzystana tylko w tym „miejscu”, w którym

²³ M. Sawhney, D. Parikh, *Where value lives in a networked world*, „Harvard Business Review” 2001, No. 79, s. 81–82.

jest zakumulowana. W takim przypadku, jeśli do wykonania określonego zadania konieczne jest wykorzystanie różnych zasobów wiedzy, trzeba je połączyć w tym samym miejscu. Przykładowo, komputer osobisty niewłączony do sieci musiałby być wyposażony w cały zasób „wiedzy” (technologia, oprogramowanie, aplikacje itp.) niezbędnej do przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji niezbędnych do realizacji wielorakich zadań. Należy jednak zauważyć, że – przypadku komputera – „technologia kontaktu” (*front-end intelligence*) niezbędna do kontaktu z użytkownikiem jest zasadniczo odmienna od „technologii kompetencji” (*back-end intelligence*) niezbędnej do przetwarzania i przechowywania informacji. Użytkownik oczekuje komputera łatwego w użytkowaniu, przenośnego, spersonalizowanego. Zarazem jednak komputer powinien mieć dużą moc obliczeniową, być niezawodny, stwarzać możliwość podłączenia wielu urządzeń peryferyjnych. Włączenie komputera w sieć sprawia, że oba rodzaje technologii wiedzy nie muszą być połączone w jednym urządzeniu. Zamiast „powielania” w każdym komputerze osobistym (laptopie, tablecie itp.) „technologia kompetencji” jest konsolidowana na serwerach. Umożliwia to personalizację „technologii kontaktu” zgodnie z oczekiwaniami użytkownika.

Nowe sieci umożliwiające szybką wymianę informacji prowadzą do przemieszczania się „technologii kontaktu” i „technologii kompetencji” w przeciwnych kierunkach. „Technologia kompetencji” jest akumulowana w użytkowanym przez wszystkich użytkowników sieci „centrum” (*core, hub*), podczas gdy „technologia kontaktu” – podzielona na zróżnicowane fragmenty – umiejscowiona jest na „peryferiach”, wśród uczestników sieci. A ponieważ wartość „podąży” za wiedzą (technologia wiedzy), dwa krańce sieci (tj. centrum i peryferie) stają się źródłem potencjalnych zysków. „Środek” sieci staje się „pusty”, ogranicza się do biernego ułatwiania przepływu informacji, bez potencjału kreowania wiedzy.

Wzrost mobilności wiedzy

W świecie połączonym w sieć informacja i wiedza stają się płynne i nabierają charakteru modularnego. Zwiększenie mobilności wiedzy ma poważne implikacje dla struktur organizacyjnych. Połączone w sieć przedsiębiorstwa mogą łatwo łączyć zasoby i kompetencje dla realizacji określonych zadań. Wartość coraz częściej migruje od podmiotów, które mają określone zasoby i kompetencje, do

podmiotów, które mają wiedzę, w jaki sposób owe zasoby i kompetencje łączyć²⁴. Innymi słowy – w wielu przypadkach większą wartość można zatrzymać, zarządzając interakcjami podmiotów, aniżeli bezpośrednio produkując czy świadcząc usługi. Przykładem mogą być firmy, takie jak Cisco czy Hewlett-Packard, które coraz bardziej stają się inteligentnymi centrami (*intelligent hub*) koordynującymi współpracę z partnerami biznesowymi, dostawcami i odbiorcami.

Procesy migracji wiedzy powodują istotne zmiany w strukturze wielu branż. Najbardziej odczuwalne zmiany zachodzą w przemysłach wysokiej techniki, np. telekomunikacji. Kiedy tradycyjne firmy telekomunikacyjne budowały sieci analogowe, musiały połączyć w ramach jednej struktury organizacyjnej wiele różnych technologii: przetwarzania informacji, jej przesyłu, zabezpieczenia funkcjonalności informacji dla odbiorcy. Większość tych funkcji była akumulowana w „środku” tworzonych struktur organizacyjnych i tam też była kreowana wartość. Sieci przesyłu informacji musiały być „inteligentne”, gdyż terminal w postaci tradycyjnego telefonu stacjonarnego był „nieinteligentny”. Obecnie wartość w przemyśle telekomunikacyjnym podlega migracji na krańce sieci. W centrum wartość tworzą firmy dostarczające infrastrukturę (np. Sun, Cisco, Lucent, Nortel). Na peryferiach firmy Yahoo!, Google, America Online tworzą wartość poprzez kontrolę interakcji z końcowym użytkownikiem informacji oraz pomiędzy końcowymi użytkownikami.

Jak zauważają Sawhney i Parikh, w gospodarce sieciowej wartość ma odmienną charakterystykę w porównaniu z gospodarką umownie określaną mianem „tradycyjnej”²⁵. Autorzy identyfikują kilka nowych trendów w obszarze kreowania wartości:

1. Wartość na krańcach. Coraz częściej wartość jest kreowana na „krańcach” sieci, tj. w centrum (gdzie ma miejsce konsolidacja podstawowych funkcji biznesowych) i na peryferiach (gdzie realizowany jest bezpośredni, ściśle profilowany względem oczekiwań, kontakt z finalnym odbiorcą).
2. Wartość we wspólnej infrastrukturze. Elementy infrastruktury, które wcześniej były rozdzielone pomiędzy różnymi firmami, jednostkami organizacyjnymi czy urządzeniami, są „umiejscawiane” w tej samej lokalizacji i traktowane jako wspólne dla uczestników sieci. W szczególności dotyczy

²⁴ W literaturze przedmiotu określane to jest często mianem orkiestracji (*orchestration*).

²⁵ M. Sawhney, D. Parikh, *Where value...*, s. 81.

to takich obszarów, jak przetwarzanie danych, księgowość, magazynowanie, dystrybucja, a także produkcja i obsługa klienta.

3. Wartość modularności. Urządzenia, oprogramowanie, kompetencje i procesy biznesowe coraz częściej funkcjonują na zasadzie modułów, które mogą szybko i przy niskim koszcie zostać połączone z innymi modułami. Źródłem wartości jest możliwość „włączenia” tych modułów do wielu różnych łańcuchów wartości. Rozwiązania modularne są czasem określane mianem organizacji typu *plug-and play*, czyli w dosłownym tłumaczeniu „podłącz i graj, funkcjonuj”, co ma odzwierciedlić łatwość tworzenia nowych konfiguracji biznesowych.
4. Wartość orkiestracji. W miarę postępu modularyzacji szczególnie cenną kompetencją staje się umiejętność koordynowania współpracy pomiędzy modułami. Możliwość realizowania tej funkcji – określanej mianem orkiestracji (*orchestration*) – w łańcuchu wartości lub sieci staje się istotnym wymiarem walki konkurencyjnej.

Podział zasobów wiedzy oraz wzrost mobilności wiedzy mają istotne konsekwencje organizacyjne. Kluczowe kompetencje coraz częściej są „skumulowane” nie w pojedynczej jednostce organizacyjnej, ale podlegają decentralizacji i modularyzacji. Nowe technologie komunikacyjne pozwalają pracownikom i grupom szybko identyfikować i łączyć kompetencje niezbędne do rozwiązywania problemów klientów i szybkiej reakcji na zmiany rynku. Pojawiają się sugestie, aby zamiast mówić o kluczowych kompetencjach (*core capabilities*), używać terminu „rozproszone kompetencje” (*distributed capabilities*).

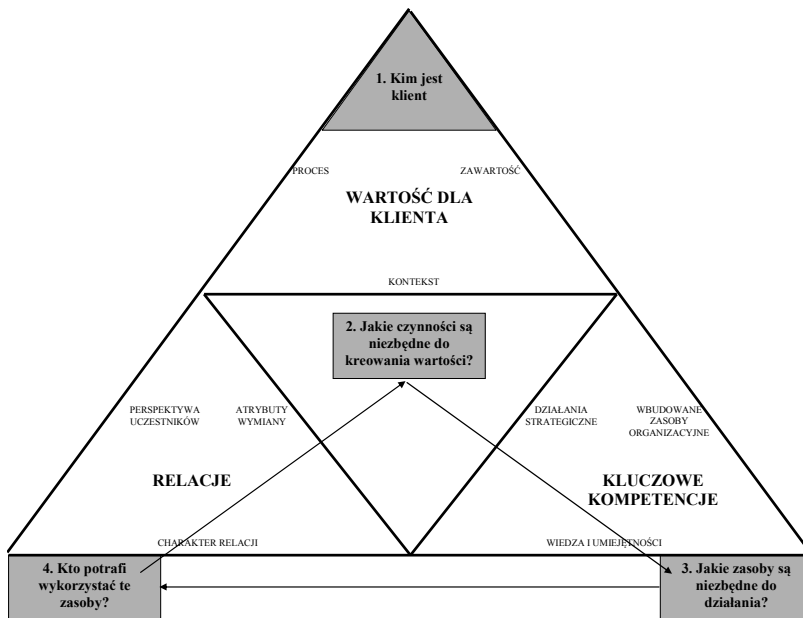
4.4. Sieci kreujące wartość

Przegląd literatury przedmiotu poświęconej problematyce kreowania wartości pozwala na sformułowanie tezy, że uwaga badaczy przesuwa się z analizy procesu tworzenia wartości na szczeblu relacji pomiędzy pojedynczymi firmami lub firmami tworzącymi łańcuch wartości na analizę procesu tworzenia wartości w aliansach i sieciach przedsiębiorstw. Główną przyczyną zmiany perspektywy spojrzenia na proces tworzenia wartości jest rosnące znaczenie problematyki wartości dla klienta i przekonanie, że kompetencje pojedynczej firmy mogą, w wielu przypadkach, być niewystarczające dla spełnienia oczekiwań klienta. To finalny odbiorca określa, jakie kompetencje będą niezbędne do tego, aby możliwe było zaferowanie produktu tworzącego wartość dla tegoż klienta. Charakter relacji

między uczestnikami sieci jest zdeterminowany tym, który podmiot potrafi najlepiej spełniać funkcje koordynacji poszczególnych kompetencji. Tak więc proces kreowania wartości można rozpatrywać z perspektywy trzech, wzajemnie za sobą powiązanych elementów kluczowych czynników:

- wartość dla klienta,
- kluczowe kompetencje,
- relacje.

Zależności pomiędzy wymienionymi czynnikami wyznaczają swoiste ramy procesu tworzenia wartości²⁶ (rysunek 3).



Rysunek 3. Model procesu tworzenia wartości

Źródło: N. Hellander, M. Kukko, *A value-creating network analysis from software business*, „International Journal of Management and Marketing” 2009, No. 2, s. 76.

²⁶ N. Hellander, M. Kukko, *A value-creating network analysis from software business*, „International Journal of Management and Marketing” 2009, No. 2, s. 76.

W prezentowanym modelu elementem kluczowym jest **wartość** postrzegana przez końcowego użytkownika produktu/usługi; postrzegana, czyli – innymi słowy – tworzona i „mierzona” w umyśle klienta. Tak definiowana wartość jest trudna do zmierzenia. Jej pomiar może ułatwić przyjęcie trzech różnych „perspektyw” postrzegania wartości, a mianowicie: 1) zawartości, 2) procesu oraz 3) kontekstu.

Perspektywa zawartości podkreśla, że wartość powinna być mierzona w kategoriach różnicy pomiędzy korzyściami i stratami, których charakter nie zawsze ma wymiar monetarny. Perspektywa procesu podkreśla, że wartość nie jest wyłącznie powiązana z faktycznym przedmiotem wymiany, lecz także z całokształtem relacji pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Perspektywa kontekstu eksponuje kategorię wartości różnicującej (*differential value*): sieć powinna być zdolna do wytworzenia wartości większej aniżeli jakakolwiek inna wartość alternatywna, którą finalny odbiorca mógłby uzyskać, korzystając z oferty innej sieci konkurencyjnej.

Drugim elementem prezentowanego na rysunku 3 modelu sieci tworzącej wartość są **kluczowe kompetencje**. Dysponowanie kompetencjami wyróżniającymi firmę spośród konkurentów pozwala na tworzenie wartości, za którą gotowi są zapłacić klienci. Również na kwestię kluczowych kompetencji można spojrzeć z różnych perspektyw. Po pierwsze, kluczowe kompetencje – w „klasycznym” ujęciu – to zbiór umiejętności i zasób wiedzy, jakim dysponuje firma. Po drugie, na kluczowe kompetencje można również spojrzeć perspektywy ich determinanty organizacyjnej, tj. „umiejscowienia” kompetencji w strukturze określonej organizacji, która tymi kompetencjami dysponuje. Po trzecie, podkreślenia wymaga aspekt strategii, których realizację warunkuje fakt dysponowania określonymi kompetencjami.

Na sposób, w jaki jest tworzona wartość w sieci, ma wpływ również charakterystyka **relacji** zachodzących pomiędzy uczestnikami sieci. Problematyka relacji w sieci może być rozpatrywana z perspektywy atrybutów wymiany, czyli – przykładowo – produktów, usług, elementów wiedzy i kompetencji, relacji społecznych czy środków pieniężnych. Wymienione atrybuty są powiązane z charakterystyką relacji, jako że ilość oraz znaczenie poszczególnych kategorii wymiany jest uzależniona od tejże charakterystyki. Pojęcie charakterystyki relacji odnosi się m.in. do stopnia ich bliskości, natury prawnej, poziomu równowagi. Analiza relacji w sieci musi również uwzględniać specyficzną perspektywę poszczególnych uczestników sieci. Zróznicowanie perspektywy jest uwarunkowane rolą,

jaką odgrywa uczestnik sieci, będąc – przykładowo – integratorem sieci, kooperantem lub finalnym odbiorcą. Uwzględnienie odmiennego spojrzenia na procesy zachodzące w sieci pozwala na pełniejszą analizę procesów tworzenia wartości w sieci.

5. Wartość – nowe spojrzenie jej tworzenia i podziału

5.1. Współtworzenie wartości

Perspektywa tworzenia wartości w sieci przedsiębiorstw powinna uwzględniać fakt, że coraz częściej aktywnym uczestnikiem procesu tworzenia wartości jest odbiorca; i to bez względu na to, czy jego „pozycję” w systemie interakcji będziemy analizowali w konwencji sieci, czy nie.

Począwszy od lat dziewięćdziesiątych, wraz z rozwojem Internetu oraz technologii informacyjnych narasta proces zmiany relacji pomiędzy producentem a odbiorcą (konsumentem) zarówno detalicznym, jak i korporacyjnym (tzn. i w relacji B2C, i B2B). W szczególności zmiana dotyczy aktywnego włączania się odbiorcy w proces tworzenia wartości, co określane jest terminem **współtworzenie wartości** (*value co-creation*). Równoległe przebiega proces zmian w mechanizmach podziału wytworzonej wartości (*value extraction*). W obu przypadkach czynnikiem sprawczym jest łatwość komunikacji. Odbiorca przestaje być biernym celem oddziaływań wytwórczych i marketingowych. Wchodząc w interakcje z producentem, a zarazem z innymi odbiorcami, wpływa na cenę, po jakiej dochodzi do transakcji (wartość wymiany, *value in exchange*) oraz wartość użytkową wyrobu (*value in use*).

Prahalad i Ramaswamy (2004) określają ten proces mianem odwrotu od tradycyjnej koncepcji tworzenia wartości, w której centralną pozycję zajmowała firma-producent (*company-centric model*). W modelu tym firmy-producentenci konceptualizują zarządzanie relacjami z klientami w postaci wyboru „właściwych” klientów (np. najbardziej dla firmy wartościowych) oraz stosowaniu skutecznych metod ich utrzymania. Interakcja pomiędzy producentem a odbiorcą jest umiejscowiona, a wartość dla producenta jest generowana w procesie wymiany na rynku. Rynek pełni funkcję wymiany i zawłaszczenia wartości. Proces tworzenia zachodzi w przedsiębiorstwie. Tym samym rynek jawi się jako „instytucja” rozdzielająca proces kreowania wartości od procesu jej wykorzystywania (*value in use*) przez użytkownika będącego nabywcą produktu lub usługi.

Tradycyjny model tworzenia wartości jest coraz częściej „kwestionowany” przez odbiorców: lepiej poinformowanych, łatwiej ze sobą i z firmą się komunikujących, bardziej aktywnych, „domagających się” spełnienia ich oczekiwań. Wartość nie jest „wymieniana” na rynku, lecz jest współtworzona przez jego uczestników zarówno po stronie podaży, jak i popytu. Zdaniem Prahalada i Ramaswamy’ego, interakcje współtworzące wartość są uwarunkowane czterema elementami (tzw. DART: Dialog, Access, Risk-benefits, Transparency): konieczny jest (1) dialog uczestników rynku, w warunkach (2) dostępu do informacji i dużej ich (3) przejrzystości oraz gotowości do (4) akceptacji ryzyka w zamian za oczekiwane korzyści²⁷.

Koncepcja współtworzenia wartości modyfikuje tradycyjne rozumienie rynku jako: 1) miejsca wymiany produktów i usług, 2) agregatu popytu. Tradycyjna ekonomia koncentruje się na procesie wymiany produktów i usług, traktując zawłaszczenie wartości jako kluczowy aspekt interakcji na rynku. Natomiast podejście oparte na współtworzeniu wartości traktuje interakcje pomiędzy producentem a odbiorcą nie tylko jako służące podziałowi wytworzonej wartości, lecz także stwarzające szansę do wcześniejszego współtworzenia tej wartości tak, by była jak największa.

5.2. Usługa” jako podstawa wymiany i kreowania wartości

W ciągu ostatnich kilku lat systematycznie zyskuje popularność podejście, zgodnie z którym proces kreowania wartości jest utożsamiany z procesem wymiany specyficznie definiowanej „usługi”. Owo podejście – określane jako „S-D logic” (*Service-Dominant logic*) zostało wprowadzone do literatury przedmiotu przez Stephena Vargo i Roberta Lauscha w 2004 roku. W serii kolejnych publikacji (m.in. 2006, 2008, 2010) rozwinięli główne tezy swego podejścia.

Warto zauważyć, że Vargo i Lusch nawiązują w propagowanym przez siebie podejściu bezpośrednio do prac Richarda Normanna, w szczególności do książki *Reframing business: When the map changes the landscape* (2001). Normann, analizując problematykę oferty (*offering*) firmy dla odbiorcy (zarówno indywidualnego, jak i korporacyjnego), koncentrował się nie tyle na produkcie (usłudze) będącym przedmiotem wymiany, ile na procesie tworzenia wartości i traktował firmę jako organizatora procesu tworzenia wartości, a klienta jako „współtwórcę”

²⁷ C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation experience: The next practice In value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, Vol. 18, No. 3, s. 9.

wartości, a nie tylko jej odbiorcę. „Ofertę” firmy traktował Norman jako „zamrożona wiedza” (*frozen knowledge*). Oferta firmy, według niego, nie jest wynikiem procesu produkcyjnego czy „logiki” łańcucha wartości, lecz jest komponentem procesu tworzenia wartości. Tym samym wartość jest definiowana w kategoriach wartości użytkowania (*value in use*), z której dopiero można wnioskować o wartości wymiany (*value in exchange*)

Zdaniem Normanna, dematerializacja (*dematerialization*) zasobów zwiększa ich płynność (*liquidity*), co z kolei pozwala na zwiększenie gęstości (*density*) procesu kreowania wartości. Dematerializacja jest rozumiana głównie w kontekście oddzielenia informacji od fizycznego obiektu, z którym jest powiązana oraz oddzielenia czynności uprzednio realizowanych w tym samym miejscu i czasie²⁸. Kategorię gęstości Normann odnosi do zdolności tworzenia nowych konfiguracji zasobów, mobilizowanych w konkretnej sytuacji w celu uzyskania optymalnej relacji wartości do kosztu.

Wykorzystując dorobek Normanna, Vargo i Lusch rozbudowali teorię nowej logiki tworzenia wartości. Nazwali ją logiką usługi (*service*), w opozycji do tradycyjnej logiki określanej przez nich mianem logiki produktu (*Goods-Dominant logic*, *G-D logic*). Vargo i Lusch wprowadzają wiele terminów trudnych do przetłumaczenia na język polski, gdyż odwołujących się do doskonale znanego, ale używanego w nieco innym kontekście pojęcia „usługa”. I tak najważniejszymi terminami wprowadzonymi przez wspomnianych autorów są:

service (usługa) – będący podstawą transakcji wymiany wynik aplikacji posiadanych kompetencji (wiedzy i umiejętności);

service system (system wymiany usług) – podstawowa jednostka analizy transakcji wymiany usług, będąca konfiguracją zasobów (ludzi, informacji, technologii) połączonych z innymi systemami poprzez kierowane do nich propozycje wartości;

service science (nauka o usługach) – dyscyplina wiedzy badająca systemy wymiany usług z perspektywy współtworzenie wartości (*value co-creation*) w złożonych konfiguracjach zasobów.

Autorzy stawiają tezę, że wartość jest determinowana przede wszystkim w procesie użytkowania (*in use*) – czyli w wyniku integracji i aplikacji zasobów w specyficznym kontekście – a nie w wymianie (*in exchange*). Twierdzą, że nie

²⁸ Jako ilustrację tak rozumianej dematerializacji, a właściwie jej subkategorii określanej jako rozdzielenie (*unbundleability*), autor przytoczył strategię firmy IKEA, która celowo włącza klientów w proces kreowania wartości użytkowej wielu produktów.

ma wartości dopóki oferta firmy nie jest użytkowana; doświadczenie i percepcja użytkownika są fundamentalne dla określenia wartości²⁹. Dla porównania, logika wymiany oparta nie na usłudze, a na produkcie (*G-D logic*) zakłada, że wartość jest określana w procesie wymiany (*in exchange*).

Wydaje się, że wbrew nadziejom Vargo i Lusch ich koncepcja nie stanowi rewolucyjnego przełomu, odrzucającego szacowanie wytworzonej wartości w kontekście wyniku wymiany zachodzącej na rynku. Dodatkowo przejrzystość ich koncepcji zaciemnia specyficzna terminologia (której w niniejszym opracowaniu zaprezentowano jedynie fragmenty), niemniej jednak jest to podejście istotne, zwracające uwagę na niewątpliwie dostrzegane zmiany w procesach kreowania wartości w złożonych sieciach interakcji uczestników rynku.

Literatura

- Borowiecki R., Czaja J., Jaki A., Kulczycki M., *Metody i systemy wyceny przedsiębiorstw*. Twigger, Warszawa 2002.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Haich W., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hellander N., Kukko M., *A value-creating network analysis from software business*. „International Journal of Management and Marketing” 2009, Vol. 2.
- Michalski M., *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*. WIG Press, Warszawa 2001.
- Möller K., Rajala A., Svahn S., *Strategic business nets – their type and management*. „Journal of Business Research” 2005, Vol. 5.
- Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.
- Prahalad C., Ramaswamy V., *Co-creation experience: The next practice In value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, Vol. 18.
- Sawhney M., Parikh D., *Where value lives in a networked world*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79.
- Sroka W., *Sieci aliansów*, PWE, Warszawa 2012.

²⁹ S. Vargo, R. Lusch, *Service dominant logic: What it is, what is not, what it might be*, in: S. Vargo, R. Lusch (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E Sharp Inc., Armonk 2006, s. 44.

- Stabell C., Fjeldstad O., *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, No. 3.
- Thomson J., *Organizations in Action*, Mc-Graw-Hill, New York 1976.
- Vargo S., Lusch R., *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68.
- Vargo S., Lusch R., *Service dominant logic: What it is, what is not, what it might be*, in: S. Vargo, R. Lusch (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E Sharp Inc., Armonk 2006.
- Vargo S., Lusch R., *Service-dominant logic: continuing the evolution*, „Journal of the Acedemy of Marketing Science” 2008, Vol. 36.
- Vargo S., Lusch R., Tanniru M., *Service, value networks and learning*, „Journal of the Acedemy of Marketing Science” 2010, Vol. 38.
- Zarzecki D., *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999.

VALUE CREATION AND EXTRACTION – NEW TRENDS

Summary

The category of value has different meanings and is not easy to grasp in one definition. As a consequence, numerous theories and approaches have been developed over the recent decades. Value chains and value networks have come to prominence as most popular configurations of firms which interact during the process of value creation. In the increasingly complex and dynamic business environment, networks appear to be particularly conducive to the process of value creation. Recently, the concept of value co-creation in B2C and B2B relations is gaining in popularity.

Keywords: value, value chains, networks

Translated by Włodzimierz Rudny