



Munich Personal RePEc Archive

Value Appropriation in Cooperative Networks

Marta Najda-Janoszka

Jagiellonian University in Krakow, POLAND

25. April 2011

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/42582/>

MPRA Paper No. 42582, posted 17. November 2012 11:04 UTC

Zatrzymywanie wartości w sieciach kooperacyjnych przedsiębiorstw

Współtworzenie wartości jest nierozzerwalnie związane z jej zatrzymywaniem przez poszczególnych uczestników sieci. Jakość współpracy determinuje bowiem współtworzoną wartość, a strategia uczestników w zakresie zatrzymywania wytworzonej wartości wpływa na jakość realizowanej współpracy. W niniejszym artykule przedstawiono zarys problematyki zatrzymywania wartości w sieciach kooperacyjnych, jak również przykład strategii opartej na koncepcji modularyzacji w zakresie własności intelektualnej.

Słowa kluczowe: sieci kooperacyjne, współtworzenie wartości, zatrzymywanie wartości

Wprowadzenie

Funkcjonowanie w burzliwym otoczeniu wymaga od przedsiębiorstw inkorporacji zmienności w strategię ich działania. W konsekwencji zarówno w teorii, jak i w praktyce gospodarczej dominująca opcja strategiczna to nie indywidualne ale wspólne tworzenie wartości w sieciach kooperacyjnych. Współpraca sieciowa to możliwość dynamicznego wykorzystania ogromnego potencjału zasobowo-kompetencyjnego partnerów i wytworzenia wartości spełniającej w sposób kompleksowy oczekiwania klienta. Przy czym, współtworzenie wartości jest nierozzerwalnie związane z jej zatrzymywaniem przez poszczególnych uczestników sieci. Jakość współpracy determinuje bowiem współtworzoną wartość, a strategia uczestników w zakresie zatrzymywania wytworzonej wartości wpływa na jakość realizowanej współpracy. Literatura przedmiotu zawiera coraz więcej opracowań poświęconych kreowaniu wartości w sieci, niemniej jednak rozważania na temat jej zatrzymywania należą do rzadkości. Dlatego w niniejszym artykule uwagę skupiono na tej drugiej problematyce, przedstawiając nie tylko jej zarys lecz również przykład strategii zatrzymywania wartości wytworzonej w sieci.

1. Międzyorganizacyjne sieci kooperacyjne

Kooperacja na poziomie międzyorganizacyjnym oznacza powiązania między niezależnymi, samodzielnymi, autonomicznymi organizacjami (tj. przedsiębiorstwa, ośrodki badawcze, organizacje społeczne) o charakterze współpracy mającej na celu realizację określonego przedsięwzięcia poprzez łączenie wybranych zasobów i kompetencji uczestniczących w niej stron [Pierścionek 2003, s. 428-429; Sakai, Kang 2000, s. 6]¹.

¹ Jednakże wyniki badań prowadzonych nad wielostronnymi układami współdziałania jednostek gospodarczych przyczyniły się do ograniczenia restrykcyjności powyższej definicji i w konsekwencji, pojęcie współdziałania

Obserwacja środowiska gospodarczego pozwoliła na sformułowanie istotnej konstatacji – konkurencja nie wyklucza kooperacji między przedsiębiorstwami należącymi do tego samego sektora. Współpraca umożliwia bowiem wzrost siły konkurencyjnej uczestniczących w niej przedsiębiorstw, gdyż oznacza łączenie na zasadach synergii i komplementarności wybranych zasobów i kompetencji, np. potencjału produkcyjnego, badawczego, pozostawiając jednocześnie możliwość konkurencji w innych obszarach działalności kooperantów [Pierścionek 2003, s. 428-429; Jones, Hesterley, Borgatti 1997, s. 914]. Wyniki prowadzonych obserwacji badawczych wskazują, że coraz częściej zawierane są wielostronne umowy o współpracy pomiędzy poszczególnymi dostawcami, odbiorcami jak i konkurentami co prowadzi w rezultacie do tworzenia organizacji sieciowych o strukturach hybrydowych [Najda-Janoszka 2010; Gulati, Nohria, Zaheer 2000; Gomes-Casseres 1994].

W związku z tym, że w ramach literatury z zakresu zarządzania „sieć” nie stanowi precyzyjnie zdefiniowanej kategorii pojęciowej, pojęcie organizacji sieciowej traktowane jest również w sposób niejednoznaczny. W zależności od wybranej perspektywy organizacja sieciowa może oznaczać nowoczesną formę organizacji, nową metodę zarządzania, czy też nową formę zorganizowania stosunków między odrębnymi podmiotami gospodarczymi [Benassi, Greve, Harkola 1999, s. 205-210]. Z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania wspomniana kategoria jest rozpatrywana przede wszystkim w ujęciu dynamicznym na płaszczyźnie zarządzania. Takie podejście prezentują m.in. H. Haakansson i I. Snehota, którzy traktują organizację sieciową jako kompleksowy układ zależności o charakterze współdziałania pomiędzy aktorami (uczestnikami), podejmowanymi działaniami i dysponowanymi zasobami [Haakansson, Snehota 1995]. Warto przy tym dodać, że działania podejmowane przez uczestników sieci koordynowane są mechanizmami rynkowymi, a nie łańcuchem poleceń i nakazów [Miles, Snow 1992, s. 55]. W literaturze przedmiotu prezentowane jest szerokie spektrum różnych bodźców stymulujących powstawanie organizacji sieciowych, niemniej jednak, A.P. Wiatrak stwierdza, że wszystkie przesłanki mają jeden wspólny mianownik, jakim jest „dostrzeganie wzajemnych korzyści, pozwalających dalej działać lub też oddziaływać na zwiększanie potencjałów gospodarczych współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych [Wiatrak 2003, s. 9].

2. Współtworzenie i zatrzymanie wartości w sieci

międzyorganizacyjnego obejmuje również kooperację pomiędzy rozproszonymi jednostkami, tworzącymi jedną grupę kapitałową [Brilman 2002, s. 427];

Współpraca sieciowa oznacza ciągle równowagę przeciwnych zjawisk, tak na poziomie całej struktury, jak i poszczególnych jej uczestników – łączenie zależności i autonomii, kooperacji i konkurencji. Koegzystencja tych antagonistycznych zjawisk wynika z faktu, iż w sieci występuje słabszy lub silniejszy ale stały konflikt między maksymalizacją współpracy a maksymalizacją poziomu zysku indywidualnych uczestników [Chesbrough, Vanhaverbeke, West 2006, s.214]. Zatem współtworzenie wartości przez uczestników sieci nieuchronnie prowadzi do napięć związanych z podziałem wytworzonej wartości [Chesbrough, Vanhaverbeke, West 2006, s.214]. Konkurencja stanowi wówczas czynnik determinujący poziom renty inwestycyjnej poszczególnych partnerów [MacDonald, Ryall 2004, s. 1319].

Rozważając zjawisko konkurencji na płaszczyźnie ekonomii, można wskazać iż skrajne postaci struktur rynkowych zapewniają albo zatrzymanie wytworzonej wartości w całości – monopol, albo całkowity brak jej zawłaszczenia – konkurencja doskonała. Pozostaje pytanie o możliwości efektywnego zatrzymania wartości w warunkach występujących między tymi skrajnymi postaciami rynku, m.in. w ramach sieci współpracujących partnerów biznesowych (MacDonald, Ryall 2004, s. 1319). Niewątpliwie im bardziej sytuacja zbliżona jest do specyfiki monopolu, tym lepsze są perspektywy do zatrzymania wytworzonej wartości. Stąd, wiele firm decyduje się na zastosowanie tzw. mechanizmów izolowania w formie m.in. prawnej ochrony własności intelektualnej (patenty, prawa autorskie) [Jennewein 2005, s.8-11]. Niemniej jednak, fundamentem współpracy sieciowej jest współtworzenie i dzielenie się zasobami, wiedzą, a tym samym wprowadzanie mechanizmów izolowania wymaga szczególnej uwagi, powinno być rozważane na poziomie strategicznym z punktu widzenia zarówno efektywnego współtworzenia, jak i zatrzymywania wartości.

Kontynuując myśl o „wyłączności” warto sięgnąć również do podejścia zasobowego, zgodnie z którym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej związane jest z własnością lub kontrolą rzadkich, cennych, odpornych na imitację i substytucję zasobów [Barney 1991, s. 105-109]. Proces zatrzymywania wartości jest wzmocniony poprzez kontrolę kluczowego zasobu w stosunku do którego zachodzi zjawisko konkurencji. Przy czym, jak wyżej wspomniano uczestnictwo w sieci oznacza zaangażowanie kapitału, wiedzy, kompetencji firmy w proces wspólnego tworzenia wartości. Angażując, a tym samym udostępniając, swoje rzadkie, kluczowe zasoby firma oczekuje satysfakcjonującego zwrotu z poczynionej inwestycji. W przypadku wielostronnych powiązań, jakie występują w sieciach kooperacyjnych, ekwiwalentność wkładu i zysku nie stanowi reguły, a raczej jest zjawiskiem rzadkim. Wyniki

obserwacji współpracy sieciowej pozwalają bowiem stwierdzić, że uczestnicy posiadający największy udział we wspólnie tworzonej wartości nie koniecznie dysponują odpowiednio dużą siłą przetargową umożliwiającą zatrzymanie wytworzonej wartości w proporcjonalnym do wniesionego wkładu udziale [Afuah 2009, s.104; Henkel, Baldwin 2009]. Przy czym, partnerem o dominującej sile przetargowej może być zarówno dostawca, oferent rozwiązań komplementarnych, jak również klient, który w ramach sieciowego ujęcia procesu tworzenia wartości jest jego aktywnym uczestnikiem i konsekwentnie bierze udział w podziale wytworzonej wspólnie wartości [Brandenburger, Nalebuff 1996, s.17-20]. Klient wykorzystując swoją siłę przetargową może dążyć do przechwycenia nadwyżki oferenta celem zwiększenia poziomu zatrzymywanej wartości. Z drugiej jednak strony, należy podkreślić, że współpraca sieciowa dając szansę bliskiego, partnerskiego kontaktu z klientem, umożliwia lepsze zrozumienie jego potrzeb i pragnień, a w konsekwencji doskonalsze dopasowanie oferty i sięgnięcie po nadwyżkę klienta poprzez ustalenie ceny w granicach jego skłonności do zapłaty [Afuah 2009, s. 95].

W związku z tym, iż kluczowym zasobem czyli fundamentem siły konkurencyjnej jest dla coraz liczniejszego grona firm wiedza, przedsiębiorstwa muszą kształtować spójne strategie jej ochrony i jednocześnie udostępniania w ramach sieci powiązań kooperacyjnych obejmujących szerokie spektrum uczestników. Skuteczną implementację tych dwóch przeciwstawnych opcji strategicznych umożliwia modularyzacja na poziomie wiedzy. Modułowy system wiedzy organizacyjnej pozwala bowiem wyznaczyć wyraźne granice między obszarami wiedzy objętej ścisłą ochroną a strefami udostępnianymi partnerom [Henkel, Baldwin 2009]. Współpraca sieciowa oparta jest na mniej lub bardziej zaawansowanych systemach modułowego tworzenia wartości, w ramach których poszczególne moduły wytwarzane są przez grono uczestniczących w sieci partnerów [Najda-Janoszka 2010]. Modularyzacja odnosi się do stopnia możliwego do przeprowadzenia podziału systemu na komponenty i ponownego ich połączenia w ramach nowej konfiguracji [Schilling 2000, s. 312]. Wykorzystanie modularyzacji w sieciach kooperacyjnych umożliwia zatem współtworzenie złożonych, kompleksowych rozwiązań przy zachowaniu wysokiego stopnia ich wielowariantowości (modyfikacja w obrębie modułów, rekonfiguracja modułów w ramach architektury produktu, wymiana modułów przez klientów itp.) [Ulrich 1995; Pine 1993].

W literaturze przedmiotu najczęściej wyodrębnia się trzy podstawowe obszary modułowego systemu wytwarzania, a mianowicie modularyzację w zakresie produktów,

procesów oraz zespołów zadaniowych [Tu, Vonderembse, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan 2004, s. 147-148, 150-152]. Niemniej jednak, coraz częściej pojawiają się publikacje, w których system modułowy dotyczy również wiedzy podmiotów gospodarczych [Henkel, Baldwin 2009; Sanchez, Mahoney 1996]. Zgodnie z prezentowanymi ujęciami modułowy system wiedzy oznacza jej podział na komponenty będące przedmiotem odmiennego traktowania w sferze własności intelektualnej. Stąd, bezpośredni związek między modularyzacją a zatrzymywaniem wartości przejawia się w celowym różnicowaniu statusu wyodrębnianych modułów wiedzy [Henkel, Baldwin 2009, s. 4]. Według Sancheza i Mahoneya specyfika modularyzacji implikuje pewną charakterystyczną dychotomię w procesie tworzenia wiedzy w organizacji. Pierwszy z wymiarów tego procesu obejmuje zagadnienia związane z funkcjonowaniem i specyfiką rozwiązań technologicznych poszczególnych komponentów danego produktu, natomiast w ramach drugiego wymiaru proces uczenia się dotyczy problematyki wzajemnych interakcji i możliwych konfiguracji komponentów, czyli architektury produktu [Sanchez, Mahoney 1996]. Graficzną ilustrację wspomnianej dychotomii przedstawiono na rysunku 1.

Uczenie się w zakresie problematyki funkcjonowania i projektowania komponentów produktu

		Poziom średni	Poziom wysoki
Uczenie się w zakresie problematyki wzajemnych interakcji i konfiguracji komponentów produktu	Poziom średni	<p>Inkrementalny proces uczenia się na poziomie komponentów</p> <p>Uczenie się poprzez inkrementalny rozwój komponentów. Prowadzi do ograniczonych funkcjonalnie udoskonaleń i umiarkowanych zmian w zakresie projektowania komponentów, przy zachowaniu dotychczasowej architektury produktu</p>	<p>Modułowy proces uczenia się na poziomie komponentów</p> <p>Uczenie się nowych technologii wytwarzania komponentów. Prowadzi do znaczących zmian w zakresie funkcji pełnionych przez poszczególne komponenty, przy zachowaniu dotychczasowej architektury produktu</p>
	Poziom wysoki	<p>Proces uczenia się na poziomie architektury</p> <p>Uczenie się dotyczy umiejętności dostrzegania nowych okazji, możliwości rynkowych. Prowadzi do kształtowania nowej architektury produktu bazującej na zupełnie nowych konfiguracjach dotychczasowo wykorzystywanych rodzajów komponentów</p>	<p>Radykalny proces uczenia się na poziomie architektury i komponentów</p> <p>Uczenie się dotyczy umiejętności dostrzegania nowych okazji, możliwości rynkowych oraz nowych technologii wytwarzania komponentów. Prowadzi do zasadniczych zmian obejmujących zarówno rodzaje wykorzystywanych komponentów jak i sposoby ich konfiguracji w ramach nowej architektury produktu.</p>

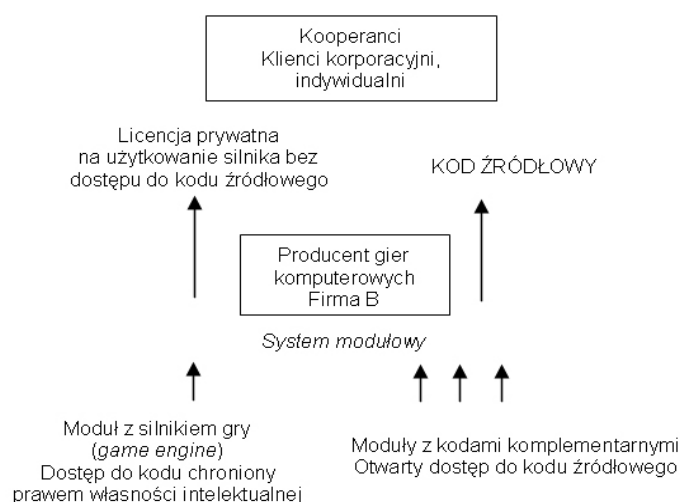
Rys. 1. Idea modularyzacji i proces organizacyjnego uczenia się
 Źródło: [Sanchez, Mahoney 1996, s. 69];

Ta dwutorowo tworzona wiedza stanowi bazę dla innowacji o charakterze autonomicznym, czyli innowacji których wprowadzanie nie wymaga dokonywania znaczących zmian w innych częściach systemu [Teece 2002, s. 62-64]. Tym samym, innowacje autonomiczne umożliwiają szybkie, wieloaspektowe i symultaniczne doskonalenie

rozwiązań tworzonych w sieciach kooperacyjnych. Należy jednak mieć na uwadze fakt, iż w przypadku systemów modułowych innowacje mogą być wprowadzane przez wszystkich uczestników sieci a nie tylko architekta systemu. W konsekwencji istnieje ryzyko wzrostu siły przetargowej partnerów-innowatorów, ich zdolności do zatrzymywania większej części wspólnie wytworzonej wartości [Henkel, Baldwin 2009; Teece 2002, s. 62-64].

Propozycję rozwiązania dylematu udostępniania wiedzy w ramach sieci kooperacyjnej przy konieczności jej ochrony jako kluczowego zasobu przedstawili J. Henkel i C.Y. Baldwin w postaci koncepcji modularyzacji w zakresie własności intelektualnej – *IPM Intellectual Property Modularization* [Henkel, Baldwin 2009]. Według założeń koncepcji wiedza i korespondująca z nią własność intelektualna firmy – uczestnika modułowego systemu wytwarzania wartości w ramach sieci kooperacyjnej – musi być zarządzana zgodnie z jej strategią zatrzymywania wartości. Funkcjonowanie w złożonym systemie, jaki reprezentuje sieć, wymaga zastosowania strategii mieszanej w odniesieniu do własności intelektualnej (*mixed IPM strategy*) [Henkel, Baldwin 2009, s. 4]. Strategia ta umożliwia bowiem odmienne traktowanie komponentów wiedzy z punktu widzenia ich udostępniania i ochrony. Jedną z podstawowych wytycznych projektowania systemów modułowych jest zasada, zgodnie z którą silne, wzajemne zależności występujące między elementami w procesie ich projektowania i wytwarzania decydują o umieszczeniu tych elementów w ramach jednego modułu. Jednakże, gdy zachodzi zjawisko odwrotne, tzn. występuje antagonistyczne oddziaływanie elementów, wówczas wspomniane elementy powinny znaleźć się w odrębnych modułach. Strategia mieszana oznacza tworzenie kompatybilnych modułów własności intelektualnej, tzn. modułów wiedzy posiadających jednolity, jednorodny status w zakresie praw ochrony własności intelektualnej. Dodatkowo, moduły wytwarzanych produktów, jak i realizowanych procesów powinny być projektowane zgodnie z odpowiadającymi im modułami własności intelektualnej [Henkel, Baldwin 2009, s. 4]. Przykład zastosowania mieszanej strategii IPM zilustrowano na rysunku 2.

W prezentowanym przykładzie firma B wytwarza gry komputerowe w oparciu o system modułowy, w którym moduł z silnikiem gry zawiera kod chroniony prawem własności intelektualnej, natomiast moduły z kodami komplementarnymi (grafika, scenariusz gry itp.) charakteryzuje otwarty dostęp do kodu źródłowego.



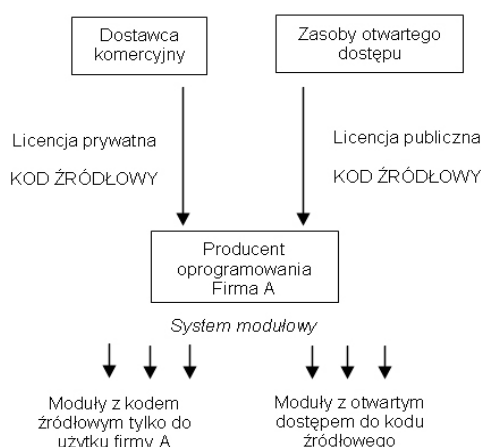
Rys. 2. Zastosowanie strategii mieszanej IPM dla wiedzy udostępnianej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Henkel, Baldwin 2009, s.]

Implementacja mieszanej strategii IPM umożliwia firmie B współtworzenie wartości w sieci kooperacyjnej, jak i skuteczne jej zatrzymywanie:

- Sprzedaż klientom gry o zwiększonej wartości użytkowej – korzystanie z udostępnionej wersji gry i możliwość jej modyfikacji według własnych preferencji poprzez zmiany komplementarnych kodów źródłowych;
- Sprzedaż kooperantom korporacyjnym licencji na użytkowanie silnika gry bez dostępu do jego kodu źródłowego – wykorzystanie silnika do gier opracowywanych, wytwarzanych przez kooperantów;
- Zachowanie wewnątrz firmy wiedzy o charakterze kluczowym.

Oczywiście wprowadzenie systemu zintegrowanego nie wyklucza opcji współtworzenia wartości, ogranicza ją jedynie do wąskiego grona kooperantów. Efektywność zastosowania formalnych kontraktów w celu ochrony własności intelektualnej maleje bowiem wraz ze wzrostem liczby współpracujących partnerów [Henkel, Baldwin 2009]. Zatem, gdy dane przedsiębiorstwo uczestniczy w rozległej, rozproszonej sieci kooperacyjnej strategia mieszana IPM generuje dla niej większe możliwości współtworzenia wartości i jej efektywnego zatrzymywania.

Współtworzenie wartości w ramach sieci wymaga dzielenia się wiedzą, tym samym mieszana strategia IPM obejmuje nie tylko własność intelektualną danego uczestnika sieci ale również wiedzę pozyskiwaną od partnerów. Poniższy schemat przedstawia przykład zagospodarowania w ramach modułowego systemu wiedzy pozyskiwanej w sieci.



Rys. 3. Zastosowanie strategii mieszanej IPM dla wiedzy pozyskiwanej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Henkel, Baldwin 2009, s.]

W ramach tego przykładu firma A wytwarza oprogramowanie komputerowe w oparciu o kody źródłowe własne i kooperantów. Przy czym, wiedzę pozyskiwaną z sieci charakteryzuje różny status w zakresie ochrony praw własności intelektualnej. W związku z tym, że kod źródłowy objęty licencją komercyjną udostępniany jest wyłącznie licencjonobiorcy, a z kolei kod pozyskiwany w ramach licencji publicznej powinien być w pełni dostępny dla innych podmiotów, mieszana strategia IPM zaleca tworzenie odrębnych modułów dla tych kodów. Niniejszy podział umożliwia firmie A redukcję kosztów zmiany dostawcy, ograniczenie ryzyka uwięzienia przez dostawcę o dużej sile przetargowej (*hold up problem*), co ma miejsce, gdy kod źródłowy objęty licencją komercyjną przenika cały tworzony program stając się jego kluczowym, zintegrowanym składnikiem. Ponadto, mieszana strategia IPM pozwala na udostępnianie części tworzonego systemu kolejnym kooperantom celem jego rozwoju, doskonalenia, a w przypadku nieświadomego naruszenia praw patentowych trzeciej strony istnieje możliwość przeprojektowania lub usunięcia modułu zawierającego sporne treści zamiast dekonstrukcji całego systemu. Wymienione możliwości są niezwykle cenne z punktu widzenia potencjału firmy A w zakresie zatrzymywania tworzonej wartości [Henkel, Baldwin 2009].

Mając na uwadze potencjalne możliwości generowane przez strategię IPM w zakresie współtworzenia wartości w sieci i jej efektywnego zatrzymywania, nie można pominąć faktu, iż wdrożenie tej strategii wiąże się z określonymi kosztami. C.Y. Baldwin i K.B. Clark przedstawiając modułowy system wytwarzania (modularyzacja na poziomie produktów, procesów) wyraźnie podkreślają kosztowność jego implementacji i utrzymania [Baldwin, Clark 2000, s. 86]. Ograniczając się tylko do tych najbardziej podstawowych wyzwań należy

wskazać, że system ten wymaga kompleksowej reorganizacji podstawowych parametrów konstrukcyjnych produktów i procesów, zasady modularyzacji wprowadzają nowe, dodatkowe grupy zadań do realizacji projektu, dodatkowe koszty generuje integracja systemu ze względu na problemy interakcji między poszczególnymi komponentami, itd. [Baldwin, Clark 2000, s. 86]. Z kolei IPM to bardziej zaawansowana forma modularyzacji co oznacza dodatkowe obciążenia. Strategia ta obejmuje bowiem zarówno modułowy system wytwarzania, jak i kompatybilny z nim modułowy system wiedzy danej organizacji. Należy wziąć pod uwagę przede wszystkim wzrost kosztów projektowania całościowego systemu, konieczność przeprowadzenia analiz prawnych rozwiązań w zakresie ochrony własności intelektualnej, implementację odmiennych mechanizmów ochrony wiedzy, zarządzanie złożonym i wewnątrznie zróżnicowanym systemem kontroli dostępu do wiedzy będącej w posiadaniu i dyspozycji danej firmy [Henkel, Baldwin 2009, s. 17-18; 34]. Zatem, biorąc pod uwagę interesy uczestnika sieci niezbędna jest bezpośrednia konfrontacja korzyści i kosztów związanych z wdrożeniem strategii IPM. Warto przy tym pamiętać, że *„z punktu widzenia tworzenia wartości zawsze istnieje pewna optymalna struktura modułowa, jednak optymalna struktura dla tworzenia wartości nie koniecznie jest tożsama z strukturą optymalną dla zatrzymywania wytworzonej wartości”* [Henkel, Baldwin 2009, s. 17]

Podsumowanie

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w współpracę w ramach sieci uzasadnia się oczekiwaniem zwiększenia jego potencjału gospodarczego oraz wytwarzanej wspólnie z kooperantami wartości. Praktyka gospodarcza wskazuje jednakże na istnienie wyraźnego napięcia między maksymalizacją współpracy a maksymalizacją zysku indywidualnych uczestników sieci. W przypadku wielostronnych powiązań kooperacyjnych ekwiwalentność wkładu i zysku nie stanowi bowiem reguły, a raczej jest zjawiskiem rzadkim. Okazuje się zatem, że problematyka współtworzenia wartości w sieci powinna być rozważana równolegle z procesem jej efektywnego zatrzymywania.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono bliżej strategię zatrzymywania wartości opartą na koncepcji modułowego systemu wiedzy. Strategia IPM to kompleksowy system kształtowany przez kompatybilne procesy modularyzacji produktów, procesów wytwarzania oraz wiedzy posiadanej przez dane przedsiębiorstwo, jak i własności intelektualnej pozyskiwanej od partnerów. Według założeń twórców strategii stanowi ona obszerny rezerwuar możliwości wspierania procesu współtworzenia wartości oraz jej skutecznego zatrzymywania. Przy czym, przedstawiona strategia ma charakter modelowy, koncepcyjny

obrazowany pojedynczymi przykładami zachowań rynkowych. Stanowi jednakże stabilny punkt wyjścia dla pogłębionych badań empirycznych weryfikujących stawiane tezy.

Bibliografia

1. Afuah, A., 2009, *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge, New York;
2. Baldwin C.Y., Clark K.B., 2000, *Design rules. The power of modularity*, MIT Press;
3. Barney J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1
4. Benassi M., Greve A., Harkola J., 1999, *Looking For a Network Organization: The Case of GESTO*, Journal of Market Focused Management, Vol. 4, No. 3,
5. Brandenburger A.M, Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., New York;
6. Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa;
7. Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W., West J., 2008, *Open innovation: researching a new paradigm*, Oxford University Press, London;
8. Gomes-Casseres B., 1994, *How Alliance Networks Compete*, Harvard Business Review, Vol. 72, July-August;
9. Gulati R., Nohria N., Zaheer A., 2000, *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, Vol 21, No 3,
10. Haakansson H., Snehota I., 1995, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London;
11. Henkel J., Baldwin C.Y., 2009, *Modularity for Value Appropriation – Drawing the Boundaries of Intellectual Property*,
12. Jennewein K., 2005, *Intellectual Property Management*, Physica-Verlag, Heidelberg;
13. Jones C., Hesterley W.S., Borgatti S.P., 1997, *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4
14. MacDonald, G., Ryall M.D., 2004, *How Do Value Creation and Competition Determine Whether a Firm Appropriates Value?*, Management Science, vol. 50, no. 10;
15. Miles R.E., Snow C.C., 1992, *Causes of failure in network organizations*, California Management Review, Vol. 34, No. 4,
16. Najda-Janoszka M., 2010, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa;
17. Pięrcionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa;
18. Pine B.J., 1993, *Mass customization: The new frontier in business competition*, Harvard Business School Press, Boston;
19. Sakai K., Kang N.H., 2000, *International strategic alliances: their role in industrial globalization*, OECD, DSTI/DOC(2000)5
20. Sanchez R., Mahoney J.T., 1996, *Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design*, Strategic Management Journal, Vol. 17,
21. Schilling M.A., 2000, *Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity*, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 2;
22. Teece, D.J., 2002, *Managing intellectual capital*, Oxford University Press, New York;
23. Tu Q., Vonderembse M.A., Ragu-Nathan T.S., Ragu-Nathan B., 2004, *Measuring Modularity-Based Manufacturing Practices and Their Impact on Mass Customization Capability: A Customer-Driven Perspective*, Decision Sciences, Vol. 35, No. 2;
24. Urlich K., 1995, *The role of product architecture in the manufacturing firm*, Research Policy, Vol. 24, No. 3,
25. Wiatrak A.P., 2003, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, Nr 3,

Co-creation of value is inseparable from its capturing by the various participants in the network. While the quality of the cooperation determines the co-created value, the value appropriation strategy of the participants affects the quality of the cooperative efforts. The paper presents the theoretical framework concerning value appropriation in cooperative networks, as well as model of strategy based on the concept of intellectual property modularization.