

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
poleca następujące książki z serii Zeszyty Naukowe:

Elżbieta Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, nr 170

Elżbieta Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania*, nr 169

Bogdan Sojkin, Zygmunt Waśkowski (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, nr 168

Szymon Cyfert, Cezary Kochalski (red.), *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, nr 167

Jerzy Łańcucki (red.), *Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, nr 166

Książki można nabywać w Księgarni Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu, Spółka z o.o. (Collegium Altum, I piętro)
ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań
tel. 61 854 31 48, tel./faks 61 854 31 47
www.ksiegarnia-ue.pl
e-mail: info@ksiegarnia-ue.pl

ISSN 1689-7374

ISBN 978-83-7417-575-3



9 788374 175753

WYBORY STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH • UJ

WYBORY STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Ujęcie sektorowe

ZESZYTY NAUKOWE

Redaktor naukowy
Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu



KOMITET REDAKCYJNY

*Elżbieta Golebska, Danuta Krzemińska, Emil Panek, Marek Ratajczak,
Jerzy Schroeder (sekretarz), Ryszard Zieliński, Maciej Żukowski (przewodniczący)*

RECENZENCI

Władysław Mantura, Maria Romanowska, Elżbieta Jantón-Drozdowska

PROJEKT OKŁADKI

Weronika Rybicka

REDAKCJA I KOREKTA

Magdalena Kraszewska, Maria M. Krajewska

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2011

ISSN 1689-7374

ISBN 978-83-7417-575-3

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55, faks 61 854 31 59

www.wydawnictwo-ue.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Druk: WYDAWNICTWO I DRUKARNIA UNI-DRUK S.J.

ul. Przemysłowa 13, 62-030 Luboń, tel. 61 899 49 49 do 52, faks 61 813 93 31

e-mail: biuro@uni-druk.pl

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie (<i>Elżbieta Urbanowska-Sojkin</i>)	7
Robert Blaźlak, Konstanty Owczarek Zarządzanie technologią – czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	9
Joanna Cewińska Wybory strategiczne w organizacjach sportowych	19
Justyna Danielewicz Wybory strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie gminy Nowosolna	29
Magdalena Dolhasz Rola wizerunku palcówki usług medycznych w ocenie pacjentów	39
Jarosław Domański Wybory strategiczne polskich organizacji non profit	50
Tomasz Dryl Komunikacja marketingowa z wykorzystaniem mediów społecznościowych jako źródło sukcesu organizacji	62
Paweł Filipowicz Innowacyjność sieciowa a proces tworzenia wartości na przykładzie przedsiębiorstw sektora nowych technologii	72
Łukasz Fojutowski Strategie kooperacyjne polskich przedsiębiorstw wobec korporacji międzynarodowych w przemyśle motoryzacyjnym	83
Grażyna Golik-Górecka Platforma interfejsu marketingowo-finansowego a wybór strategii rozwoju	93
Marcin Golebski Zarządzanie rozwojem pracowników jako element budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa	105
Piotr Grudowski Uwarunkowania aplikacyjne wybranych strategii projakościowych w szkolnictwie wyższym	115
Piotr Horosz Spółki komandytowe jako narzędzie budowania sieci handlowych	127

Jarosław Ignacy Uwarunkowania i rezultaty wyboru celów strategicznych w jednostkach samorządu terytorialnego z perspektywy badań empirycznych	138
Mirosław Jarosiński Strategiczne dylematy polskich przedsiębiorstw w zakresie wyboru geograficznego rynku działania	149
Piotr Jedynak System zarządzania jakością w jednostce edukacyjnej	160
Ewa Jerzyk, Renata Nestorowicz, Anna Wielicka-Regulska Decyzje strategiczne w zakresie designu a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa	173
Jarosław Kaczmarek Analiza pozycji strategicznej w kształtowaniu strategii rozwoju – studium przypadku TVN S.A. Grupa ITI	184
Anna Kieszkowska-Grudny Outsourcing w nowoczesnym zarządzaniu firmą medyczną – czy warto?	196
Małgorzata Kieźel Dystrybucja wielokanałowa produktów systemowych jako źródło przewagi konkurencyjnej banków detalicznych	205
Regina Klimkowska Zmiany gospodarcze i społeczne wywołane globalizacją a strategię dostosowawczą koncernów samochodowych	216
Anna Kłopotek Podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym ..	225
Sebastian Kopera Wpływ nowoczesnych systemów informatycznych na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych	234
Robert Kozielski Źródła sukcesu firm we współczesnej gospodarce – nowy paradygmat biznesu (ujęcie modelowe i analiza retrospektywna)	244
Karol Krajewski, Romuald Zabrocki Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw i decyzji konsumentów na rynku usług żywieniowych w Polsce	255
Marzena Kramarz Strategie integratorów sieci dystrybucji	266
Edyta Malicka Uwarunkowania projektowania strategii w kontekście tworzenia wartości organizacji na przykładzie wyższej uczelni	276

Marek Matejun Strategiczna orientacja firm sektora MŚP w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju	286
Sandra Misiak Nieetyczna reklama a sukces firmy	296
Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz Istota i pomiar innowacyjności organizacji. Case research	306
Paweł Nowodziński Misja wybranych spółek indeksu NewConnect Lead w kontekście ich wyborów strategicznych	316
Wojciech Pająk Sformułowanie modelu strategii zintegrowanych dla małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze globalnym	327
Krzysztof Safin Wybory strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych – aspekt teoretyczny	336
Włodzimierz Sitko Współpraca środowiska akademickiego i biznesowego w kreowaniu strategii rozwoju miasta Lublina	345
Beata Skowron-Mielnik Strategiczne konsekwencje zmian w modelach pracy	355
Letycja Sołoducho-Pelc Wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw	365
Michał Świtłyk, Zbigniew Mongiało Zastosowanie metody Data Envelopment Analysis do pomiaru efektywności na uczelniach publicznych w latach 2004–2008	375
Stefan Tokarski, Albin Skwarek Ocena efektywności systemów motywacyjnych urzędów administracji samorządowej	385
Katarzyna Tubielewicz Koncepcja zarządzania kryzysowego w tworzeniu strategii współczesnego przedsiębiorstwa	397
Artur Wilczyński Ekosystem biznesowy – model powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem	408

Paweł Filipowicz

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

INNOWACYJNOŚĆ SIECIOWA A PROCES TWORZENIA WARTOŚCI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA NOWYCH TECHNOLOGII

Streszczenie: Przyjęcie koncepcji sieciowej jako wyznacznika działania przedsiębiorstw sektora nowych technologii tworzy nową perspektywę dla procesu kształtowania strategii innowacyjnych tych przedsiębiorstw. Podejście do procesu tworzenia wartości, wynikające ze specyfiki dostępu tych przedsiębiorstw do potrzebnych aktywów, uzależnia skuteczność ich strategii od efektywnego działania całej sieci. Mogą one zatem inicjować, aktywować i przyspieszać proces tworzenia wartości w sieci w celu przejścia jej części.

Słowa kluczowe: sektor nowych technologii, strategie innowacyjne.

Wprowadzenie

Potrzeba dobrego połączenia technologii i podejścia biznesowego jest nośnikiem rozwoju metod zarządzania innowacjami. Zarządca ujęcie zagadnień innowacyjności wymaga wzięcia pod uwagę wielu różnych czynników, co stawia przed przedsiębiorstwem wymóg posiadania różnych informacji oraz umiejętności pozyskania i wykorzystania potrzebnych zasobów organizacyjnych. Ostatnio można zauważyć wzrost zaangażowania małych przedsiębiorstw w rozwój nowych technologii, stąd też ich zainteresowanie nowymi metodami zarządzania w ujęciu sieciowym i wynikającym z niego nowym wymiarem procesu tworzenia wartości. Możliwość wdrożenia tych koncepcji w sektorze nowych technologii staje się olbrzymim wyzwaniem.

1. Koncepcja założycielska przedsiębiorstw sektora nowych technologii

Podstawową rolą nowych przedsiębiorstw jest wspieranie procesów innowacyjnych gospodarki. Przedsiębiorstwa te, wprowadzając na rynek nowe wyroby, naruszają dotychczasową równowagę, przez co przyczyniają się do zmian strategicznych dużych przedsiębiorstw. Taka wizja roli nowych przedsiębiorstw jest w szczególności właściwa przedsiębiorstwom sektora nowych technologii (*new technology-based firms* – NTBF). Systemowa perspektywa jako opis istoty sektora NTBF opiera się na zasobowej wizji organizacji – NTBF jest kompozycją unikatowych w danej organizacji zasobów technologicznych. Konsekwencją przyjęcia systemowej wizji firm tego sektora jest również zwrócenie szczególnej uwagi na obserwację natury jego powiązań z innymi uczestnikami sieci wymiany oraz na jego wpływ na istniejący system innowacyjny. Oddziaływanie sektora NTBF na system innowacyjny wynika ze specyfiki wykorzystania przez ten rodzaj przedsiębiorstw udostępnionych zasobów. Umiejętności ich wykorzystywania są bardzo istotnym czynnikiem rozwoju tego typu organizacji, opierających swoją działalność na zaawansowanym technologicznie *know-how*. Transakcje realizowane pomiędzy firmami sektora NTBF a jego klientami opierają się w dużej mierze na wymianie wiedzy i najczęściej mają charakter usługi. Tworzenie wartości w takich warunkach wymiany gospodarczej bazuje bardziej na świadczeniu usług w zakresie obsługi funkcji rzeczowych innych przedsiębiorstw niż na wymianie towarowej [Autio i Yli-Renko 1998, s. 973–987]. Dodatkowo małe przedsiębiorstwa – zwłaszcza NTBF – są postrzegane jako te, których działanie wzbogaca zbiorowy proces uczenia się i akumulację umiejętności technicznych w gospodarczych systemach innowacyjnych. Często występuje pogląd, że firmy z sektora NTBF funkcjonują na obrzeżach poszczególnych sektorów gospodarczych. Osiągają zysk poprzez wykorzystywanie swych umiejętności technologicznych w celu zaspokojenia potrzeb różnych klientów z różnych sektorów gospodarczych. Przedsiębiorstwa te pozostają narzędziem transferu technologicznego realizowanego już nie tylko pomiędzy publicznym sektorem badawczym a przemysłem, ale również pomiędzy różnymi klastrami przemysłowymi.

Ich innowacyjność polega na: prowadzeniu działalności gospodarczej na pograniczu obszaru naukowo-badawczego i produkcyjnego, wprowadzeniu nieużywanych do tej pory technologii, wprowadzaniu nowych produktów lub usług. Przedsiębiorstwa te w dużym stopniu opierają się na wiedzy i umiejętnościach założycieli pochodzących najczęściej ze środowisk akademicko-badawczych. W przypadku ich powstawania istotną staje się pomoc publiczna. Interesującym przykładem genezy sektora NTBF jest Francja [Delapierre, Madeuf i Savoy 1998, s. 989–1003]. W ciągu ostatnich 20 lat realizowano tam dwa priorytety: od 1974 roku tworzenie nowych miejsc pracy, od 1980 roku rozwój technologiczny

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw sektora nowych technologii według charakteru działalności

Wyszczególnienie	Typ NTBF			
	niesieciowe (I)	operujące w sieci (II)	wyłącznie badawczo-rozwojowe (III)	pośrednicy (IV)
Rozmiar	kilkuosobowe, ograniczone aktywa, brak chęci rozwoju	oczekiwany wzrost sprzedaży i aktywów	kilkuosobowe, ograniczone aktywa, brak chęci rozwoju	rozwój sprzedaży usług i wybranych produktów
Klienci	niewielu, do 10	wielu, około 40		od 10–40 klientów, jeden dominujący
Powiązania badawczo-rozwojowe	ograniczanie zewnętrznych powiązań	wysokie budżety na B+R, utrzymanie zewnętrznych, szerokich powiązań	wysokie budżety na B+R, utrzymanie zewnętrznych wybranych powiązań	rozwijanie partnerstwa, ale na rynku lokalnym
Eksport	raczej nie	tak	nie	raczej nie
Support publiczny		otrzymują wsparcie	nie	ograniczone wsparcie
Inne	założyciele chcą utrzymać wszystko we własnych rękach, duża liczba likwidacji	kilku założycieli z doświadczeniem różnych sektorów działalności, silny rozwój, potencjalne przedmioty przejąć	założyciele pochodzą z ośrodków badawczo-rozwojowych, ich rozwój prowadzi do typu II	występują rzadkie przejęcia, ich rozwój prowadzi do typu III

Źródło: Delapierre, Madeuf i Savoy 1998, s. 1000.

i konkurencyjność. W przypadku tego ostatniego 50% podmiotów sektora MŚP należało do innych przedsiębiorstw, z tego 50% pozostawało w rękach grup francuskich, a pozostała połowa była w posiadaniu przedsiębiorstw zagranicznych i były to najczęściej oddziały innych przedsiębiorstw. We Francji liczba przedsiębiorstw aktywnych w obszarze nowoczesnych technologii stale rośnie, począwszy od lat 80., z tym że największy rozwój odnotowują najmniejsze firmy. W okresie 1982–1992 liczba małych przedsiębiorstw (20–49 pracowników) wzrosła o 52%, podczas gdy spadła liczba przedsiębiorstw dużych (więcej niż 500 pracowników).

2. Innowacyjność sieciowa a proces zarządzania

Obszary badawcze innowacyjności można podzielić obecnie na dwie grupy. Pierwsza z nich wiąże kluczowe czynniki sukcesu ze składowymi wewnętrznymi przedsiębiorstwa – procesem innowacyjnym, kulturą organizacyjną, zespołową

organizacją pracy, rozwojem kompetencji. Druga koncentruje się na analizie oddziaływań przedsiębiorstwa z otoczeniem, poświęcając dużo uwagi procesom współpracy przedsiębiorstw z różnymi zewnętrznymi partnerami. Pojęcie sieci innowacyjnej nadaje zatem prowadzonemu procesowi innowacji znacznie szerszy kontekst, zmieniający się w zależności od etapu innowacji i celu samego procesu [Ritter i Gemunden 2004, s. 548–556]. Dodatkowo, biorąc pod uwagę charakter innowacji – radykalny lub inkrementalny, można określić dwa sposoby oddziaływania innowacji na kompetencje organizacyjne. W wypadku innowacji radykalnej następuje prędko dezaktualizacja kompetencji i zmiana zasad gry w sektorze. Nasila się także rywalizacja mająca na celu ustalenie ich nowej postaci. Natomiast innowacja inkrementalna w aspekcie procesu rozwoju technologii prowadzi do rozwoju już posiadanych kompetencji organizacyjnych. W związku z tym, że jakość tych ostatnich przekłada się na zachowanie rynkowe przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że proces rozwoju nowego produktu musi być realizowany przy uwzględnieniu dynamiki ewolucji technologii.

Przedsiębiorstwa zazwyczaj przyjmują perspektywę krótkoterminową akcentującą rentowność nowych produktów bez uwzględnienia horyzontu długookresowego akcentującego z kolei potencjał rozwojowy danej technologii. Pojawia się zatem dylemat, czy w imię uzyskania trwałej przewagi w obszarze technologicznym, kryterium wysokiej rentowności jest jedynym wyznacznikiem aktualnie prowadzonych procesów inwestycyjnych. Stąd potrzeba dodatkowych kompetencji umożliwiających wzrost konkurencyjności prowadzonych działań. Możliwości takie daje podejście interorganizacyjne do procesów badawczo-rozwojowych i projektowania produktu, polegające w dużej mierze na szerszym dostępie do informacji w ramach istniejącego łańcucha wartości [Petric i Echols 2004, s. 81–100]. Takie podejście odwołuje się również do łańcucha wartości istniejącego w danym sektorze działalności. Perspektywa bazująca na modelu łańcucha ma jeszcze większe znaczenie, gdy uwzględnimy wysoką niepewność towarzyszącą wprowadzaniu nowych technologii. W takim kontekście sieciowe powiązanie gospodarcze jest definiowane najczęściej jako proces tworzenia więzi o charakterze społecznym, ekonomicznym, handlowym lub technicznym między przedsiębiorstwami lub innymi typami organizacji. Wiąż ta cechuje się intencją obniżenia kosztów, wzrostu tworzonej wartości – ogólnie – uzyskania obopólnych korzyści. Wynikająca z tego pojęcia sieć wartości obejmuje cztery podstawowe grupy uczestników – dostawców, klientów, konkurentów i komplementariuszy.

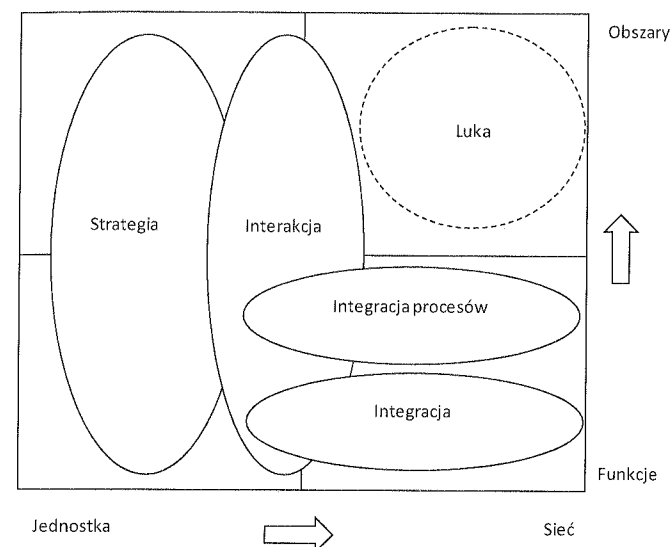
Przedstawiona charakterystyka relacji wskazuje na możliwość zaistnienia między organizacjami podsieci w obrębie realizowanych funkcji produkcyjnej, dystrybucyjnej i innowacyjnej. Stąd duża różnorodność możliwości tworzenia wartości dla danego przedsiębiorstwa. Efektywne wykorzystanie tych zależności wymusza na przedsiębiorstwie rozwój procesu zarządzania zorientowanego na

wykorzystanie posiadanych umiejętności i kompetencji. Zarządzanie współzależnościami będzie zatem polegać na umiejętnym kreowaniu i wykorzystywaniu gospodarczej współpracy oraz na realizowaniu celów strategicznych poprzez zmienną w czasie konfigurację i naturę powiązań występujących z innymi organizacjami wchodzącymi w skład realizowanego łańcucha wartości [Ritter, Wilkinson i Johnson 2004, s. 175–183].

Istota możliwych konfiguracji sieci obejmuje różne jej stany, począwszy od izolacji pojmowanej jako dążenie do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej bazującej na unikatowej konfiguracji posiadanych zasobów, a skończywszy na modelu sieciowym działania opierającym się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w szczególnym kontekście występujących w danym czasie relacji z otoczeniem. Proces zarządzania siecią powiązań będzie zatem obejmować nadzór i kierowanie powiązaniem. Rozwój powiązań opiera się na ich inicjacji, eksploatacji, rozwoju, standaryzacji i wygaszeniu. Kierowanie powiązaniem odwołuje się do konceptu metafunkcjonalnego zarządzania działaniami w ramach występujących powiązań i obejmuje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Celem tak ujętego kierowania jest podzielenie występującego łańcucha wartości na konkretne operacje i ich integracja. Przedsiębiorstwa innowacyjne rozumieją zależność między strategią działania a innowacyjnością i odkrywają przez to nowe konfiguracje, lepiej dostosowane do ich otoczenia. Pozycjonowanie procesu zarządzania pozwala tym przedsiębiorstwom na ciągłe, konkurencyjne dostosowywanie się do zmian. Otoczenie innowacji wyznacza uwarunkowania i infrastrukturę, które muszą zostać uwzględnione przez decydentów, aby utrzymać innowacje w przedsiębiorstwie. W większości obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw architektura funkcji planowania jest niedostosowana do propagowania innowacyjności. Najczęściej model prowadzonej działalności jest opisany w systemie planowania strategicznego, co stanowi przeszkodę dla rozwoju zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa. Powiązania organizacyjne, które są tu przedstawiane, odnoszą się również do pojęcia równowagi między strategią namierzaną a strategią wyłaniającą się – jako tą, która powinna nadążać za innowacjami. Owa rozbieżność jest tworzona przez potrzeby rynkowe, których nie udało się zaspokoić. Określają one tym samym obszar rynkowy potencjalnie podatny na działania innowacyjne danego przedsiębiorstwa. Dynamika gospodarcza końca lat 90. ubiegłego wieku zaowocowała ponownie większym naciskiem na analizę otoczenia niż na wewnętrzną efektywność organizacyjną. Stąd większa koncentracja na jakości zewnętrznych powiązań organizacji i dążenie do zdobycia większych korzyści ze współpracy z dostawcami. Ta swoista „eksternizacja” działalności gospodarczej przedsiębiorstwa zaktualizowała w praktyce zarządzania zastosowanie modelu łańcucha wartości, zwłaszcza jeżeli wziąć pod uwagę wielostronną współpracę, a nie, jak dotychczas, w ujęciu klasycznym, wyłącznie relacje bilateralne [Dobni 2006, s. 329–339].

3. Konceptualizacja strategii tworzenia wartości w sieci innowacyjnej

Koncepcja złożonej współpracy w gospodarce stanowi dziś istotne wyzwanie dla przedsiębiorstw intensywnie szukających źródeł wzrostu swojej wartości. Rozszerzenie obszaru analizy strategicznej do sieci powiązań występujących w otoczeniu bliższym przedsiębiorstwa umożliwia zatem zdobycie nowych kompetencji, zapewnienie zasobów, podział ryzyka i prędkie zdobycie nowych rynków.

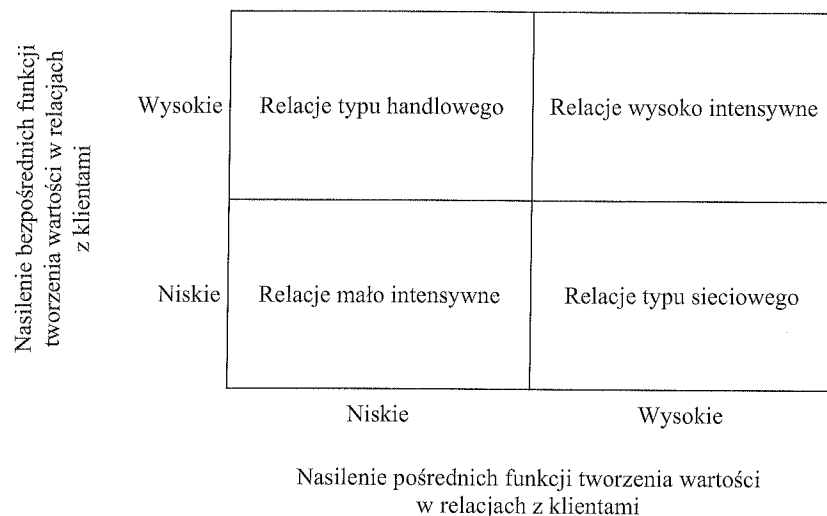


Rysunek 1. Strategiczny wymiar procesu integracji – luka w ujęciu sieciowym

Źródło: Yee i Platts 2006, s. 231

Poważnym ograniczeniem poszukiwania korzyści w takiej mnogości szans jest brak odpowiednich narzędzi analitycznych, a dokładniej – dominacja perspektywy funkcjonalnej w obszarze kształtowania strategii przedsiębiorstw [Yee i Platts 2006, s. 230–248]. To podejście ogranicza postać analizowanego procesu integracji podejmowanych działań do funkcji rzeczowych przedsiębiorstw (rys. 1). Stąd zatem wynika luka w zakresie strategii konfigurowania sieci współpracy przedsiębiorstw, co ma znaczenie wówczas, gdy optymalnym modelem opisującym prowadzoną działalność gospodarczą jest zewnętrzny łańcuch wartości. Podejmowanie tej tematyki w aspekcie praktycznym i teoretycznym zarządzania jest uzasadnione tym, że dzisiejszy wymiar konkurencji przekłada się na

podnoszenie efektywności organizacji również poprzez analizę oddziaływań zewnętrznych. Istotą takiego podejścia jest podejmowanie próby maksymalizacji tworzonej wartości dzięki efektywniejszemu wykorzystaniu oddziaływań z dostawcami i odbiorcami, czyli optymalizacja parametrów istniejącego łańcucha wartości w obszarze możliwych oddziaływań przedsiębiorstwa. Funkcje tych oddziaływań mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni. Funkcje bezpośrednie relacji biznesowych mają charakter oddziaływania na partnera gospodarczego o efekcie natychmiastowym. Funkcje pośrednie relacji gospodarczych są oddziaływaniem rozłożonym w czasie, wpływającym na postać innych relacji gospodarczych klienta. Klasyfikacja funkcji tworzenia wartości w relacjach z klientami umożliwia podejmowanie działań optymalizujących charakter relacji, których zawieranie jest oparte na transakcjach rynkowych [Walter, Ritter i Gemunden 2001, s. 365–377].

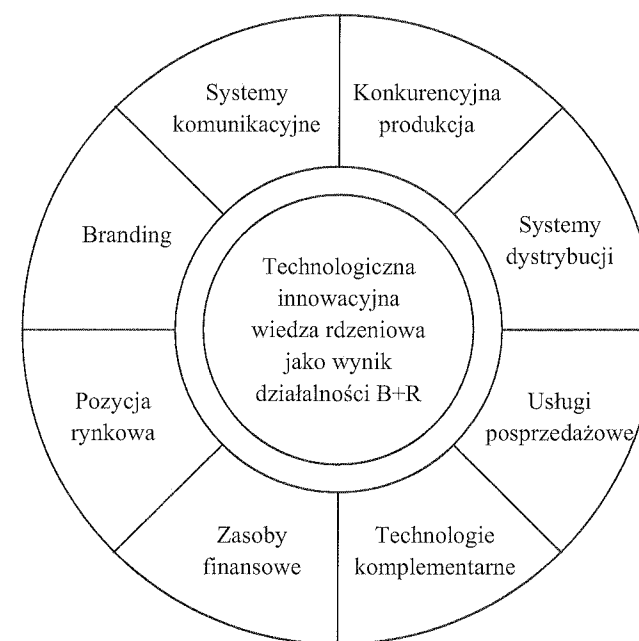


Rysunek 2. Klasyfikacja procesu tworzenia wartości oparta na naturę relacji z klientem

Źródło: Walter, Ritter i Gemunden 2001, s. 373

Przedstawiona klasyfikacja umożliwia stworzenie modelu natury relacji biznesowych z klientami. Ma on umożliwić identyfikację zaistniałych relacji w odniesieniu do specyfiki realizowanego procesu tworzenia wartości (rys. 2). Biorąc pod uwagę specyfikę działalności przedsiębiorstw sektora nowoczesnych technologii, należy się zastanowić nad naturą powiązań występujących między działalnością badawczo-rozwojową a procesem tworzenia wartości. Stworzenie tego

typu konstelacji obejmującej zasoby własne i zewnętrzne staje się kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstwa. W przypadku sektora MŚP taka wizja działalności gospodarczej często jest postrzegana jako zagrożenie dla ich funkcjonowania. Przyczyną tego zagrożenia jest wysokie prawdopodobieństwo konkurencyjnej imitacji posiadanych technologii, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwa te nie mają jeszcze dostępu do własnych zasobów komplementarnych niezbędny do wytworzenia wartości [DGR 2006, s. 31–38]. W takiej sytuacji inwestowanie wyłącznie w działalność badawczo-rozwojową nie wystarczy. Należy jak najszybciej zdobyć dostęp do zasobów komplementarnych, gdyż same aktywa intelektualne mają charakter dobra pośredniego, które musi zostać jeszcze skutecznie przekształcone na produkt lub usługę. Te staną się następnie źródłem wartości (rys. 3).



Rysunek 3. Istota aktywów komplementarnych w procesie tworzenia wartości jako wyniku działalności badawczo-rozwojowej

Źródło: DGR 2006, s. 35

Zdefiniowane w ten sposób aktywa komplementarne są często bardzo wyspecjalizowane, przez co stają się istotnym czynnikiem tworzenia zysku przedsiębiorstwa. Istotne są zwłaszcza te, które nie ulegają łatwo replikacji. Działalność badawczo-rozwojowa jako taka nie jest dziś samodzielnym gwarantem przyszłej rentowności przedsiębiorstwa. Jej wynik musi być uzupełniony o za-

soby niezbędne do prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej. Obszar tworzenia wartości staje się zatem przestrzenią, w której kapitał intelektualny organizacji wchodzi w relację z zewnętrznym kapitałem intelektualnym. Biorąc z kolei pod uwagę ograniczenie w dostępie do aktywów, tworzenie wartości – istoty modelu strategii konkurencyjnych – ma swoje uwarunkowania geograficzne i można ten proces powiązać z danym, istniejącym klastrem działalności gospodarczej [Langvik i in. 2005, s. 384–406]. Analizując uwarunkowania działalności gospodarczej w danym klastrze w aspekcie przedsiębiorczości czy też innowacyjności, często intuicyjnie wskazuje się na jej związek z wypracowywaną lokalnie wartością. Fakt funkcjonowania przedsiębiorstwa w klastrze będzie wpływał na jego zdolności innowacyjne. Prowadzenie działalności w tej samej lokalizacji co klienci, odbiorcy czy też konkurencja daje lepsze możliwości wycucia rynku i umożliwia szybszą implementację innowacji. Wpływa to na ujęcie sieciowe sektora działalności gospodarczej i umożliwia stworzenie bardziej konkretnego modelu jej funkcjonowania, uwzględniającego naturę procesów wymiany zachodzących pomiędzy wszystkimi uczestnikami.

Ciekawym zagadnieniem są powody przynależności do sieci. Oczywiście jest, że musi ona być dobrowolna i umożliwiać uczestnikom osiągnięcie korzyści z prowadzenia działalności w jej ramach. Skuteczność funkcjonowania sieci przedsiębiorstw będzie zależeć od jej zdolności do tworzenia nowego podejścia w zakresie występujących problemów oraz umiejętności wykorzystywania potencjału współpracujących przedsiębiorstw. Efektywność działania takiej sieci będzie zatem również zależała od umiejętności komunikowania się, a zwłaszcza przekazywania, przetwarzania i gromadzenia informacji, wykorzystywania w funkcjonowaniu sieci sprzężenia zwrotnego, zaangażowania się w funkcjonowanie sieci jej poszczególnych uczestników, jak również od posiadanych zdolności uczenia się, zwłaszcza poprzez działanie. Efektywność ta zależy również od pełnej odpowiedzialności za realizowane wyniki w ramach powierzonych działań sieci, od zaangażowania zewnętrznych zasobów oraz od wprowadzania nowych koncepcji działania jako nośników inicjujących i utrzymujących proces kooperacji.

Podjmując próbę konceptualizacji modelu funkcjonowania sieci, wprowadzono dodatkowo pojęcie krajowej pojemności innowacyjnej [Furmann, Porter i Stern 2002, s. 899–933]. Jest ona rozumiana jako zdolność danego państwa do wytwarzania i komercjalizacji szeregu nowych technologii w dłuższym horyzoncie czasowym. Rozwój koncepcji narodowej pojemności innowacyjnej jest wytyczony trzema dotychczasowymi perspektywami: endogeniczną teorią wzrostu, koncepcją krajowej przewagi konkurencyjnej opartej na powiązaniu sieciowym klastrów i teorią krajowego systemu innowacyjnego. Krajowa pojemność innowacyjna jest zależna od istniejącej infrastruktury proinnowacyjnej, której tworzenie jest oparte na krajowych środowiskach naukowo-rozwojowych, tech-

nicznych i edukacyjnych – czyli na ogólnie rozumianych zasobach wiedzy. Dzięki niej są tworzone i komercjalizowane nowe pomysły. Pojemność innowacyjna danego kraju zależy również od występującego lokalnie w klastrach środowiska innowacyjnego, które sprzyja lub nie rozwojowi i konkurowaniu przedsiębiorstw w obszarze innowacji. Ostatecznie, krajowa pojemność innowacyjna zależy od siły powiązań występujących między krajową infrastrukturą innowacyjną a poszczególnymi klastrami. W konsekwencji możliwe jest częściowe oparcie pojęcia krajowej pojemności innowacyjnej na modelu sił konkurencyjnych. Trzeba wówczas wyróżnić cztery główne nośniki innowacyjności. Pierwszy to możliwość dostępu do wyspecjalizowanych zasobów kadrowych i innych zasilających obszar innowacyjny, drugi – lokalnie występujące uwarunkowania sprzyjające konkurencji i rozwojowi przedsiębiorstw. Trzeci czynnik jest związany z naturą występującego popytu zaspokajanego przez klastr, a zatem chodzi tu o jakość rynku odbiorców. Wyrafinowany rynek będzie wspierał zawansowaną technologicznie ofertę przedsiębiorstw również w kontekście międzynarodowym. Czwarty czynnik to dostępność i przepustowość powiązań poziomych i pionowych w ramach poszczególnych sektorów przemysłowych.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa sektora nowych technologii są postrzegane jako te, których działanie wzbogaca zbiorowy proces uczenia się i akumulację umiejętności technicznych w gospodarczych systemach innowacyjnych. Dziś nawet pewna część decydentów firm z sektora NTBF deklaruje otwarcie, że celem ich działania nie jest już rentowność przez wzrost, ale przez specjalizację. Osiągają zysk poprzez wykorzystywanie swych umiejętności technologicznych w celu zaspokojenia potrzeb różnych klientów z różnych sektorów gospodarczych. Przedsiębiorstwa te nie są „klasycznymi” przedsięwzięciami gospodarczymi. Polaryzacja posiadanych umiejętności przedsiębiorstw dużych i małych rzutuje na ogólny charakter ich współpracy. Pozostają one raczej narzędziem transferu technologicznego, realizowanego już nie tylko pomiędzy publicznym sektorem badawczym a przemysłem, ale również pomiędzy różnymi klastrami przemysłowymi. Powiązania zewnętrzne tworzą w istocie system samoorganizujący się, zazwyczaj wokół istniejącego łańcucha wartości. Fakt ten jest istotnym dylematem w procesie konceptualizacji strategii organizacyjnej w ujęciu sieciowym.

Bibliografia

- Autio E., Yli-Renko H., 1998, *New technology-based firms in small open economies – An analysis based on the Finnish experience*, Research Policy, No. 26.
- Delapierre M., Madeuf B., Savoy A., 1998, *NTBFs – the French case*, Research Policy, No. 26.
- Directorate-General for Research (DGR), European Commission, 2006, *The role of R&D and intellectual capital in value creation, Reporting intellectual capital to augment research, Development and innovation in SMEs*.
- Dobni C.B., 2006, *The innovation blueprint*, Business Horizons, No. 49.
- Furmann J.L., Porter M.E., Stern S., 2002, *The determinants of national innovative capacity*, Research Policy, No. 31.
- Langvik T.A., Johansen F.R., Callisen F., Normann S., Thoresen J., 2005, *Innovation and regional development*, AI&Society, No. 19.
- Petric I.J., Echols A.E., 2004, *Technology roadmapping in review: A tool for making sustainable new product development decisions*, Technological Forecasting and Social Change, No. 71.
- Ritter T., Gemunden H.G., 2004, *The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success*, Journal of Business Research, No. 57.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J., 2004, *Managing in complex business networks*, Industrial Marketing Management, No. 33.
- Walter A., Ritter T., Gemunden H.G., 2001, *Value creation in buyer-seller relationships. Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*, Industrial Marketing Management, No. 30.
- Yee C.L., Platts K.W., 2006, *A framework and tool for supply network strategy operationalisation*, International Journal of Production Economics, No. 104.

NET INNOVATION AND THE VALUE CREATION PROCESS, THE CASE OF NEW-TECHNOLOGY BASED FIRMS

Summary: Net conception of business activity makes a new dimension for NTBF innovation strategy forming process. The specific approach to their access to the complementary assets necessary for value process creation makes them dependent on efficacy of whole net functioning. They catalyze net value process creation and so, finally, they can partially intercept it.

Łukasz Fojutowski

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu

STRATEGIE KOOPERACYJNE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW WOBEC KORPORACJI MIĘDZYNARODOWYCH W PRZEMYSŁE MOTORYZACYJNYM

Streszczenie: Ekspansja korporacji transnarodowych na nowych rynkach stanowi dla przedsiębiorstw krajowych poważne zagrożenie, ale jest także szansą na poprawę konkurencyjności poprzez współpracę z silnym partnerem międzynarodowym. Autor przedstawia najistotniejsze, jego zdaniem, strategie kooperacji oraz analizowane w literaturze światowej korzyści wynikające ze współpracy podmiotów krajowych z korporacjami. Celem artykułu jest określenie na podstawie badania empirycznego przeprowadzonego w sektorze motoryzacyjnym w Polsce, jakie strategie kooperacyjne realizują firmy krajowe, a także zweryfikowanie występowania przywoływanych w literaturze korzyści z nawiązania takiej współpracy.

Słowa kluczowe: kooperacja, firmy krajowe, korporacje transnarodowe.

Wprowadzenie

Postępujący proces globalizacji i związana z nim intensyfikacja konkurencji w handlu międzynarodowym spowodowały, że korporacje transnarodowe w poszukiwaniu strategicznych zasobów oraz możliwości zbytu dokonują ekspansji na coraz to nowych rynkach. Obejmuje ona również rynki dotychczas uznawane za domenę firm krajowych bądź ze względu na specyficzny charakter popytu, wymagający istotnego dostosowania produktu lub usługi do lokalnych wymagań, bądź ze względu na ograniczony w ujęciu geograficznym zasięg działania. Niewiele jest obecnie branż, regionów czy też nisz rynkowych, w których przedsiębiorstwa krajowe nie byłyby narażone na konkurencję ze strony dużych firm międzynarodowych.

Wpływ ekspansji korporacji transnarodowych na przedsiębiorstwa w kraju goszczącym nie jest jednoznaczny. Można wskazać na wiele zjawisk negatywnych