

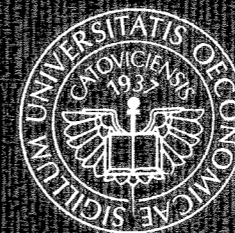
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Oddział w Katowicach

INOiK[®]

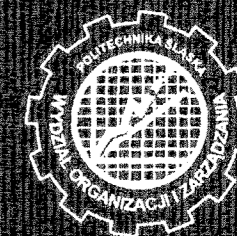
ISBN 978-83-85587-28-6

2011

Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach



INOiK[®]



Nowoczesność przemysłu i usług

Dynamika zmian w polskim
przemysle i usługach

Praca zbiorowa pod redakcją Jana Pyki

Scientific Society for Organization and Management
Division in Katowice

University of Economics in Katowice

Faculty of Organization and Management
Silesian Technical University of Gliwice

Scientific editor
Jan Pyka

Reviewers
Halina Buk
Stanisław Chomałowski

Publisher
Scientific Society for Organization and Management
Division in Katowice

*The project financed by the
Polish National Bank*

ISBN 978-83-85587-28-6

Spis treści

Wstęp 11

Część I

Uwarunkowania, kierunki i rezultaty rozwoju przemysłu i usług w Polsce

Brzóska Jan, Pyka Jan – <i>Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarki zeroemisyjnej w perspektywie 2050 roku</i>	15
Gajdzik Bożena – <i>Kompleksowe spojrzenie na zmiany restrukturyzacyjne w sektorze hutnictwa żelaza i stali w Polsce</i>	30
Jonek - Kowalska Izabela – <i>Finansowanie inwestycji w wybranych przedsiębiorstwach branż kapitałochłonnych</i>	45
Kolegowicz Konrad – <i>Tendencje zmian struktury przychodów ze sprzedaży małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2011</i>	60
Lubicki Tomasz – <i>Wpływ koncepcji rozwoju generacji rozproszonej i prosumenta na model biznesu przedsiębiorstw energetycznych</i>	76
Pałucha Krzysztof – <i>Uwarunkowania rozwoju hutnictwa stali w Polsce - wybrane aspekty</i>	87
Pindel Ireneusz – <i>Instrumenty naprawcze w górnictwie węgla kamiennego w Polsce</i>	98
Szymła Wojciech – <i>Integracja wewnętrzna w procesie porządkowania struktur korporacyjnych polskich grup elektroenergetycznych</i>	110
Tarasiński Leszek, Midor Katarzyna – <i>Zrównoważony rozwój w gospodarowaniu</i>	126

Część II

Rozwój sieci współpracy – stimulanty i ograniczenia

Bendkowski Jacek – <i>Wykorzystanie analizy sieci społecznych do badania wirtualnych wspólnot działań</i>	139
Czakon Wojciech – <i>Strategia kooperacji w kontekście ewolucji przemysłu</i>	148
Filipowicz Paweł – <i>Model sieciowy rozwoju innowacyjności a społecznościowa koncepcja tworzenia wartości</i>	157
Klimas Patrycja – <i>Bliskość organizacyjna - krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej</i>	169
Knop Lilla – <i>Dynamika rozwoju klastrów w województwie śląskim</i>	185

- międzyorganizacyjnej?*, Przegląd Organizacji 2008, Nr 6, s. 3 – 7
6. M.E. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa, 1996
 7. M. Okura, *Coopetitive Strategies of Japanese Insurance Firms – a Game Theory Approach*, International Studies of Management and Organization, 2007, Vol. 37, Nr 2, s. 53 – 69
 8. M.G. Jacobides, S. Winter (2005), *The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production*, Strategic Management Journal 26, s. 395 - 413
 9. H.D. Stein, *Literature overview on the field of co-opetition*, Verslas: teorija ir praktika, 2010, 11(3), s. 256–265
 10. A. Brandenburger, B. Nalebuff, *Coopetition*, Currency, New York, 1997
 11. A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, Academy of Management Review, 1997, Vol. 22, Nr 1, s. 110 – 141
 12. H. Mintzberg, J. Waters, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal 1985, Vol. 6, Nr 3, s. 257 – 272
 13. M. Mariani, *Coopetition as an Emergent Strategy. Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses*, International Studies of Management & Organization, 2007, 37(2), s. 97-126
 14. W. Czakon, *Emerging Coopetition: An Empirical Investigation of Coopetition as Interorganizational Relationship Instability*, [w]: *Coopetition: Winning strategies for the 21st Century*, S. Yami, S. Castaldo, F. LeRoy (red.), Edward Elgar, London, 2010, s. 58 – 73
 15. R. Rusko, *Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry*, Industrial Marketing Management, 2010, s. 1-10
 16. R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, 1982
 17. C.K. Prahalad, G. Hamel, *Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?*, Strategic Management Journal, 1994, 15: 5-16
 18. R. D'Aveni, *Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, 1994

Streszczenie

Złożoność i kontekstowość współczesnych procesów gospodarczych i wyzwań stojących przed menedżerami wymaga stosowania bardziej kompleksowych koncepcji. Jedną z nich jest kooperacja, która poprzez jednoczesną konkurencję i współpracę pozwala na wyjaśnienie zachowań przedsiębiorstw czy sukcesu modeli biznesowych. Rozpatrywana ze względu na ewolucję przemysłu, z uwzględnieniem bodźców deregulacyjnych i protekcjonizmu, ukazuje się jako normalna relacja rynkowa. Przykład pasażerskich przewozów lotniczych ilustruje sekwencję deregulacja – konkurencja – współpraca – kooperacja.

Coopetition Strategy in the Industry Evolution Context

Summary

Contemporary business processes and managerial challenges are context bound and composite, which calls for the use of more complex concepts. Coopetition seen as simultaneous competition and collaboration is one of those new concepts that holds promise of better explanatory power. In this paper coopetition is explored in the context of industry evolution, including deregulation, protectionism and appears as a normal interfirm relationship. The example of airlines industry illustrates the sequence deregulation – competition – collaboration – coopetition.

Paweł FILIPOWICZ

Wydział Zarządzania
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica

Model sieciowy rozwoju innowacyjności a społecznościowa koncepcja tworzenia wartości

Wstęp

Klasyyczny koncept wartości budowany był na teorii marketingowej, zwłaszcza w odniesieniu do obszaru relacji z klientami lub dostawcami. Jednak samo pojęcie relacji pozostaje cały czas silnie subiektywnym. Przyjęcie wizji zasobowej przedsiębiorstwa wymusza podjęcie dyskusji nad istotą wartości w zarządzaniu. Znaczny rozwój orientacji zasobowej w praktyce zarządzania przyczynił się również do poszerzenia pojęcia przewagi konkurencyjnej i wiąże jej genezę z unikalnymi zasobami organizacji, których wykorzystanie ukierunkowane jest na zaspokojenie potrzeb klienta. To silne powiązanie zachodzące pomiędzy kompetencjami a kształtowaniem oferowanej wartości znajduje dodatkowe odzwierciedlenie w propagowanej koncepcji sieciowej sektora, będącą naturalną ewolucją koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera. Dodatkowym asumptem do wzrostu zainteresowania pojęciem wartości jest również obserwowana postępująca eksternalizacja procesów gospodarczych, której interesującym symptomem był wzrost zainteresowania próbami integracji klienta z działalnością innowacyjną przedsiębiorstw. Wszystkie te czynniki wspólnie przyczyniają się do wzrostu złożoności prowadzonych operacji a przez to do większego nacisku na rozwój technologii i poszukiwania nowych, innowacyjnych źródeł wartości.

Rozwój technologii informacyjnych a reinwencja procesu tworzenia wartości w sieci powiązań

Tworzenie wartości w oparciu o nowoczesne technologie i usługi jest problemem złożonym i zakłada współdziałanie różnych czynników. Dotychczasowa perspektywa zarządzania strategicznego umożliwia, w oparciu o bogactwo metod określenie jak pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa wpływa na kształtowanie strategii konkurencyjnej wprowadzanej w celu uzyskania przewagi rynkowej. Ujęcie zasobowe organizacji uzupełnia to podejście o rolę zasobów organizacyjnych. Unikalna konfiguracja zasobów organizacji ma uniemożliwić imitację kompetencji przedsiębiorstwa. Kompetencje przedsiębiorstwa są zazwyczaj ulokowane w realizowanych przez nie procesach, które są ważne dla klienta i różnicują dane przedsiębiorstwo. Innowacje techniczne, zmiany w strukturze kosztów i powiązań, ewolucja potrzeb konsumentów, nowe produkty i usługi prowadzą do zmiany natury szans wynikających z otoczenia przez co przyczyniają się do powstawania nowych sektorów gospodarczych i restrukturyzacji dotychczasowych. Przedsiębiorstwa ogólnie pojmowanej „e-działalności” usiłowały we wczesnej fazie rozwoju tego sektora uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez unikalność działania, ale tylko mała ich część była w stanie w sposób istotny zaznaczyć swoim działaniem rynek. Najczęściej poprzez zastosowanie technologii informacyjnych, małe i średnie przedsiębiorstwa usiłują wdrożyć strategię dyferencjacji jako oczekiwany sposób na sukces. Jednak dynamika „e-commerce” prak-

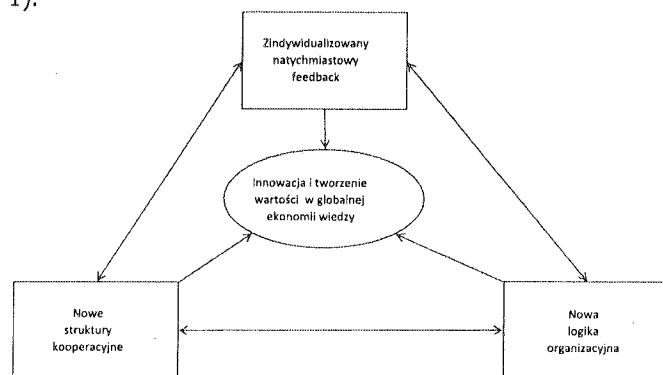
tycznie uniemożliwia wyłonienie się zdecydowanego lidera rynkowego. Duża część przedsiębiorstw próbuje zatem uzyskać pozycję lidera dzięki wchodzeniu w alianse i zawieraniu sojuszy rynkowych, co ma z kolei przyczynić się do zdobywania większych udziałów rynkowych i komponowania nowych łańcuchów wartości możliwej do przechwycenia w nowym sojuszu. Wymogiem niezbędnym takiej strategii jest dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej przez wszystkich uczestników łańcucha[1]. Zwłaszcza dziś dzięki propagacji wizji zasobowej organizacji, następuje konkretyzacja strategii dyferencjacji. Postrzega się ją szerzej również w odniesieniu do konfiguracji aktywów różnych przedsiębiorstw oraz możliwości do realizacji unikalnych procesów gospodarczych. Zróżnicowanie według wizji zasobowej organizacji jest osiągane gdy następuje rozwój, aktywizacja i zastosowanie różnych konfiguracji aktywów, zasobów i umiejętności. Infrastruktura powiązana z internetem stymuluje wzrost dynamiki otoczenia, co z kolei przyczynia się do wzrostu konkurencji i szybkiego rozprzestrzeniania się ofert handlowych przedsiębiorstw. Związki pomiędzy innowacyjnością, a koncepcją sieciową działalności gospodarczej są jednym z najczęściej poruszanych zagadnień w aspekcie uwarunkowań ekonomicznych, zarządczych i socjologicznych. Zakładana jest możliwość czerpania wielu korzyści z funkcjonowania różnych sieci w odniesieniu do realizowanych innowacji. Sieci o słabych więzach i małym nasileniu wymiany sprzyjają wymianie wiedzy skodyfikowanej a sieci o silnych więzach i intensywnym przepływie wymiany sprzyjają rozwojowi współpracy i przekazywaniu wiedzy nieskodyfikowanej. Interesującym aspektem tych dwóch rodzajów oddziaływania jest ich wpływ na innowacje. Według badań przeprowadzonych przez N. Fugugawę na próbie japońskich przedsiębiorstw sektora MSP w obszarze wymiany wiedzy, można określić związek pomiędzy strukturą sieci a poszczególnymi etapami innowacji produktowej[2]. Przeprowadzone badania wykazały ujemną korelację pomiędzy wiekiem przedsiębiorstwa a jego innowacyjnością, co zostało zinterpretowane, że sieci konfigurowane w celu wymiany wiedzy funkcjonują dłużej niż te, których celem było wyłącznie współpraca w zakresie działań badawczo-rozwojowych. Ważnym spostrzeżeniem jest to, iż w przypadku sieciowego rozwoju innowacji, partnerzy po uzyskaniu niezbędnej wiedzy opuszczają sieć. Zaobserwowano również wysoką homogeniczność przedsiębiorstw działających w ramach procesu rozwoju produktu, co wiąże się z wysoką specjalizacją w obszarze rynku lub technologii. Można zatem zaobserwować zmieniające się strategie zachowania w sieci, związane z zaawansowaniem innowacji. Początkowo przedsiębiorstwa rozwijają silne powiązania między sobą, mające na celu wymianę wiedzy, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia udziału nowej wiedzy pozyskiwanej z nowych źródeł poza dotychczasową konfiguracją sieci. Pozyskana w ten sposób nowa wiedza staje się źródłem koncepcji nowego produktu. Ostatecznie poszukują one nowej konfiguracji powiązań w istniejącej już sieci, aby wykorzystać nową wiedzę w celu stworzenia nowych kanałów dystrybucyjnych. Rozwój sieci obejmuje zatem przystąpienie do sieci, następnie nawiązywanie więzi poprzez decydentów poszczególnych przedsiębiorstw w celu rozpoznania partnerów i ustalenia systemu komunikacji i grup dyskusyjnych związanych z procesem rozwoju specyficznego produktu. Od tego momentu proces rozwoju określonego produktu staje się zagadnieniem wokół którego rozwijają się więzi z zewnętrznymi źródłami wiedzy, które do tej pory pozostawały poza siecią. Włączenie do sieci źródeł zewnętrznej wiedzy prowadzi do podjęcia współpracy w ramach konkretnych działań gospodarczych. Należy jednak zauważyć, że gdy przedsiębiorstwa jako podstawę strategii działania stawiają dyferencjację technologiczną to najnowsze technologie są stosowane w tworzeniu oferty adresowanej do najbardziej wymagających klientów lub tych, którzy potrafią najprędzej je wykorzystać dla swoich potrzeb. Wspólną cechą tych dwóch kategorii klientów jest wysoka wiarygodność płatnicza, co z kolei przekłada się na selektywne oferowanie zastosowań nowych technologii wąskiej grupie wyspe-

cializowanych odbiorców i bardzo ograniczony, zarazem stopniowy ich transfer do oferty dla odbiorców masowych. Opisany proces jest określany jako przejmowanie wartości w oparciu o charakterystykę modelu cyklu życia nowych technologii, który umożliwia otrzymanie zwrotu inwestycji poniesionych wcześniej na działalność badawczo-rozwojową. Dyferencjacja zakłada szeroką i zróżnicowaną ofertę, ale klient płacąc wysoką cenę za interesujące go produkty pokrywa koszty jej czasochłonnego przygotowania. Strategie bazujące na koncentracji adresują swoją ofertę do nisz rynkowych, do klientów, którzy są w stanie zapłacić więcej za możliwość zakupu niestandardowego produktu. Wspólną cechą tych strategii jest fakt ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z utratą dużej skali działania. Te dwa najbardziej rozpowszechnione w przedsiębiorstwach zachodnich modele strategii stają się nieskuteczne w obliczu zagrożenia innowacją kosztową. Według J. P. Williamsona innowacja kosztowa jest działaniem polegającym na oferowaniu klientom zaawansowanych technologii po bardzo niskich cenach przy utrzymywaniu „masowej” różnorodności oferty produktów. Skutkuje to przeobrażeniem nisz rynkowych w masowe rynki o bardzo dużych wolumenach sprzedaży[3]. Innowacja kosztowa jest zatem powszechnie stosowana przez globalnie działające przedsiębiorstwa gospodarek określanymi jako „wyłaniające się”. Biorąc pod uwagę populacje tych gospodarek oraz ich dynamikę rozwoju specyficzna dla nich strategia innowacji kosztowej staje się poważnym problemem, zwłaszcza dla międzynarodowych przedsiębiorstw, które aktualnie kierują swoją ofertę handlową do zasobnych klientów gospodarek zachodnich. Przyszłe strategie działania tych przedsiębiorstw będą musiały się zmienić tak, aby mogły objąć swoim zasięgiem klientów pochodzących głównie z Azji i Ameryki Południowej. Rozwój konkurencyjności opartej na strategii innowacji kosztowej staje się kuszącym wyborem biorąc pod uwagę jej sukces na rynkach rozwiniętych, gdzie przy niezmiennych się dochodach lub też malejących, klienci kupują za tę samą kwotę pieniędzy większą ilość produktów pochodzących właśnie od nowych przedsiębiorstw na tych rynkach. Stąd wynika fakt, że strategia innowacji kosztowej stosowana przez przedsiębiorstwa posiadające ugruntowaną pozycję na rynkach rozwiniętych będzie oparta na dążeniu do istotnej redukcji kosztów, już nie celem zwiększenia tworzonej wartości jednostkowej, ale prowadzącej do redukcji cen sprzedaży i generowania wartości dzięki dużej sprzedaży będącej do realizowania na rynkach gospodarek „wyłaniających się”. To podejście wydaje się być olbrzymim wyzwaniem dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw zachodnich, poważnie naruszającym dotychczasową koncepcję tworzenia wartości zaproponowanej przez M. E. Portera. W konsekwencji tego wyzwania, przedsiębiorstwa które wykorzystują powiązania sieciowe w celu podwyższenia efektywności prowadzonej działalności, posiadają potencjał tworzenia wartości dla wszystkich uczestników dokonywanej transakcji włączając klientów również. Dzieje się to poprzez wzmocnienie łańcucha zewnętrznego, poprzez redukcję kosztów dostaw i pionową integrację. Inne czynniki zwiększające wartość tworzoną przez te przedsiębiorstwa to oferowanie szerokiej gamy produktów lub usług, ograniczenie asymetrii informacyjnej między uczestnikami transakcji oraz zapewnienie klientowi jej przyjaznego przebiegu, a przez to oszczędności czasu[4].

Konfiguracja sieci powiązań w aspekcie czynników kształtujących tworzoną wartość

Rosnąca dynamika rozwoju technologicznego wzmaga wzrostem znaczenia potrzeb klienta przyczynia się globalizacji konkurencyjności przedsiębiorstw. Coraz szerszy dostęp do informacji zmienia sposób w jaki ocenia się wartość tworzoną przez klientów i dostaw-

ców. Zmiana ta następuje sukcesywnie od tradycyjnej strategii wartości opartej na produkcji małoseryjnej do marketingu masowego. Stał się on narzędziem propagowania wartości jako kryterium skuteczności procesów masowych w obszarze produkcji i komunikacji przedsiębiorstw. Dotychczas nacisk kładziony był ciągle na produkcję, jako na źródło wprowadzanych zmian adaptacyjnych w obrębie organizacji czy też systemów pomiaru tworzonej wartości. Wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących orientację masową doprowadził do spadku efektywności stosowanych narzędzi zarządzania. Zmiany objęły również klientów. Coraz liczniej dochodzili do wniosku, że ani masowa produkcja ani masowy marketing nie są w stanie zaspokoić ich coraz bardziej zróżnicowanych potrzeb. Wzrost znaczenia klienta w sposób naturalny wprowadził do rzeczywistości marketingowej segmentację. Była ona postrzegana jako systemowe rozwiązanie różnicującego się popytu. Takie podejście przyczyniło się do powiązania konceptu oferowanej wartości z segmentacją rynku przedsiębiorstwa[5]. Orientacja procesu tworzenia wartości w oparciu o współpracę z klientem nawiązuje swoją ideą do produkcji jednostkowej, której efektem jest produkt noszący silnie zindywidualizowane cechy. Rozwijanie takiego procesu tworzenia wartości jest możliwe dzięki zawansowanemu technologiom oraz dzięki intensywnemu sprzężeniu zwrotnemu z klientami. Wzrost częstotliwości oraz intensywności wymiany informacji z klientem pozostaje oczywiście w związku z rozwojem technologii informacyjnych, które dodatkowo umożliwiają również klientom tworzenie sieci powiązań nie tylko z ich przedsiębiorstwami ale również z innymi klientami[6]. Taki sposób postrzegania gospodarki opartej na modelu sieciowym tworzy nowe wyzwanie dla procesu zarządzania. Klasyczne modele zarządzania, oparte na układzie mniej lub bardziej hierarchicznym, administracji, regułach, funkcjach, stają się coraz mniej praktyczne i ograniczają rozwój przedsiębiorstw. Stąd coraz częściej deklarowana potrzeba stworzenia nowej logiki organizacyjnej, która będzie musiała usankcjonować również nowy wymiar procesu tworzenia wartości raz charakteru innowacji (rys. 1).



Rys. 1. Czynniki kształtujące innowację i proces tworzenia wartości w globalnej ekonomii wiedzy
Źródło:[6, s. 503]

Klasyczny koncept tworzenia wartości i jej przejmowania związany jest z postrzeganiem przewagi konkurencyjnej jako dążenia do maksymalizacji udziałów rynkowych. Takie podejście dziś, zwłaszcza w aspekcie globalizacji konkurencyjności staje się nieadekwatne, gdyż z perspektywy danego przedsiębiorstwa maksymalizacja udziałów rynkowych staje się celem strategicznym zbyt długotrwałym i trudnym do zrealizowania przy ograniczonych zasobach i coraz bardziej problematyczną możliwością określenia konkretnych konkurentów, których to kosztem nastąpi zakładane zwiększenie udziałów. Bardziej obiecującą moż-

liwością staje się ukierunkowanie procesu tworzenia wartości na nowe źródła jej pochodzenia, najprościej utożsamiane z tworzeniem przez przedsiębiorstwa nowych rynków. Chodzi zatem o przyjęcie dla procesu tworzenia wartości nowej perspektywy, nie tej opierającej się na różnicowaniu podaży ale różnicowaniu popytu. Taka perspektywa częściowo jest dziś ujęta przez utrwalone już sposoby tworzenia przewagi konkurencyjnej na specyficznej konfiguracji zasobów organizacyjnych. W tym zakresie szkoła zasobów organizacyjnych przejmując częściowo koncept tworzenia wartości sformułowany przez M. E. Portera, ograniczając się w aktualnej sytuacji globalnej konkurencji do obrony posiadanej pozycji rynkowej poprzez działania zaczepne polegające właśnie na podejmowaniu prób przejścia wartości od konkurentów. Alternatywny proces tworzenia wartości opiera się zatem na zwiększaniu zasobów wiedzy, które to stają się gwarantem możliwości konceptualizacji przez przedsiębiorstwa nowych rynków, a dokładniej nowych klientów w sensie odmienności deklarowanego przez nich popytu. Istotą tak sformułowanego procesu tworzenia wartości będzie szybkie wyodrębnienie nowych potrzeb klienta, a następnie włączenie go do procesu wytwórczego, czyli bazując na klasycznym modelu systemowym organizacji, klient stanowi nie tylko wyjście systemu ale przez zakup produktu staje się również wielkością wejściową definiującą naturę procesów transformujących przedsiębiorstwa. Według K. Mollera i A. Rajala, taka reorientacja procesu tworzenia wartości intuicyjnie pozostaje związana z innowacyjnością opartą na zasobach wiedzy nie tylko endogenicznych ale, może przede wszystkim egzogenicznych. Wśród nich, najistotniejsze będą te utożsamiane z klientami, postrzeganymi nie przez pryzmat wielkości dokonywanych zakupów ale przez ich silną odmienną od tych których zakupy składają się na udziały rynkowe konkurencji. Aby przyjąć taką koncepcję procesu tworzenia wartości należy zatem posiadać: umiejętność wdrożenia procesu sprzężenia zwrotnego charakteryzującego się dużą rozdzielczością – ujęcie dużej ilości silnie indywidualnych cech popytu, umiejętność tworzenia sieciowych procesów współpracy gospodarczej oraz stworzenie adekwatnych zasad kierowania tak powstałymi współzależnościami gospodarczymi, zwłaszcza w aspekcie formułowania celów i mierników efektywności przedsiębiorstwa. Sprzężenie zwrotne stanowiące istotę systemowego modelu organizacji nabiera specyficznego znaczenia jeżeli oparte jest na internecie[7]. Obserwując szybkie rozpowszechnienie konceptu sieciowej działalności gospodarczej zadziwiająca jest stosunkowo mała ilość podejmowanych prób stworzenia klasyfikacji tych sieci ze względu na cel ich działalności. Te nieliczne, przyjmowane klasyfikacje sieci ze względu na cel wytyczony przez jej uczestników dają w konsekwencji możliwość określenia specyfiki wartości tworzonej w danym układzie przedsiębiorstw. Przyjęta w ten sposób koncepcja procesu tworzenia wartości w sieci daje dodatkową możliwość oceny poziomu determinacji funkcjonowania sieci. Poziom determinacji funkcjonowania sieci będzie odzwierciedlał zakres posiadanej przez uczestników sieci znajomości czynności tworzących wartość oraz wykorzystywanych w tym celu zasobów organizacyjnych. Tworzone sieci przedsiębiorstw dobrze adaptują się do otoczenia charakteryzującego się wysokim nasyceniem wiedzą, co ma w swoim założeniu sprzyjać innowacyjności. Duża złożoność powiązań i interakcji sieci przedsiębiorstw tworzy jednakże potrzebę spójnej konfiguracji procesu tworzenia wartości, a przez to staje się wyzwaniem dla procesu zarządzania. W takich warunkach pytanie, co do możliwości i sposobu zarządzania siecią staje się jak najbardziej zasadne. K. Moller, A. Rajala, S. Svahn podejmują próbę sformułowania podstawowych postulatów, które będą stanowić podstawę architektury procesu zarządzania strategicznego wartości sieci[8]. Pierwszy postulat zakłada, iż znana jest natura procesu tworzenia wartości wszystkich uczestników sieci, a powstały system tworzenia wartości jest zidentyfikowany. Zatem każdy produkt lub usługa tworzona w sieci posiada swój własny zbiór czynności w którym powstaje wartość. Im wyższy poziom rozpoznania sieci tym

mniej sza niepewnořć dla procesu zarzadzania. Drugi postulat dotyczy natury celów strategicznych sieci, poj mowanych zazwyczaj w tym przypadku jako dążenie do zwiększenia efektywności operacyjnej istniejącej sieci tworzącej wartość, czy też jako innowacyjnořć oferowanych produktów lub procesów. Ostatecznie cel strategiczny sieci mo że być rozumiany jako stworzenie zupełnie nowego rodzaju działalności gospodarczej, co w skrajnym założeniu mo że doprowadzić do stworzenia zupełnie nowego systemu sieciowego tworzenia wartości. Trzecim postulatem jest struktura sieci postrzegana jako powiązania pionowe i poziome jej uczestników, ich ilořć oraz rodzaj. Stopień złożoności struktur sieci ma wpływ na kompleksowość procesu zarzadzania. Sprecyzowane postulaty podstawy architektury procesu zarzadzania wartością sieci umo żliwiają zbudowanie podstawowej klasyfikacji sieci strategicznych. Obejmuje ona trzy rodzaje sieci tworzenia wartości; zintegrowane pionowo, poziomo i sieci wielowymiarowe (tab. 1).

Tab. 1. Typy strategicznych sieci według K. Moller, A. Rajala, S. Svahn

	Sieci wartości zintegrowane poziomo		Sieci wartości zintegrowane pionowo	Sieci wartości zintegrowane wielowymiarowe
	Dostawcy	Kanały dystrybucji i klienci		
Stabilny system wartości	Wielopoziomowa sieć dostawców	Sieci kanałów dystrybucji i usług	Alianse konkurentów	Konsorcja (ang. hollow organizations)
Inkrementalna zmiana systemu wartości	Sieci współpracy badawczo-rozwojowej	Sieć klientów/użytkowników	Alianse "dostępu-do-zasobów" konkurentów i innych instytucji	Złożone sieci gospodarcze
Radykalna zmiana systemu wartości	Sieci zintegrowanego systemu wartości		Sojusze technologiczne i badawczo-rozwojowe	Sieci nowych systemów wartości

Źródło: [8, s. 1277]

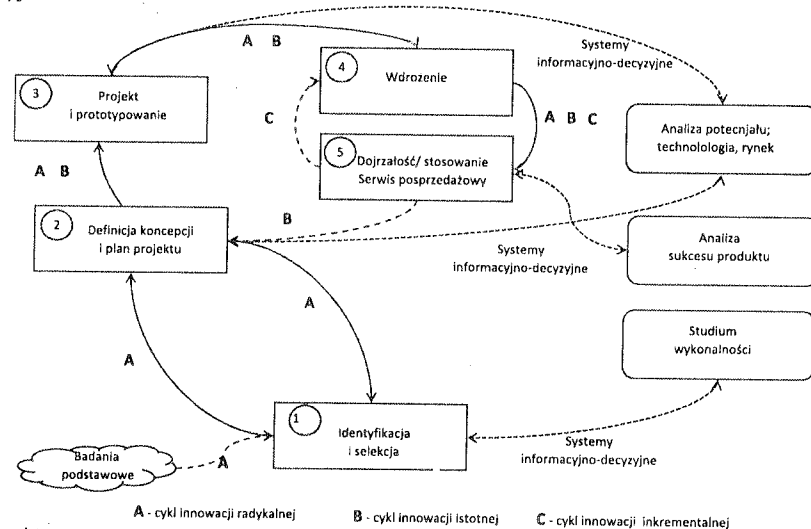
Zdefiniowanie procesu strategicznego zarzadzania siecią w aspekcie przedstawionych typów sieci będzie wymagało dodatkowo określenia poziomów tego procesu zarzadzania. Zazwyczaj określa się cztery poziomy zarzadzania siecią: poziom makro (obejmujący model sieciowy całej gałęzi przemysłu); poziom strategiczny zarzadzania siecią; poziom sieci oraz odpowiadające jej portfolio powiązań oraz poziom poszczególnych powiązań sieci – relacji strategicznych. Proces zarzadzania siecią na poziomie makro ma umo żliwić identyfikację i zrozumienie istniejącego systemu tworzenia wartości oraz identyfikację jego uczestników. Istotnym celem zarzadzania na tym poziomie jest kształtowanie architektury sieciowej sektora tworząc przez to trendy rozwojowe. Zazwyczaj cele na tym poziomie są efektywnie realizowane przez duże międzynarodowe korporacje. Poziom ten obejmuje również rozpoznanie sposobu w jaki sieć tworzy wartość dla użytkowników końcowych. Poziom strategiczny zarzadzania siecią obejmuje natomiast działania prowadzące do mobilizacji sieci i koordynacji czynności tworzących wartość. Na poziomie strategicznym celem jest konfiguracja danej sieci poj mowana jako wyznaczenie procesu tworzenia wartości jego uczestników. Poziom strategiczny zarzadzania siecią dotyczy również działań mających na celu podniesienie efektywności operacyjnej sieci, uzyskanie efektu dźwigni szeroko rozumianych umiejętności danej sieci oraz rozwój nowych umiejętności poprzez występujące podsieci innowacyjne. Poziom zarzadzania siecią oraz portfolio jej powiązań posiada dwa zasadnicze wymiary. Pierwszy wymiar to koordynacja czynności poszczególnych uczestników sieci w odniesieniu do zajmowanych przez nich pozycji. Drugi to określenie roli poszczególnych relacji w sieci, obejmujące alokację odpowiadających im zasobów i czynności w istniejącej sieci i poza nią. Ten poziom zarzadzania siecią odpowiada również za ocenę

przyszłego znaczenia sieci w aspekcie określenia jej potencjału biznesowego, przyszłego znaczenia poszczególnych uczestników w procesie tworzenia wartości. Przyjęcie na tym poziomie perspektywy portfolio powiązań umo żliwia lepsze wykorzystanie umiejętności przedsiębiorstw oraz doskonalenie procesu zarzadzania. Perspektywa ta pozwala określić mo żliwość wyboru nowych dostawców, klientów, koalicji, aliansów celem zabezpieczenia przyszłej postaci procesu tworzenia wartości w danym przedsiębiorstwie.

Strategiczne społeczności sieciowe a innowacja

Analiza podstaw udanych innowacji w przedsiębiorstwie ma dość długą historię, a ostatnio przeżywa renesans za sprawą rosnących kosztów innowacyjności, wydłużenia okresu prowadzonych badań oraz rosnącej złożoności nowych technologii. Badacze zagadnienia innowacyjności dzielą się aktualnie na dwie grupy. Pierwsza z nich wiąże kluczowe czynniki sukcesu ze składowymi wewnętrznymi przedsiębiorstwa; procesem innowacyjnym, kulturą organizacyjną, zespołową organizacją pracy i 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 prowadzonemu procesowi innowacji znacznie szerszy kontekst, zmieniający się w zależności od etapu innowacji i celu samego procesu [9]. W konsekwencji tak sformułowanego pojęcia sieci innowacyjnej efektywny proces zarzadzania dostawami staje się dziś podstawą skutecznych strategii działania na „e-rynkach”. Ogólnie uznanymi składowymi procesami zarzadzania łańcuchem dostaw są metody wpisujące się w koncept elastycznych systemów wytwarzania czy też „szczupłych organizacji”. Samo pojęcie elastyczności organizacyjnej jest dziś dodatkowo wzbogacane o wymiar związany z wirtualizacją prowadzonych operacji w ramach konfigurowanych procesów gospodarczych. Skuteczne wykorzystanie w praktyce koncepcji wirtualnej organizacji wymaga pełnej kontroli czasów realizacji poszczególnych procesów oraz kosztów ponoszonych na poziomie zarządzanego łańcucha. Warunkiem uzyskania wysokiej efektywności wirtualnej organizacji jest oparcie jej funkcjonowania na zminimalizowaniu kosztów następujących czynności: zaopatrzenia, transportu wejściowego i wyjściowego, produkcji, sprzedaży oraz marketingu – przy zachowaniu szerokiej dostępności rynkowej oferowanych produktów [10]. Gospodarka sieciowa zakłada, iż działania jednostek i wynikające z nich skutki ekonomiczne są częściowo powodowane strukturą oddziaływań pomiędzy różnymi uczestnikami działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa są zatem zainteresowane poznaniem struktury tych społecznych oddziaływań, mających bezpośredni wpływ na zachowania konsumentów. Powodem tego zainteresowania jest potrzeba stworzenia skutecznej strategii marketingowej dostosowanej do sieciowej koncepcji rynku odbiorców. Staje się ona kluczowa zwłaszcza w sytuacjach gdy przedsiębiorstwa wprowadzają na rynek zupełnie nową ofertę. Istotnym staje się zatem w jaki sposób konsumenci reagują na oferowane im innowacyjne produkty lub usługi i jaki wpływ na ten proces decyzyjny mają inni uczestnicy sieci. Dyfuzja nowego produktu lub innowacji w sieci ma charakter stopniowy. Pierwszy etap obejmuje dotarcie do kilku konsumentów, którzy jako pierwsi adaptują nową ofertę do swoich potrzeb. Potem następuje adaptacja przez kolejnych konsumentów, którzy dowiadują się o nowości od tych wcześniejszych. Propagacja nowego produktu następuje w końcu w całej sieci lub też w przypadku porażki zatrzymuje się ona na wąskiej grupie konsumentów. W przypadku sukcesu handlowego można mówić o modelu kaskadowym dyfuzji nowego produktu czy też innowacji. Sposób dyfuzji będzie miał zatem wpływ na wartość produktu czy też innowacji. O pozytywnej przepustowości sieci można mówić gdy

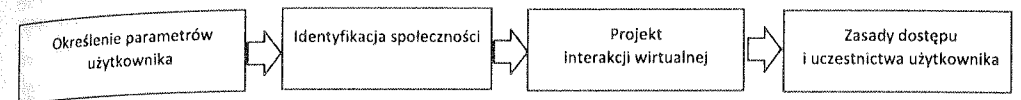
następuje wzrost wartości produktu przy rosnącej ilości konsumentów, o negatywnej wtedy gdy przy rosnącej ilości konsumentów spada jego wartość. Tak sformułowana uproszczona charakterystyka działania sieci konsumentów stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwanie co do strategii informacyjnej. Celem tej strategii będzie maksymalna propagacja produktu lub innowacji przy utrzymanym wzroście ich wartości[11]. Staje się to interesującym problemem zarządczym, gdy uwzględnić dodatkowo ograniczenia budżetowe, które ograniczają grupę docelową konsumentów, jeżeli uwzględni się konwencjonalne działania reklamowo-promocyjne. Takie ujęcie problemu dowodzi, iż przedsiębiorstwa powinny budować strategie informacyjne dotyczące swoich nowych produktów lub innowacji w oparciu o proces uczenia się. Przedmiotem tego procesu będzie zatem sieć konsumentów. Powszechnie uznawaną zaletą organizacji wirtualnych są zdolności realizacji zadań, które nie byłby możliwe w przypadku pojedynczych przedsiębiorstw. Istotną specyfiką tych organizacji pozostaje ich czas trwania oraz elastyczność działania wspomagana działaniem sieci internetowej co zwiększa jeszcze bardziej szanse gospodarce takich przedsięwzięć. Wprowadzenie dla organizacji wirtualnej pojęcia otwartego systemu, czyli dostępnego dla wszystkich zainteresowanych oferowanymi działaniami lub procesami gospodarczymi, nadaje jej jeszcze większe atuty. W tym kontekście organizacji wirtualnej pojmowanej jako sieć uczestników procesu gospodarczego o charakterze otwartym. Proces tworzenia wartości oparty na dynamice szans wynikających ze zmiany otoczenia jest możliwy do przeprowadzenia jedynie poprzez istniejącą współpracę między partnerami oraz przez wykorzystanie pojawiających się wtedy współzależności wynikających z różnej natury posiadanych zasobów organizacyjnych oraz ich różnorodnych konfiguracjach. Opisanie własności organizacji wirtualnej oraz jej wizja jako sieci otwartej intuicyjnie przywołują zatem pojęcie innowacyjności.



Rys. 2. Struktura procesu innowacji, cykl innowacji oraz otwarte systemy wspomagające
Źródło: Opracowano na podstawie[12, s. 606]

Innowacyjności, która w tym ujęciu silnie odwołuje się do procesu współpracy, do zespołowego procesu działania. V. Serrano i T. Fischer ten sposób prowadzenia działalności innowacyjnych określają mianem innowacji zespołowej – ustrukturyzowanego, połączonego, procesu projektowania i rozwoju nowych produktów, usług lub procesów[12]. Przebieg tej innowacji zespołowej wymaga dostępu i podziału informacji, wspólnego planowania i

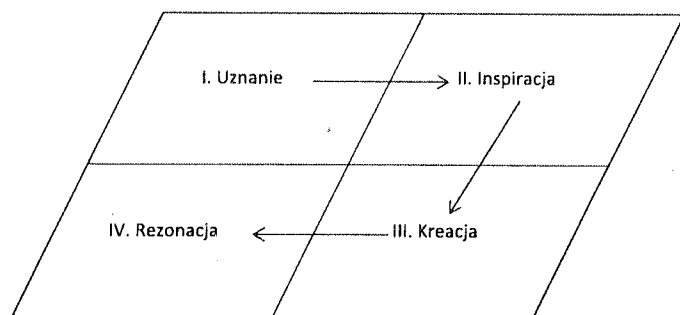
rozwiązywania problemów w zakresie integracji prowadzonych działań oraz operacji. Skuteczna realizacja zespołowej innowacji będzie zatem w dużej mierze zależeć od jakości procesów informacyjnych i komunikacyjnych. W takim też aspekcie interesującym będzie przedstawienie modelu innowacji uwzględniającego przepływy informacyjne związane z cyklem życia produktu oraz organizację i koordynację prowadzonych procesów (rys.2). Model innowacji zespołowej oparty jest na koncepcji cyklu, co w porównaniu z modelami liniowym lepiej pozwala przedstawić występujące w nim zależności i oddziaływania zachodzące między jego uczestnikami, a poszczególnymi jego etapami. Koncepcja społecznościowa innowacyjności rozwija zatem w praktyce jej ujęcie zespołowe. Pozwala ona na o wiele bardziej pogłębioną integrację konsumentów z procesem rozwoju innowacji. Przyjmując ogólną charakterystykę koncepcji społecznościowej innowacyjności można podzielić ją na cztery etapy działań (rys. 3.).



Rys. 3. Koncepcja społecznościowa innowacji – etapy postępowania
Źródło:[13, s. 57-73]

Pierwszy etap postępowania to parametryzacja konsumentów, czyli określenie cech, które muszą oni posiadać aby stanowili źródło wsparcia rozwijanej przez dane przedsiębiorstwo innowacji. Drugi etap to identyfikacja społeczności internetowych do których należą tego typu konsumenci. Trzeci etap obejmuje określenie sposobu interakcji pomiędzy docelowymi członkami społeczności a poszczególnymi zadaniami procesu rozwojowego uwzględniającymi równocześnie specyficzną tożsamość wybranej społeczności. Ostatni, czwarty etap to ustalenie trybu komunikowania się z członkami społeczności i środków zachęcających ich do wzięcia udziału w procesie rozwojowym[13]. Istotnym warunkiem rozwoju koncepcji społecznościowej innowacji jest zatem położenie nacisku na tworzenie strategicznych wspólnot, które obejmować mają przedsiębiorstwa, ich klientów oraz kontakty zewnętrzne. Wtedy celem tworzenia tych strategicznych wspólnot będzie innowacyjne tworzenie wartości. Oczywistym problemem do rozwiązania staje się określenie sposobu tworzenia i zarządzania takimi wspólnotami. W tak określonej sytuacji nie jest najistotniejsze jak wykorzystywać efektywnie wspólne zasoby ale jak, w oparciu o ich wykorzystanie rozwinąć innowacyjną działalność gospodarczą. Strategiczną wspólnotą będzie zatem grupa lub organizacja składająca się z innych przedsiębiorstw, które poprzez nowe produkty, usługi czy też nowy rodzaj działalności są w stanie stworzyć kompletną innowację rynkową. Podstawą takiej wspólnoty będzie stworzenie platformy harmonizującej tworzenie wartości w takiej konfiguracji przedsiębiorstw. Zatem istotnym elementem warunkującym powstanie wspólnoty strategicznej jest posiadanie przez przedsiębiorstwa takich samych wartości[14]. Projektowanie i wdrożenie nowych produktów w oparciu o wiedzę klientów wymaga usystematyzowania przepływów informacji. Podstawą stworzenia takiej wymiany informacji ma się stać społeczność klientów, tworzona początkowo w oparciu o strategiczne partnerstwo z klientami innowacyjnymi. Taką szansę daje dziś przedsiębiorstwom technologia multimedialna oraz internet oferując klientom szeroki dostęp do informacji specjalistycznych, co w konsekwencji wpływa na lepsze poznanie oferty produktowej jak i również pozwala na stymulowanie popytu poprzez propagowanie oddolne nowych produktów i usług w sieci internetowej. Dostarczanie klientom nowych produktów i usług, zwłaszcza tych opartych na zaawansowanych technologiach, powinno równocześnie stymulować rozwój ich rynku. Rozwój ten opiera się na dialogu z klientem i powinien uwzględniać jego punkt widzenia,

potrzeby oraz krytykę wynikające ze szczegółowego zapoznania się z proponowaną ofertą. Potrzeba takiego dialogu staje się zatem fundamentem tworzenia przez przedsiębiorstwa strategicznych społeczności, w których skład wchodzi innowacyjni klienci i przedsiębiorstwa, które są zainteresowane tworzeniem nowych modeli działalności biznesowej. Utrzymanie tego dialogu celem stosowania otrzymanych informacji w relacjach z innymi klientami staje się istotnym procesem organizacyjnym, który wymaga wsparcia i koordynacji ze strony przedsiębiorstwa zainteresowanego rozwojem takich społeczności. W takim przypadku można zatem mówić o pojawiającej się potrzebie zarządzania rozwojem strategicznych społeczności klientów. Założeniem podstawowym w procesie tworzenia takiej społeczności jest dążenie do integracji klientów innowacyjnych z procesami wytwórczymi przedsiębiorstwa, co ma stanowić podstawę nowego modelu biznesowego[15]. Zatem wizje i potrzeby - a przez co wyłaniający się system wartości nowego modelu biznesowego jest realizowany we współpracy z liderami tych strategicznych społeczności. To właśnie innowacyjni klienci powinni w pierwszej kolejności zaakceptować innowacyjny produkt wytworzony w ramach nowego modelu działalności. Natomiast przedsiębiorstwo musi być w stanie zabezpieczyć dostępność nowego produktu jak największej ilości klientów, tak aby osiągnąć jak największy poziom satysfakcji z dokonanego zakupu. Dzięki tej zależności liderzy społeczności i klienci innowacyjni mogą oddziaływać na pozostałych członków społeczności w celu ustanowienia konceptu wartości nowego produktu czy usługi.



- I. Uznanie - nauka i zrozumienie wpływu nowej wartości na sposób działania społeczności
 II. Inspiracja - inspiracja społeczności nową wartością powodująca odejście od starych wartości i w konsekwencji przyjęcie nowych
 III. Kreacja - stworzenie nowej wartości w danej społeczności
 IV. Rezonacja - rozpowszechnienie wśród członków społeczności nowych ideałów, inicjatyw i nastrojów związanych z nową wartością

Rys. 4. Proces rezonowania wartości w społeczności
 Źródło:[15, s. 215]

Wprowadzenie i rozpowszechnienie konceptu wartości dla nowego produktu staje się w konsekwencji istotnym etapem skutecznej innowacji. Ważne jest, aby wprowadzany koncept wartości odzwierciedlał ideały, aspiracje, wizje czy też ducha strategicznej społeczności, gdyż to ona stanie się odpowiedzialna za jego rozpowszechnienie wśród nowych klientów. M. Kodama zwraca uwagę, iż tworzenie konceptu wartości dla nowego produktu w istocie polega na wykorzystaniu wspólnoty strategicznej w procesie przejścia od dotychczasowego systemu wartości do nowego i nadania mu właściwego „wydźwięku”- nowej konotacji produktu innowacyjnego, która zostanie następnie uznana i rozpowszechniona przez społeczność. Ten ostatni etap określany jest mianem rezonowania (rys. 4).

Wnioski

Praktyczne zastosowanie ekonomii wiedzy wywołuje w przedsiębiorstwach pewne zmiany systemowe, wśród których należy wymienić zmianę charakteru przewagi konkurencyjnej od stałej do czasowej, nacisk na szybkość zmian organizacyjnych przekładający się na coraz krótsze cykle życia produktów i usług oraz nowe formy konkurencyjności. W obszarze innowacyjności można zaobserwować rosnącą liczbę nowych koncepcji oraz narzędzi organizacyjnych służących powstawaniu nowych innowacji. Wspólną cechą tych koncepcji jest ich związek z zasobami wiedzy oraz z licznymi procesami transferu, które są realizowane poza danym przedsiębiorstwem. W wyniku wprowadzenia koncepcji sieci jako modelu funkcjonowania organizacji zmianie uległa również natura procesu tworzenia wartości. Klient nie jest już tylko odbiorcą tworzonej przez przedsiębiorstwo wartości, ale staje się jej współtwórcą. Następuje swoista indywidualizacja wartości, a nie traktowanie jej jako efektu realizacji procesów własnych przedsiębiorstwa. Ważnym jest również podkreślenie, iż klasyczna orientacja tworzenia wartości utożsamiająca ją z oferowanym produktem szybko się dezaktualizuje. Nowoczesne technologie informacyjne dają realną możliwość nieograniczonego czasem ani odległością kontaktu z klientami pod warunkiem, że przedsiębiorstwo umożliwi taki przepływ informacji, a następnie będzie w stanie wykorzystać uzyskane informacje. Nieporównywalnie szybszy dostęp do klienta umożliwi zatem natychmiastową reakcję na deklarowane przez niego potrzeby a sam fakt uwzględnienia ich specyfiki powinien mieć wpływ na innowacyjność, rozumianą jako zbiór działań podejmowanych w celu stworzenia indywidualnej oferty handlowej. Rozwojowi innowacyjności sprzyjać będzie również tworzenie portali społecznościowych, niekończące zogniskowanych na bieżącej działalności przedsiębiorstwa, ale pozostających w związku z potrzebami deklarowanymi przez grupy potencjalnych klientów. Uwzględnienie wiedzy tworzonej przez taką społeczność może w przyszłości przyczynić się do tworzenia nowych rynków. Specyfiką takiej sieci będzie bez wątpienia potrzeba elastyczności w jej działaniu, co będzie skutkowało nawet w przypadku organizacji procesowej dużą autonomią poszczególnych zespołów i niezależnością hierarchiczną z jednej strony a naciskiem na efektywność działań z drugiej.

Literatura

1. Currie W. L., Parikh M. A., *Value creation in web services: An integrative model*, Journal of Strategic Information Systems, 15, 2006, s. 153-174
2. Fukugawa N., *Determining Factors in Innovation of Small firm Networks: A case of Cross Industry groups in Japan*, Small Business Economics, 2006, 27, s. 181-193
3. Williamson P. J., *Cost innovation: Preparing for a 'Value-for-Money' Revolution*, Long Range Planning 43, 2010, s. 343-353
4. Zott Ch., Amit R., Donlevy J., *Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe*, European Management Journal, vol.18, nr 5, 2000, s. 463-475
5. Sharma A., Krishnan R., Grewal D., *Value Creation in Markets. A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets*, Industrial Marketing Management, 30, 2001, s. 391-402
6. Johannessen J. A., Olsen B., *The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy*, International Journal of Information Management, 30, 2010, s. 502-511
7. Moller K., Rajala A., *Rise of strategic nets - New modes of value creation*, Industrial Marketing Management, 36, 2007, s. 895-908
8. Moller K., Rajala A., Svahn S., *Strategic business nets - their type and management*, Journal