

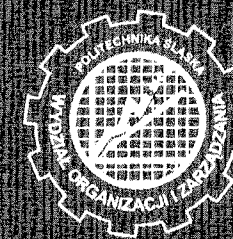
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Oddział w Katowicach



ISBN 978-83-85587-27-9

Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług

2010



Nowoczesność przemysłu i usług

Współczesne wyzwania i uwarunkowania
rozwoju przemysłu i usług

Praca zbiorowa pod redakcją Jana Pyki

Scientific Society for Organization and Management
Division in Katowice

The Karol Adamiecki University of Economics
in Katowice

Faculty of Organization and Management
Silesian Technical University of Gliwice

Scientific editor
Jan Pyka

Reviewers
Halina Buk
Józef Bendkowski

Publisher
Scientific Society for Organization and Management
Division in Katowice

ISBN 978-83-85587-27-9

Spis treści

<i>Wstęp</i>	11
--------------------	----

Część I

Sektorowe i regionalne determinanty rozwoju organizacji

Chomątowski Stanisław – <i>Dekoncentracja działalności przemysłowej w Polsce po 1990 roku</i>	15
Duda Joanna - <i>Czynniki rozwoju polskiego i małopolskiego sektora MSP w zmieniającym się otoczeniu</i>	30
Dziura Marek, Krzemiński Paweł - <i>Globalizacja gospodarki a procesy innowacyjne w krajach OECD</i>	47
Flak Mariusz – <i>Model wspierania przedsiębiorczości ze środków UE na przykładzie projektów realizowanych przez RAR „Inwestor” w Rudzie Śląskiej</i>	54
Kolegowicz Konrad, Szymła Wojciech – <i>Kierunki rozwoju działalności gospodarczej 500 największych przedsiębiorstw Polsce</i>	64
Machulec Michał – <i>Wskaźniki i mierniki pomiaru atrakcyjności inwestycyjnej jako narzędzie planowania rozwoju lokalnego i regionalnego</i>	79
Musioł – Urbańczyk Anna, Sorychta - Wojczyk Barbara - <i>Wykorzystanie funduszy europejskich w miastach na prawach powiatu woj. śląskiego w latach 2007 – 2013</i>	86
Pasieczny Jacek – <i>Racjonalność korporacji – wybrane aspekty</i>	100
Siuta - Tokarska Barbara – <i>Wyzwania i kierunki rozwoju przemysłu w świecie ...</i>	109

Część II

Dynamika procesów innowacyjnych

Baruk Jerzy - <i>Wybrane aspekty działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw</i>	125
Bratnicki Mariusz, Olszak Celina, Ziemia Ewa – <i>Bilansowanie eksploracji i eksploatacji wiedzy dla tworzenia przewagi konkurencyjnej organizacji</i>	137
Brzóska Jan – <i>Usługi publiczne regulowane - nośnik czy bariera wdrażania innowacji?</i>	148
Brzóska Jan, Pyka Jan – <i>Uwarunkowania dynamiki rozwoju innowacji</i>	161
Filipowicz Paweł – <i>Proces tworzenia wartości dla klienta a innowacyjność wirtualna przedsiębiorstwa</i>	179

dystans dzielący nasz kraj od Szwajcarii czy Szwecji. Sprostanie wyzwaniom globalnej gospodarki wymaga aktywnej polityki innowacyjnej na szczeblu krajowym, jak i regionalnym. Autorzy przedstawiają ogólny zarys uwarunkowań rozwoju innowacyjnego na Śląsku, eksponując wyzwania, którym sprostać muszą zarówno twórcy, jak i realizatorzy strategii innowacyjnej w regionie.

Determinants of innovation development dynamics

Summary

One of the main factors determining the growth of knowledge-based economy is the use of modern and effective innovative policy. In the article we present the level of national innovativeness in comparison to EU, using the European Innovation Scoreboard for its evaluation. The results of our analysis underline the distance between our country and Switzerland or Sweden. Meeting the demands of global economy requires an active innovative policy both on national and regional level. We also present a general outline of innovative growth determinants in Silesia, focusing on the demands to be met by creators and executors of the region's innovative strategy.

Paweł FILIPOWICZ

Wydział Zarządzania
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Proces tworzenia wartości dla klienta a innowacyjność wirtualna przedsiębiorstwa

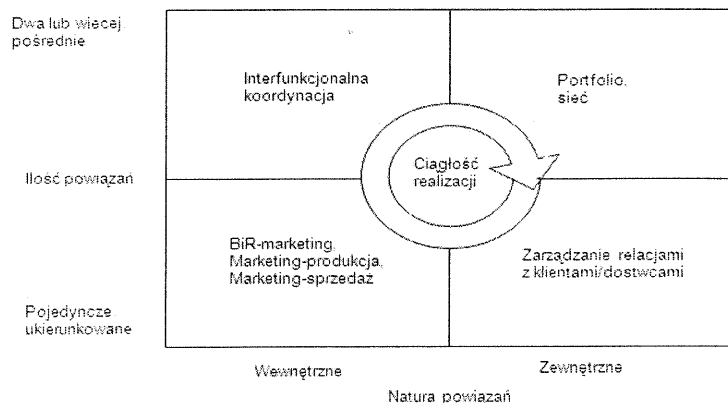
Wstęp

Wpływ dynamicznego i silnie konkurencyjnego otoczenia może przerosnąć sprawdzone i aktualnie stosowane przez organizacje metody budowy strategii. Tworzenie wartości, chęć przetrwania są dziś utożsamiane z umiejętnością tworzenia innowacyjnych strategii działania. Umiejętności tych można nauczyć się wyłącznie przez działanie. Gdy istnieją generyczne recepty na budowę strategii, większość przedsiębiorstw nie ma możliwości ich wdrożenia, gdyż budowa strategii jest sporadycznym wysiłkiem podejmowanym najczęściej w sytuacji dłuższej utraty ciągłości funkcjonowania organizacji. Według G. Szulanskiego i A. Kruti, już w latach 80 część przedsiębiorstw zakwestionowało praktyczną przydatność złożonych systemów planowania strategicznego [1]. Jednocześnie wysiłek organizacyjny został ukierunkowany na doskonalenie operacyjnej działalności przedsiębiorstw – tworzeniu wartości. W konsekwencji tak rozumianego procesu zarządzania część przedsiębiorstw zakwestionowało potrzebę posiadania strategii działania w ujęciu tradycyjnym. Na początku lat dziewięćdziesiątych C. K. Prahalad i G. Hamel zwrócili uwagę, iż ciągłe doskonalenie organizacji nie gwarantuje jej rozwoju. Zaproponowali bardziej demokratyczną koncepcję procesu budowy strategii, opartego na partycypacji i wyobraźni pracowników oraz innych interesariuszy organizacji w tym zwłaszcza klientów. Od tego momentu dyscyplina i wyobrażenia są dwoma czynnikami permanentnie kształtującymi wysiłek tworzenia strategii przedsiębiorstw.

Koncepcja tworzenia wartości w aspekcie obsługi klienta

Przyjmując wizję zasobową organizacji można również zdefiniować przedsiębiorstwo, jako sieć powiązań wewnętrznych między pracownikami, działami, jednostkami funkcjonalnymi, które kształtują zdolności organizacyjne do rozwoju i wdrażania strategii działania. Stąd wyzwanie dla skutecznego zarządzania i integracji tych powiązań, które raczej rzadko są pod kontrolą. Powiązania zewnętrzne tworzą w istocie system samoorganizujący się, zazwyczaj wokół istniejącego łańcucha wartości. Fakt ten stanowi istotny dylemat w procesie konceptualizacji strategii organizacyjnej w ujęciu sieciowym [2]. Sieciowe powiązanie gospodarcze jest definiowane najczęściej jako proces tworzenia więzi o charakterze społecznym, ekonomicznym, handlowym, technicznym między przedsiębiorstwami lub innymi typami organizacji, która 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. Relacje z klientami końcowymi i pośredniczącymi są określane jako zrozumienie i zaspokajanie deklarowanych potrzeb, współtworzenie nowych produktów i usług. Relacje z dostawcami są traktowane, jako źródło przewagi konkurencyjnej o cha-

akterze unikalnym i niemożliwym do imitacji. Relacje te są zazwyczaj bardzo złożone i odzwierciedlają specyfikę relacji istniejących w danym sektorze. Udział w sieci komplementariuszy daje możliwość powiększenia wartości oferowanej poprzez kombinację produktów lub usług o charakterze uzupełniającym. Relacje tego typu często mają charakter innowacyjny. Więzy z konkurentami są postrzegane jako możliwość nawiązania współpracy na przykład w obszarze rozwoju technologii, wspólnych standardów. Przedstawiona charakterystyka relacji wskazuje na możliwość zaistnienia między organizacjami podsięci w obrębie realizowanych funkcji produkcyjnej, dystrybucyjnej, innowacyjnej (rys. 1).

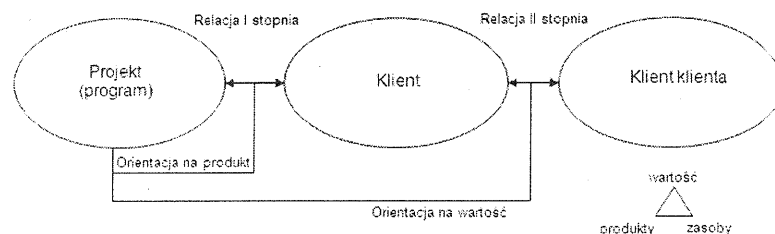


Rys. 1. Postać zadań zarządzania sieciowego
Źródło: [2, s. 181]

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 polegać będzie zatem na umiejętnym kreowaniu i wykorzystywaniu gospodarczej współpracy, realizowaniu celów strategicznych poprzez zmienną w czasie konfigurację i naturę powiązań występujących z innymi organizacjami wchodzącymi w skład aktualnie realizowanego łańcucha wartości. Istota możliwych konfiguracji sieci obejmuje różne jej stany, począwszy od izolacji pojmowanej jako dążenie do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej bazującej na unikalnej 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. Istota procesu zarządzania siecią powiązań będzie obejmowała nadzór i kierowanie powiązaniami. Rozwój powiązań opiera się na ich; inicjacji, eksploatacji, rozwoju, standaryzacji i wygaszeniu. Kierowanie powiązaniami odwołuje się do konceptu meta-funkcyjnego 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. Najczęściej rozpowszechniona opinia mówi, iż celem przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla udziałowców. Jednakże rosnąca wartość przedsiębiorstwa dla udziałowca jest następstwem odniesionego sukcesu, a nie jedynym powodem istnienia. Rzeczywistym celem jest produkowanie i dostarczanie dóbr lub usług klientom, którzy uznają je za wartościowe dla siebie [3]. W dłuższej perspektywie, przedsiębiorstwo posiada wartość tylko wtedy gdy tworzy wartość dla klienta (*customer value – CV, ang.*). CV może zostać wyrażona jako

stopień satysfakcji klienta wynikający z otrzymanego produktu lub usługi. Przedsiębiorstwo tworzy CVA (*customer value added, ang.*), kiedy dostarcza klientom produkty i usługi o większej wartości niż te, które są oferowane przez przedsiębiorstwa konkurencyjne na podobnych rynkach. CVA może być mierzona dzięki monitorowaniu poziomu satysfakcji klienta i liczona jest jako postrzegana wartość oferty przedsiębiorstwa odniesiona do postrzeganej wartości ofert konkurencyjnych. Wartość wskaźnika równa 1 oznacza, iż oferta przedsiębiorstwa jest obojętna dla konsumenta – postrzega się ją jako identyczną z ofertami konkurencyjnymi. Wartość wskaźnika większa niż jeden określa przewagę konkurencyjną zdobytą nad ofertami innych przedsiębiorstw. Celem jest zatem zwiększanie CVA poprzez budowę i wdrażanie rentownych strategii, które polepszają postrzeganie satysfakcji klientów, dzięki cenie i jakości oferowanych produktów. Organizacja tworzy CVA poprzez zbiór nawzajem powiązanych procesów, których celem jest zaspokojenie potrzeb klienta. Wzajemne powiązania pomiędzy poszczególnymi procesami muszą być skuteczne, tak aby ich przebieg był spójny i dostarczał ostatecznie klientowi satysfakcjonujące go doświadczenie. Rosnąca CVA odzwierciedla lojalność nabywców i przekłada się na większe przychody i niższe koszty. Komunikacja w zakresie strategii CVA powinna w stosunku do klientów wewnętrznych obejmować następujące obszary: określenie sposobu w jaki dany proces tworzy CVA, położenie nacisku na nowe składowe ceny i jakości zwiększające satysfakcję klienta, przyporządkowanie właściwych przychodów i kosztów do każdego procesu jak również ich atrybuty cenowe i jakościowe, wprowadzenie systemu motywacyjnego, połączenia systemu oceny efektywności organizacji ze wzrostem CVA. Analogicznie w stosunku do klientów zewnętrznych można określić następujące składowe komunikacyjne: położenie nacisku na komunikację w zakresie tych atrybutów polityki firmy, które dostarczają największą przewagę konkurencyjną w oparciu o CVA, stopniowe zwiększanie oczekiwań, płynnie i w oparciu o uzyskiwany poziom CVA, różnicowanie aktualnych i potencjalnych klientów. Podejście to stwarza w końcu ramy organizacyjne dla partycypacji samych klientów w procesie tworzenia wartości. Z kolei M. Winter i T. Szczepanek zwracają uwagę na wzrost znaczenia podejścia projektowego w tworzeniu wartości dla klienta [4]. Zarządzanie projektami jest postrzegane jako ciekawa koncepcja procesu tworzenia wartości. Samo powiązanie projektów z procesem tworzenia wartości wynika z modelu łańcucha wartości M.E. Portera. Podejście to silnie akcentuje zasadę według której przedsiębiorstwo ma nie tyle tworzyć wartość dla swoich klientów co przede wszystkim mobilizować swoich klientów do tworzenia wartości w oparciu o proponowaną ofertę przedsiębiorstwa. Przez analogię do funkcjonalnego modelu procesu zarządzania zakłada się, że równie istotną czynnością jest organizowanie procesu tworzenia wartości zwłaszcza w aspekcie jej postrzegania przez klientów. Zatem klient jest już nie tylko adresatem oferty handlowej tworzącej wartość, ale staje się - zresztą zgodnie z modelem łańcucha wartości - jej współtwórcą. Tak sformułowana czynność udziału w procesie tworzenia wartości uzasadnia w konsekwencji wprowadzenie podejścia projektowego do tak zdefiniowanego procesu tworzenia wartości. Projekt tworzenia wartości będzie miał zatem wymiar strategiczny, utrzymując równocześnie swoją specyfikę indywidualną - silnego zróżnicowania w zależności od potrzeb klienta oraz jego rynku. Pojawia się stąd systematyka relacji z klientem - relacje pierwszego i drugiego stopnia (rys. 2).

Relacje pierwszego stopnia z klientami obejmują przestrzeń związaną z wytwarzaniem produktu, drugiego stopnia to strategiczny teraz dla przedsiębiorstwa obszar tworzenia wartości i zysku w konkretnym projekcie. Istotą takiej konfiguracji projektowej procesu jest zwiększenie oferowanej wartości w relacjach drugiego stopnia poprzez doskonalenie relacji pierwszego stopnia. Charakterystyka relacji zachodzących między dostawcami a klientami odwołuje się do pojęcia funkcji tych relacji.



Rys. 2. Podejście projektowe w procesie tworzenia wartości
Źródło: [4, s. 98]

Funkcje te mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni. Funkcje bezpośrednie relacji biznesowych mają charakter oddziaływania o efekcie natychmiastowym na partnera gospodarczego. Natomiast funkcje pośrednie relacji gospodarczych są oddziaływaniem rozłożonym w czasie, wpływającym na postać innych relacji gospodarczych klienta [5]. Funkcje bezpośrednie relacji obejmują czynności i zasoby klienta i dostawcy, w ramach których tworzona jest wartość ale bez wzajemnych zależności. Sam fakt wzrostu sprzedaży ma pozytywny wpływ na stan finansów dostawcy. Duży, lojalni klienci dokonując zakupów wpływają pozytywnie na przepływy finansowe dostawcy. Oczywiście jest, iż transakcje te powinny być dla dostawcy rentowne. Praktyka wykazuje jednak, że nie zawsze tak bywa, wtedy istotnym staje się sam wolumen sprzedaży jako źródło przepływów finansowych. Wtedy minimalny zysk jednostkowej transakcji dostawca kompensuje wielkością realizowanego obrotu. Natomiast funkcja asekuracyjna dotyczy takich relacji, które są zawierane przez dostawcę na wypadek niespodziewanego załamania dotychczasowej sprzedaży. W takich przypadkach realizowana sprzedaż ma na celu zapobiegnięcie zwiększaniu się kosztów ponoszonych przez dostawcę z tytułu niezrealizowanego obrotu ze swoimi dotychczasowymi klientami. Funkcje pośrednie cechuje oddziaływanie odroczone w czasie. Chodzi tu o relacje, których następowanie przekłada się na jakości innych relacji rozwijanych przez klientów - na przykład współpraca technologiczna. Natomiast rozwój innowacji odbywa się zazwyczaj w odniesieniu do korzyści długookresowych. Rozwój relacji pośrednich ma dać efekty w przyszłości. Inny charakter funkcji relacji z dotychczasowymi klientami pojawia się gdy dostawca podejmuje działania wprowadzając swój produkt na nowy rynek. Dotychczasowa współpraca przekłada się wtedy na łatwiejszy rozwój nowych rynków, stanowiąc dla dostawcy odniesienie referencyjne.

Funkcja rozpoznawcza relacji z klientami polega na wykorzystaniu udzielanych przez nich informacji. Dzięki takim relacjom informacja ta trafia do dostawcy prędkiej. Funkcja dostępu relacji jest natomiast wiązana z możliwością ograniczenia wpływu barier wejścia, które pojawiają się gdy przedsiębiorstwo chce wejść na nowy rynek. Funkcja dostępu rynkowego ma umożliwić wykorzystanie doświadczeń klientów i obniżyć koszty dostawcy w obszarze procedur licencyjnych, rejestracyjnych, standaryzacyjnych. Przedstawiona powyżej klasyfikacja funkcji tworzenia wartości w relacjach z klientami umożliwia podejmowanie działań optymalizujących charakter relacji zawieranych w oparciu o transakcje rynkowe. A. Walter, T. Ritter, H. G. Gemunden w oparciu o opisaną klasyfikację zaproponowali model natury relacji biznesowych z klientami. Ma on umożliwić identyfikację zaistniałych relacji w odniesieniu do nasilenia poszczególnych funkcji procesu tworzenia wartości (rys. 3).

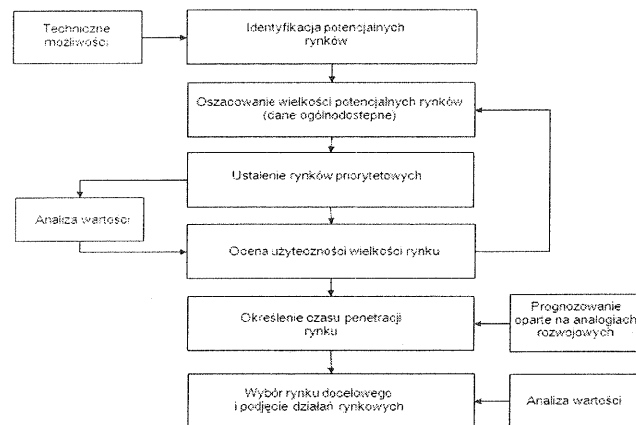


Rys. 3. Klasyfikacja procesu tworzenia wartości w oparciu o naturę relacji z klientem
Źródło: [5, s. 373]

Zdolność tworzenia wartości produktów innowacyjnych

Akceptując nową wizję strategii opartej na wykorzystaniu zasobów, organizacje muszą utworzyć szereg nowych powiązań umożliwiających dostęp do zasobów i umiejętności, zwłaszcza tych krytycznych dla efektywnego konkurencyjnego. Dziś coraz częściej zadawym pytaniem jest jakie zmiany w sektorze nastąpią w przyszłości. Tradycyjna baza konkurencyjności oparta na przewadze kosztowej i dyferencjacji jest silnie kontestowana przez innowację technologiczną. Problematiczne zatem staje się utrzymywanie wizji strategii M.E. Portera. Skuteczność szkoły pozycjonowania zależy od osiągniętej stabilności rynkowej, która ma umożliwić zdiagnozowanie aktualnej sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i określenie tej docelowej. Ale jak można określić precyzyjnie aktualną pozycję konkurencyjną w sytuacji gdy zmienność otoczenia nie jest własnością transformacji stanów ale permanentną cechą rynku – tak jak jest to w warunkach sektora przedsiębiorstw nowych technologii. Stąd alternatywa oparcia procesu zarządzania, zwłaszcza w jego strategicznym obszarze na obronie aktualnej pozycji rynkowej, umiejętnościach organizacyjnych przedsiębiorstwa i procesie tworzenia nowej wartości dla klienta [6]. Wśród umiejętności organizacyjnych utrzymujących proces tworzenia wartości należy wymienić w szczególności te związane z innowacyjnością i zarządzaniem informacjami. Proces innowacyjny tworzy najczęściej wartość dla klienta poprzez: konkurencyjne ceny, skracanie czasu dostaw, wzrost efektywności, ułatwianie wymiany informacji. Ustalenie potencjału rynkowego dla innowacyjnego produktu opiera się na dwóch możliwych strategiach [7]. Pierwsza zakłada poszukiwanie nowych rynków lub nowych zastosowań dla opracowanej innowacji. Chodzi zatem o identyfikację takich potrzeb klienta, które do tej pory pozostawały niezaspokojone. Druga strategia opiera się na wykorzystaniu zjawiska rynkowej substytucji. Identyfikacja potencjału rynkowego polega wówczas na porównaniu właściwości nowego produktu z tym konkurencyjnymi, w celu określenia własnej przewagi rynkowej. Ustalenie wielkości sprzedaży produktów najmniej konkurencyjnych względem posiadanej innowacji będzie pierwszym przybliżeniem możliwego do opanowania rynku sprzedaży. Tak określone nowe rynki należy uporządkować w zależności od ich wielkości i typu substytucji. Inicjalna priorytyzacja umożliwia dokonanie oceny technicznej i określenie czynników tworzących wartość. Pojawia się stąd gospodarcza użyteczność poszczególnych rynków w odniesieniu do posiadanej przez przedsiębiorstwo struktury kosztów. Szacowanie rynku jest czynnością niezbyt precyzyjną, a dodatkowo w przypadku produktów innowacyjnych bardzo trudne

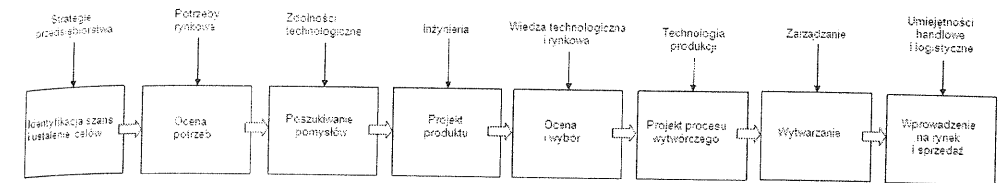
jest określenie tempa penetracji rynku (rys. 4). Pomocnym narzędziem w tej sytuacji staje się analiza wcześniejszych przypadków substytucji na danym rynku zwłaszcza w aspekcie czasu i kosztów. Określenie żywotności rynkowej oraz potencjału rynkowego innowacyjnego produktu prowadzi do stwierdzenia, iż dana innowacja posiada potencjał tworzenia wartości. Jego wielkość jest warunkiem podjęcia procesu inwestycyjnego. Oszacowanie zdolności tworzenia wartości przez daną innowację może opierać się na zastosowaniu modelu konkurencyjności M. E. Portera. Rozwój innowacji w przedsiębiorstwie musi być osadzony w ramach właściwego systemu zarządzania [8]. System ten powinien uwzględniać: potrzeby klientów, strategię przedsiębiorstwa, szanse technologiczne oraz stan posiadanych zasobów organizacyjnych. Powinien także określać cele dla wynikającego procesu innowacji, możliwość oddziaływania i kontroli poszczególnych faz procesu innowacji zależnych od wyżej wymienionych czynników.



Rys. 4. Schemat oceny rynku dla produktu innowacyjnego
Źródło: [7, s. 19]

Proces innowacyjny może zostać rozpoczęty w sytuacji, gdy aktualnie posiadane zdolności przedsiębiorstwa umożliwiają znalezienie możliwych rozwiązań dla zaspokojenia potrzeb klientów, lub w sytuacji kiedy zaistniała w tych warunkach potrzeba nowych rozwiązań technologicznych. Zatem połączenie potrzeb klienta i zdolności technologicznych przedsiębiorstwa jest warunkiem wstępnym dla podjęcia procesu innowacyjnego. Analiza krytycznych czynników sukcesu zarządzania innowacjami często wykazuje że, należy również zwracać uwagę na cele strategiczne przedsiębiorstwa. Istotne jest zapewnienie zgodności celów strategicznych z potrzebami rynku. Z takiego ujęcia wynikną trzy główne siły procesu innowacyjnego: cele i strategię przedsiębiorstwa, potrzeby i wymogi klientów oraz zdolności technologiczne przedsiębiorstwa. Cele i strategię przedsiębiorstwa odzwierciedlają istotę jego działalności gospodarczej, jego sytuację rynkową oraz uwarunkowania społeczno-kulturowe. Oczywiście konkurencja ma wpływ na całość modelu. Jeżeli system zarządzania innowacjami funkcjonuje dobrze i zapewnia właściwą efektywność procesu innowacyjnego, to jego wynikami są nowe produkty lub usługi przynoszące przedsiębiorstwu sukces rynkowy. Oczywiście jest zatem iż, sprawnie działający system zarządzania innowacjami musi uwzględniać wszystkie trzy główne siły. Odrębną kwestią będzie ustalenie charakterystyki wejść i wyjść tego systemu zarządzania. System ten musi zapewnić określenie właściwych kierunków rozwoju produktów lub samego przedsiębiorstwa oraz zapewnić charakterystykę celów własnych funkcjonowania. Innym istotnym czynnikiem dotąd nie-

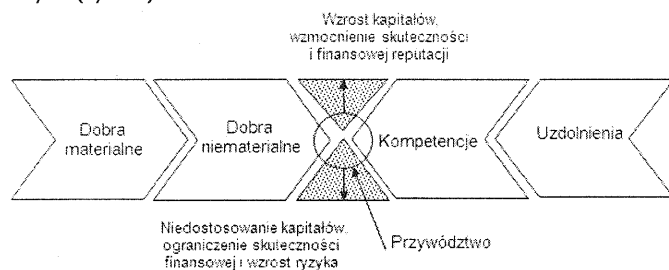
uwzględnianym jest czas. Jeżeli przedsiębiorstwo rozwija swoje produkty w zbyt krótkim czasie, to może się to stać przyczynkiem do powstania problemów finansowych. Jeżeli zbyt długo to lepszymi mogą się okazać konkurenci. Ważne będzie zatem dostosowanie procesów inwestycyjnych do realizowanych innowacji. Nie bez znaczenia pozostaje również efektywne wdrożenie procesu innowacyjnego. Jego wyniki często podlegają wpływowi jakości wyjść. Sam proces innowacyjny jest postrzegany tradycyjnie jako łańcuch czynności – od badań do rozwoju projektów i wprowadzenia nowych produktów na rynek. Należy mieć jednak świadomość, iż wyniki podejmowanych czynności w ramach procesu innowacyjnego nie zawsze przekładają się na konkretną innowację. Część wyników badań nigdy nie staje się składową realizowanych innowacji. Oznacza to, że należy dążyć do uzyskania spójności między podejmowanymi działaniami w ramach procesu innowacyjnego, gdyż jego przebieg nadaje osiągniętym wynikom technicznym wymiar ekonomiczny (rys. 5).



Rys. 5. Składowe procesy innowacyjnego
Źródło: [8, s. 140]

Dominującym poglądem jest, że ukierunkowanie procesu zarządzania na rosnącą efektywność przedsiębiorstwa jest typowe dla otoczenia konkurencyjnego w większości sektorów nowoczesnej gospodarki, a zwłaszcza na rynkach produktów i usług informacyjno-technologicznych. Rosnąca efektywność jest pojmowana jako wzrost otrzymywanej marży proporcjonalnie do skali sprzedaży. Bez wątpienia oprócz tego tradycyjnego podejścia możliwe jest inne – oparte na charakterystyce realizowanych procesów. Wykorzystujące efektywność przebiegu ich poszczególnych etapów oraz bazujące na rynkowym efekcie sieci połączeń poszczególnych ogniw łańcucha. Stąd problematyka innowacyjności w zakresie konfiguracji połączeń poszczególnych ogniw w procesach gospodarczych realizowanych przez przedsiębiorstwa. W tym kontekście dążenie przedsiębiorstw do uzyskania przewagi konkurencyjnej będzie polegało na właściwym wykorzystaniu zależności poszczególnych procesów, które będzie prowadzić do selekcji i adaptacji w prowadzonej działalności ogniw najbardziej innowacyjnych i ich konfiguracji dominujących w danym obszarze konkurencyjności. Przegląd aktualnych trendów w zakresie kształtowania innowacyjności przedsiębiorstwa pozwala na określenie dwóch kierunków jej rozwoju [9]. Pierwszy to traktowanie innowacyjności jako wewnętrznego procesu organizacji składającego się z poszczególnych etapów powiązanych ze specyfiką działania funkcji rzeczowych danego przedsiębiorstwa – akcentującego zazwyczaj wagę funkcji marketingowej i badawczo-rozwojowej. Drugi kierunek, akcentowany silnie przez szkołę zasobów strategicznych organizacji – to dążenie do stworzenia optymalnej konfiguracji zasobów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Jego istotą jest stworzenie, sprzyjających innowacyjności powiązań intra- i infra-organizacyjnych. Przejawia się to najczęściej w praktyce oryginalnymi aliansami zawieranymi w celu rozwoju nowych produktów lub usług. Można zatem określić trzy obszary zależności organizacyjnej w aspekcie rozwoju innowacyjności: zakres autonomii wewnętrznej, zakres integracji poszczególnych działań, zakres autonomii zewnętrznej. Zakres autonomii wewnętrznej określony jest przez stopień samodzielności w podejmowaniu decyzji o ostatecznej postaci końcowej wdrażanego produktu lub usługi a także o przydziale

konkretnych zasobów. Zakres integracji działań określony jest stopniem centralizacji decyzyjnej procesu innowacji. Zakres autonomii zewnętrznej odpowiada obszarowi odpowiedzialności za relacje zewnętrzne z interesariuszami procesu innowacyjnego przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę specyfikę działalności przedsiębiorstw sektora nowoczesnych technologii należy podjąć refleksję nad naturą powiązań występujących między działalnością badawczo-rozwojową, a procesem tworzenia wartości. Lansowana aktualnie koncepcja ekonomii opartej na wiedzy – w przeciwieństwie do klasycznej wizji łańcucha wartości – preferuje model sieciowy tworzenia wartości w gospodarce. Zatem stworzenie tego typu konstelacji obejmującej zasoby własne i zewnętrzne staje się kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstwa [10]. Należy jednak dodać iż w przypadku sektora MSP taka wizja działalności gospodarczej często jest postrzegana jako zagrożenie dla ich funkcjonowania. Przyczyną tego zagrożenia jest wysokie prawdopodobieństwo naśladownictwa posiadanych technologii, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwa te nie posiadają jeszcze dostępu do własnych zasobów komplementarnych niezbędnych do wytworzenia wartości. W takiej sytuacji inwestycje wyłącznie w działalność badawczo-rozwojową nie wystarczą. Należy zdobyć jak najprędzej dostęp do zasobów komplementarnych, gdyż aktywa intelektualne mają charakter dobra pośredniego, które musi zostać jeszcze skutecznie przekształcone na produkty lub usługi, które staną się następnie źródłem wartości. Zdefiniowane w ten sposób aktywa komplementarne często są bardzo wyspecjalizowane, przez co stają się istotnym czynnikiem tworzenia zysku przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne są te aktywa, które nie ulegają łatwo replikacji, gdyż są one źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Działalność badawczo-rozwojowa jako taka nie jest dziś samodzielnym gwarantem przyszłej rentowności przedsiębiorstwa. Jej wynik musi być uzupełniony o zasoby niezbędne do prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej. Obszar tworzenia wartości staje się również przestrzenią gdzie kapitał intelektualny organizacji wchodzi w relację z zewnętrznym kapitałem intelektualnym (rys. 6).



Rys. 6. Koncepcja tworzenia wartości a przedsiębiorczość oparta na kapitale intelektualnym.
Źródło: [10, s. 37]

Innowacyjność wirtualna czyli skuteczna komercjalizacja

Istotnym zagadnieniem pozostaje sposób w jaki przedsiębiorstwa zamierzają poprzez innowacyjność podwyższyć efektywność funkcjonowania. Wśród trzech kluczowych, a zarazem najmniej opanowanych nośników innowacji, wymieniane są: doskonalenie komunikacji z klientem, kultura innowacyjna organizacji i zarządzanie kosztami [11]. Wprowadzenie kultury innowacyjnej w przedsiębiorstwie ma na celu promowanie kreatywności i współpracy zwłaszcza pomiędzy działami marketingu i badawczo-rozwojowym. Istotne jest zatem skuteczne powiązanie strategii innowacji i strategii działalności przedsiębiorstwa

– włączenie innowacyjności do wizji i wartości organizacyjnych. Brak tej spójności jest najistotniejszym zagrożeniem dla oczekiwanej efektywności inwestycji w działalność badawczo-rozwojową. Obszar strategiczny zarządzania powinien zapewniać systematyczne podejście do zagadnienia innowacyjności. W dzisiejszych realiach funkcjonowania gospodarki, coraz częściej wysuwana jest teza, że absorpcja wiedzy zewnętrznej jest niezbędna dla tworzenia skutecznych innowacji. Stąd termin „open-innovation” oznaczający wzorem programowania „open-source” większy udział klienta w tworzeniu i rozwoju nowych produktów. Zjawisko to potwierdza pojawiający się trend rekonfiguracji dotychczasowych łańcuchów wartości, polegającej na włączeniu do niego klienteli [12]. Klient staje się zatem zgodnie z tą koncepcją, kolejnym źródłem dla wzmocnienia rdzeniowych kompetencji przedsiębiorstwa. Stąd nacisk na poszukiwanie narzędzi umożliwiających realizację takiej koncepcji. Jednym z takich standardowych działań są testy nowych produktów realizowane przez klientów. One właśnie umożliwiają ocenę czy oczekiwania zostają spełnione i czy można mówić w przypadku nowości o zaspokojeniu potrzeb rynku. Włączenie klientów do łańcucha wartości przedsiębiorstwa, polegające na identyfikacji ich potrzeb i w konsekwencji na wzmocnieniu kompetencji rdzeniowych jest postrzegane jako kluczowy czynnik skutecznej innowacji. Tworzenie nowych produktów jest zatem skutkiem kombinacji wizji klientów i kompetencji rdzeniowych organizacji. Takie podejście do innowacji napotyka jednak na pewien istotny problem. Jest nim niejednoznaczność pojęcia potrzeby klienta. Zaproponowany model miał na celu identyfikację potrzeb klientów w procesie rozwoju nowego produktu (rys. 7).



Rys. 7. Formy wirtualnej integracji klienta w procesie rozwoju nowego produktu
Źródło: [12, s. 382]

Jego podstawą jest wprowadzenie podziału na trzy kategorie potrzeb w oparciu o wyróżnione czynniki: podstawowe, efektywnościowe i spontaniczne. Czynniki podstawowe to takie, których osiągnięcie przez nowy produkt powoduje spełnienie potrzeby klienta, ale ich optymalizacja jej nie zwiększa. Czynniki spontaniczne - ich uwzględnienie w nowym produkcie prowadzi do zaskoczenia klienta, wywołania poczucia zadowolenia, ale z reguły nie są one przez niego oczekiwane a priori. Czynniki efektywności powiązane ze skutecznością powodują proporcjonalne zwiększenie satysfakcji klienta i są przez niego oczekiwane oraz analizowane. Wykazana różnorodność potrzeb klienta oraz ich niejednoznaczność tym bardziej skłaniają do podjęcia próby włączenia klienta w sposób systematyczny do procesu rozwoju nowego produktu. Istotnym narzędziem takiego działania jest internet, który na coraz szerszą skalę jest również wykorzystywany, jako narzędzie wspomagające sam proces projektowania. W takiej sytuacji klienci mogą kształtować nawet samą inno-

wację, zanim nastąpi jej konceptualizacja rynkowa i komercjalizacja. Korzyścią dla przedsiębiorstwa jest konkretyzacja właściwości nowego produktu przed testami rynkowymi oraz znaczne obniżenie kosztów samego procesu projektowego. Przedstawione korzyści wynikające z takiej współpracy potwierdzają zatem możliwy udział integracji klienta w procesie tworzenia wartości w działalności innowacyjnej danej organizacji. Wielkość tego wkładu będzie warunkowana skutecznością wykorzystania internetu w wirtualizacji procesu rozwojowego nowych produktów. Sprecyzowania wymaga jednak sam proces integracji wirtualnej w procesie rozwojowym produktu. Istota tego modelu obejmuje trzy etapy podejmowanych działań w oparciu o udział klientów: tworzenie pomysłów i koncepcji, projektowanie i inżynieria oraz testowanie i komercjalizacja. Opisany proces interakcji różni się znacznie od procesu ankietowania tym, iż klient jest nie tyle pytany o swoje opinie, co podejmuje aktywne działania w porozumieniu z przedsiębiorstwem. Zakres takiej współpracy może być różny, ale jego wyznacznikami są dwa wymiary: ciągłość i stopień integracji w podejmowane przez przedsiębiorstwo działania. Pojęcie ciągłości procesu integracji klienta odnosi się do częstotliwości podejmowanych ingerencji w procesie rozwojowym, stopień integracji określa aktywność klienta. Skuteczność koncepcji partycypacji klienta w podejmowanym procesie innowacyjnym zależy od szczegółowego określenia przez przedsiębiorstwo: segmentu klienteli mającego wziąć udział w tych działaniach, właściwych internetowych grup dyskusyjnych, potrzebnych wirtualnych narzędzi interakcji oraz natury inicjacji tej współpracy. Wirtualizacja rozwoju innowacji bazująca na dialogu z klientem jest istotna zwłaszcza w sektorach zaawansowanych technologicznie, gdzie minimalizacja ryzyka związanego z komercjalizacją innowacji jest konieczna w aspekcie nakładów inwestycyjnych – czego najlepszym przykładem jest Grupa BMW [13]. Skuteczna strategia komercjalizacji wydaje się być specyficzna dla poszczególnych sektorów gospodarczych i nie bazuje na ogólnych jednoznacznych zasadach. Często polega ona na stworzeniu zupełnie nowego łańcucha wartości, odmiennego od tego konwencjonalnego. Możliwe jest również uzyskanie znacznych przychodów poprzez integrację innowacji z istniejącym już łańcuchem wartości sektora. Problemem zatem jest określenie ram identyfikacji nośników strategii komercjalizacji i określenie ich zależności od dynamiki sektora. Należy zatem określić obszar oddziaływań pomiędzy strategią a otoczeniem komercjalizacji – czyli uwarunkowania sprawnego przełożenia innowacji na wartościową ofertę dla klienta [14]. Często jednym z powodów trudności w określeniu konkurencji jest brak występowania odpowiedniego rynku w przypadku danej innowacji – sytuacja określana mianem rynku pomysłów. W przypadku nierozwiniętego lub po prostu braku owego rynku, wartość wytworzona przez innowacyjne przedsiębiorstwo jest mała, gdyż nie istnieje żaden punkt odniesienia – konkurencja, lub też znaczna część łańcucha wartości jest kontrolowana przez innych interesariuszy stąd duże zagrożenie imitacją. Dlatego też strategia wejścia na rynek rozwijających się przedsiębiorstw jest swoistym kompromisem pomiędzy dążeniem do ustanowienia nowego łańcucha wartości, a podjęciem konkurowania w istniejących warunkach ze znacznym ryzykiem imitacji. Komercjalizacja dla większości przedsiębiorstw sektora nowych technologii staje się pierwszą okazją określenia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i definicji strategii działania. Najczęściej przedsiębiorstwa te są silnie ograniczone w swoich dążeniach z powodu braku zasobów finansowych oraz ograniczonego pola manewru na rynku. Często faza narodzin tych przedsiębiorstw staje się okazją do przejścia od strategii konkurowania do strategii kooperacji w zależności od możliwości osiągnięcia efektu obniżenia kosztów działalności. W przypadku samodzielnego wprowadzenia przez innowatora nowego produktu na rynek ważnym będzie rozwój kluczowych zdolności i zdobycie dodatkowych aktywów zapewniających klientowi wartościową ofertę. Rentowność przedsięwzięcia zależeć będzie w dużym stopniu od sposobu zachowania się konkurencji - agresywna

polityka cenowa i prędką imitacją. Innymi słowami zastosowanie strategii produkt-rynek wymaga, by użycie technologii prowadziło do stworzenia pełnej, spójnej i wartościowej oferty rynkowej i równocześnie minimalizowało zagrożenie konkurencją. Alternatywą dla strategii produkt-rynek jest strategia kooperacji. Opiera się ona głównie na prędkim określeniu i zdobyciu partnerów gospodarczych. To oni umożliwią komercjalizację technologii. Oczywiście jest, iż w przypadku podjęcia współpracy korzyści przedsiębiorstwa innowacyjnego będą określone przez potencjalne zagrożenie konkurencyjne jakie ono stwarza swojemu partnerowi. Komercjalizacja nowych technologii może nastąpić dzięki zastosowaniu strategii konkurowania lub strategii kooperacji. Problem jaki się pojawia, to którą alternatywę wybrać. Przecież na starcie przedsięwzięcia gospodarczego prawdopodobieństwo sukcesu obu strategii będzie zbliżone. Aby podjąć próbę konceptualizacji podstawowych opcji wyboru strategicznego przedsiębiorstw sektora nowych technologii należy przyjąć za punkt wyjścia fakt ograniczonych zasobów finansowych. Taka sytuacja w sposób naturalny kieruje przedsiębiorców na drogę współpracy z większymi partnerami gospodarczymi beneficjentami komercjalizacji innowacyjnego produktu lub usługi. Zależności zachodzące między innowatorem a beneficjentem można określić w oparciu o dwa podstawowe kryteria: wyłączości i komplementarności współpracy. Kryterium wyłączności określone jest jako możliwość wykluczenia rozwoju beneficjenta w oparciu o komercjalizację posiadanej innowacji. Kryterium komplementarności odnosi się do możliwości wykorzystania zasobów beneficjenta jako czynnika podnoszącego wartość komercjalizowanej innowacji. Przy tak przyjętych kryteriach określających obszar relacji można określić cztery modelowe stany relacji przedsiębiorstw innowatora i beneficjenta: konkurencja, przewaga atakująca, handel pomysłami i fabryka pomysłów (rys. 8).

		Czy zasoby beneficjenta mogą podnieść wartość komercjalizowanej innowacji?	
		Nie	Tak
Czy komercjalizowana innowacja wyklucza rozwój beneficjenta?	Nie	Przewaga atakującego	Handel pomysłami
	Tak	Konkurencja	Fabryka pomysłów

Rys. 8. Koncepcja wymiaru strategii komercjalizacji
Źródło: [14, s. 340]

Efektywność podejmowanych działań zależy jednakże od zaawansowania technologicznego konkurencji. Strategia „handlu pomysłami” odpowiada sytuacji gdy nie można zabezpieczyć wyłączności na posiadaną innowację, a beneficjenci posiadają ścisłą kontrolę nad zasobami. Niemożliwe jest zatem zawarcie sojuszu, a komercjalizacja bezpośrednia jest skazana na porażkę z powodu ograniczonego dostępu do łańcucha wartości sektora. W takich warunkach rynek, a zwłaszcza jego poziom rozwoju technologicznego jest stały. Innowator może jedynie podejmować próby sprzedaży swoich osiągnięć w obszarze badawczo-rozwojowym sektora. Strategia „fabryki pomysłów” jest najlepszym wyborem, gdy przedsiębiorstwo innowacyjne jest w stanie zabezpieczyć swoją wyłączność ale nie jest w stanie

wywierać wpływu na łańcuch wartości sektora. Sytuacja ta uniemożliwia podjęcie własnej komercjalizacji osiągnięć. Jedyną możliwością to oparcie swojej dalszej działalności na sojuszu z już zaistniałymi na rynku konkurentami posiadającymi prawdopodobnie silnie rozwinięte kompetencje techniczne. Stan charakterystyczny dla sektora o dużej dynamice technologicznej. Możliwość stałego sojuszu jest ograniczona, pozostaje udział w wyścigu innowacyjnym, czyli zogniskowanie swojej działalności na generowaniu kolejnych innowacji, które znajdują zainteresowanie u beneficjentów.

Wnioski

Teoria wspomagająca działalność gospodarczą zaczyna stopniowo przekierunkowywać się od opisu w perspektywie długoterminowej przyszłego stanu przedsiębiorstwa na tworzenie szerszej sieci powiązań pomiędzy organizacją a otoczeniem. Powiązania te mają ułatwić wszelką możliwą wymianę. Sieciowa koncepcja rynku stopniowo wyłaniająca się również w teoretycznych modelach procesu zarządzania stanowi interesujący obszar dla konceptualizacji nowych sposobów tworzenia wartości opartej na działalności innowacyjnej. Wyzwanie budowy i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest coraz bardziej utożsamiane z kluczową rolą relacji z klientem, czyli w pewnej mierze strategia marketingowa i organizacyjna łączą się w jednej postaci – strategii tworzenia wartości dla klienta. W takiej sytuacji, przedsiębiorstwa wartość dla klienta tworzone są poprzez tworzenie i rozwój powiązań przedsiębiorstwo-klient. Chodzi, zatem w tym przypadku o połączenie tworzenia wartości i relacji marketingowych z umiejętnościami i kompetencjami organizacyjnymi, zwłaszcza z tymi, które są niezbędne do skutecznego konkutowania w globalnym otoczeniu. Tym krytycznym suportem strategii jest umiejętność rozwoju innowacyjnego produktu wykorzystującego zaawansowaną technologię będącą gwarantem maksymalizacji oferowanej wartości. W takich okolicznościach efektywność z jaką przedsiębiorstwa wprowadzają strategię marketingową jest powiązana z umiejętnościami wprowadzania zmiany organizacyjnej mającej ułatwić kontakt z klientami przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Szulanski G., Kruti A., *Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination*, Long Range Planning 34, pp. 537-556, 2001
2. Ritter Th., Wilkinson I.F., Johnston W.J., *Managing in complex business networks*, Industrial Marketing Management, 33, 2004, s. 175-183
3. Laitamaki J., Kourdupleski R., *Building and Deploying Profitable Growth Strategies based on the Waterfall of Customer Value Added*, European Management Journal, Vol. 15, no. 2, 1997pp. 158-166
4. Winter M., Szczepanek T., *Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications*, International Journal of Project Management, 26, 2008, s. 95-103
5. Walter A., Ritter T., Gemunden H.G., *Value Creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective*, Industrial Marketing Management, 30, 2001, s. 365-377
6. Jarratt D., Ramzi F., *The impact of market and organizational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector*, Journal of Business Research, 51, 2001, s. 61-72
7. Maine E., Probert D., Ashby M., *Investing in new materials: a tool for technology managers*, Technovation, 25, 2005, s. 15-23

8. Tuominen M., Piippo P., Ichimura T., Matsumoto Y., *An analysis of innovation management systems characteristics*, International Journal of Production Economics, 60/61, 1999, s. 135-143
9. Van den Ende J., Wijnberg N., Vogels R., Kerstens M., *Organizing innovative Projects to Interact with Market dynamics: A Coevolutionary Approach*, European Management Journal, Vol. 21, No. 3, s. 273-284, 2003
10. *The role of R&D and Intellectual Capital in value creation, Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*, Directorate-General for Research, European Commission, czerwiec 2006, s. 31-38
11. Beerens J., Goldbrunner T., List G., *Mastering the Innovation. Results of the Booz Allen Hamilton European Innovation Survey*, Booz Allen Hamilton Inc., USA 2005
12. Fuller J., Matzler K., *Virtual product experience and customer participation – A chance for customer-centred, really new products*, Technovation, 27, 2007, s. 378-387
13. *Virtual Innovation Agency*, BMW Group, <http://www.bmwgroup.com>
14. Gans J.S., Stern S., *The product market and the market for „ideas“: commercialization strategies for technology entrepreneurs*, Research Policy, 32, 2003, s. 333-350

Streszczenie

Propagacja procesowego modelu organizacji znajduje dziś swoją kontynuację w koncepcji sieciowej procesów gospodarczych. Jej praktycznym wyznacznikiem staje się model łańcucha wartości, którego rozszerzenie na wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa stwarza nowe możliwości kształtowania procesu tworzenia wartości zwłaszcza w odniesieniu do wprowadzanych innowacji. Włączenie klienta do tego procesu przedsiębiorstwa jest pojmowane jako wirtualizacja procesu innowacyjnego. Wirtualna innowacyjność w ramach koncepcji sieciowej wspomaga wszystkie etapy wprowadzania nowych produktów i umożliwia podniesienie efektywności tworzenia wartości dla klienta, przez co staje się perspektywicznym narzędziem dla większości przedsiębiorstw.

Customer Value Creation Process and Company Virtual Innovation

Summary

Propagation of process based organization model is continued today with net conception of business processes. Its practical representation is given with value chain model, which extension to the all company shareholders gives the new possibility of value creation process design, especially influencing innovation introduction activity. This kind of customer integration can be perceived as virtualization of innovation process. The combination of virtual innovation and business net conception improves the new product market introduction and raise the customer value creation process effectiveness, thus should become the promising management tool.