

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Milena Ratajczak-Mrozek

**SIECI BIZNESOWE W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA
PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
PRZEDSIĘBIORSTW ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII
NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH**

Rozprawa doktorska

Promotor:

prof. dr hab. Krzysztof Fonfara

Poznań 2008

Spis treści

WSTĘP.....	3
1. KONCEPCJA POWIĄZAŃ SIECIOWYCH I SIECI BIZNESOWYCH W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW.....	14
1.1. Cechy powiązań sieciowych i definicja sieci biznesowej.....	14
1.2. Podejście sieciowe do internacjonalizacji a tradycyjne ujęcia teoretyczne procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.....	48
2. SIECI BIZNESOWE JAKO DETERMINANTA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH.....	81
2.1. Koncepcja przewagi konkurencyjnej a zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw.....	81
2.2. Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych.....	97
3. PRZEWAGA KONKURENCYJNA I PROCES INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII.....	138
3.1. Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.....	138
3.2. Proces internacjonalizacji z perspektywy przedsiębiorstw zaawansowanych technologii... ..	162
3.3. Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii z wykorzystaniem powiązań sieciowych.....	174
4. KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH Z WYKORZYSTANIEM POWIĄZAŃ SIECIOWYCH – WERYFIKACJA EMPIRYCZNA.....	195
4.1. Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w Polsce – stan i perspektywy rozwoju.	197
4.2. Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii działających na rynkach zagranicznych (podejście sieciowe).....	215
ZAKOŃCZENIE.....	243
SPIS LITERATURY.....	251
SPIS TABEL.....	280
SPIS RYSUNKÓW.....	282
ANEKS.....	284

Wstęp

Przedsiębiorstwa, chcąc zwyciężyć w rynkowej rywalizacji i odnieść szeroko rozumiany sukces, muszą charakteryzować się konkurencyjnością. Powstaje jednak pytanie, jakie czynniki wpływają na fakt, że jedne firmy¹ stają się lepsze od innych. Stąd w teorii ekonomii wykształciło się pojęcie przewagi konkurencyjnej, a nieustannym dążeniem w procesie poznawczym stało się wyłonienie i opis determinant odpowiedzialnych za jej powstanie.

Badania nad źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wyraźnie nasiliły się od początku lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, czego przyczyną był duży wzrost konkurencji lokalnej i międzynarodowej w poprzednim dziesięcioleciu. Wskutek tego powstały nowe teorie źródeł przewagi konkurencyjnej firmy, które można zaklasyfikować do dwóch głównych kategorii – poszukujących zewnętrznych lub wewnętrznych źródeł przewagi. Z koncepcji źródeł zewnętrznych największe znaczenie przypisuje się teorii M. E. Portera, w której od warunków otoczenia przedsiębiorstwa zależą jego możliwości wyboru źródła przewagi konkurencyjnej – minimalizacji kosztów, zróżnicowania lub koncentracji. Z kolei wewnętrzne teorie skupiają się na czynnikach i mechanizmach tkwiących wewnątrz firmy i zawierają się przede wszystkim w koncepcjach związanych z nurtem zasobowym², w którym przewaga konkurencyjna uzależniona jest od posiadanych zasobów i sposobu ich wykorzystania. Obydwa przytoczone nurty badawcze można uznać za komplementarne, wyjaśniające ten sam problem z odmiennej perspektywy. Jednak określają one źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w sposób fragmentaryczny tak, jakby determinanty były w pełni autonomiczne. Nie pokrywają tym samym w całości złożonego i zmiennego charakteru zjawisk zachodzących w rzeczywistości gospodarczej. Ponadto, zaprezentowane koncepcje opierają się na założeniu względnej stabilności sytuacji, w jakiej działają podmioty gospodarcze. Tymczasem szybkie tempo zmian otoczenia

¹ W rozprawie ze względów leksykalnych (z uwagi na konieczność unikania powtórzeń), terminy przedsiębiorstwo i firma będą używane zamiennie.

² Do głównych przedstawicieli należą: J. B. Barney, G. Hamel, C. K. Prahalad, J. Kay, M. A. Peteraf, R. Hall i Ch. Oliver. W wąskim rozumieniu mianem podejścia zasobowego określa się tylko koncepcję J. B. Barneya. Jednakże związki pomiędzy pojęciem zasobów, umiejętności czy też kompetencji, pozwalają do szeroko rozumianego nurtu zasobowego zaliczyć wszystkich wymienionych autorów. Podobne podejście stosują Z. Pierścionek (Z. Pierścionek, *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Przegląd Organizacji*, 2005 Nr 9, W. Czakon (W. Czakon, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Przegląd Organizacji*, 2005 Nr 5) oraz M. Krzyżanowska (M. Krzyżanowska, *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, w: *Marketing i Rynek*, 2007 Nr 9).

rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego powoduje pojawienie się konkurencji o nowych jakościowo cechach. W obliczu globalizacji rynków, umiędzynarodowienia firm oraz wzrostu znaczenia takich kategorii i pojęć, jak nowa gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy i gospodarka elektroniczna, pojawia się pytanie na ile współczesne warunki działalności przedsiębiorstw wywierają wpływ na kształtowanie ich przewagi konkurencyjnej. Należy również się zastanowić, na ile w wyniku nakreślonych zmian otoczenia rynkowego i konkurencyjnego pojawiają się nowe potencjalne determinanty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

W dotychczasowym dorobku teoretycznym i empirycznym dotyczącym tego zagadnienia brakuje kompleksowych badań odpowiadających wymogom nowego otoczenia i jego wpływu na przewagę konkurencyjną współczesnych firm. Jak zauważa Z. Pierścionek³, nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw związane są z innowacjami, przedsiębiorczością oraz współpracą. Podkreśla się⁴, że w dobie postępującej globalizacji nawet bardzo duże firmy muszą budować swój potencjał konkurencyjności w powiązaniu z innymi podmiotami i poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej ponad wewnętrznymi granicami organizacyjnymi, a także ponad granicami lokalnego rynku krajowego. W związku z tym coraz większego znaczenia nabiera problematyka tak zwanych powiązań sieciowych łączących przedsiębiorstwa i inne instytucje oraz tworzonych przez nie sieci biznesowych.

W literaturze przedmiotu nie wykorzystuje się w sposób całościowy i wyczerpujący podejścia sieciowego (*network approach*) do wyjaśnienia procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm działających na rynkach zagranicznych, co tworzy lukę badawczą, której wypełnienie może stanowić istotne uzupełnienie zarówno koncepcji konkurencyjności, jak i internacjonalizacji. Mimo podkreślania w literaturze przedmiotu wagi współpracy oraz powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, nadal brakuje dogłębnej analizy wpływu sieci biznesowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ogółem, a na rynkach zagranicznych w szczególności. Co więcej, kreowany przez sieci biznesowe obszar badawczy jest ciągle w niewystarczającym stopniu poznany, o czym świadczą zarówno fragmentaryczność opracowań teoretycznych, jak i źródeł o charakterze empirycznym. Dodatkowy problem

³ Z. Pierścionek, *Koncepcje...*, op. cit., s. 7-8.

⁴ Porównaj: A. J. Campbell, D. T. Wilson, *Managed Networks*, w: *Networks in marketing*, red. E. Iacobucci, Sage Publications USA 1996, s. 126; D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing business relationships*, Wiley 2003, s. 16; M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 328-329.

stwarza fakt, że w polskich opracowaniach naukowych analiza powiązań sieciowych dopiero się rozwija i kształtuje. Natomiast w literaturze zagranicznej ta koncepcja przechodzi już kolejny etap rozwoju.

Podejście sieciowe jako nowa koncepcja współpracy między podmiotami gospodarczymi powstało pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku w następstwie zmian technologicznych zachodzących na rynku przedsiębiorstw (*Business-to-Business, B2B*) oraz zwiększonej konkurencji międzynarodowej. Eksponuje się w nim znaczenie całokształtu kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Przełomowe poglądy w tym zakresie⁵ zaprezentowała Grupa IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group⁶.

Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP, sieć biznesowa (*business network*) jest zbiorem długoterminowych powiązań formalnych oraz nieformalnych, jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami⁷. Tworzenie sieci biznesowej i powiązań sieciowych nie stanowi aktywnej realizacji planu strategicznego jednego głównego przedsiębiorstwa. Firma często staje się uczestnikiem sieci biernie, nieświadomie – w wyniku interakcji i historycznej ewolucji. Z kolei przedstawiciele drugiego nurtu badań – podejścia strategicznego⁸ – podkreślają, że zazwyczaj istnieje jeden główny podmiot nadzorujący działania i celowo kreujący sieć strategiczną.

Obydwie przytoczone perspektywy badawcze są rozwijane i prezentowane niezależnie, bez analizy łączących je podobieństw i zależności. Tymczasem nasuwają się dwa podstawowe pytania badawcze. Po pierwsze – czy są to dwie perspektywy wzajemnie wykluczające się? I po drugie – czy w wyniku przyjętych założeń dotyczących sieci biznesowej można mówić o przedsiębiorstwach, które nie są uczestnikami jakiegokolwiek sieci i nie mają żadnych relacji sieciowych? Chcąc

⁵ Zjawisko występowania powiązań między przedsiębiorstwami było wcześniej znane, jednak tradycyjnie koncentrowano się na analizie poszczególnych dwustronnych transakcji, a nie poświęcano uwagi całokształtowi wielopodmiotowych, skomplikowanych układów zależności relacji.

⁶ Grupa IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group została utworzona w 1976 roku przez badaczy wywodzących się początkowo z pięciu europejskich ośrodków naukowych. Obecnie Grupa IMP stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów z całego świata, a jej główni przedstawiciele to H. Håkansson, D. Ford, J. Johanson, L. G. Mattsson oraz I. Snehota.

⁷ Porównaj: H. Håkansson, I. Snehota, *No business in an island: the network concept of business strategy*, w: *Scandinavian Journal of Management*, 1989 Vol. 5, Nr 3, s. 187; D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, *How do companies interact?*, w: *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, red. D. Ford, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993, s. 381.

⁸ Porównaj: J. C. Jarillo, *Strategic networks. Creating the borderless organization*, Butterworth Heinemann, 1995; K. Möller, S. Svahn, *Managing strategic nets: a capability perspective*, w: *Marketing Theory* 2003 Vol. 3, Nr 2.

odzwierciedlić rzeczywiste zachowania firm, w rozprawie proponuje się podział na dwie grupy przedsiębiorstw. Pierwsza z nich zawiera podmioty świadome korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego, strategicznego wpływania na nie. Natomiast druga grupa to firmy, które w wyniku realizowanych transakcji biernie, samoistnie i w pewnym stopniu nieświadomie stają się członkami sieci.

W światowej literaturze przedmiotu dużo miejsca poświęca się analizie podejścia sieciowego i sieci biznesowych, rzadko jednak dokładnie określa się, jakie cechy decydują o ich specyfice. Brakuje systematyzacji i wskazania charakterystyk wyraźnie odróżniających relacje sieciowe od innych związków transakcyjnych łączących przedsiębiorstwa. Ta luka powoduje powstanie wielu różnych perspektyw badawczych. Ponadto, w literaturze przedmiotu poruszane są zagadnienia łączone lub wręcz utożsamiane z problematyką sieci biznesowych. Problem ten dotyczy między innymi koncepcji klastrów, sieci występujących w logistyce, przedsiębiorstw wirtualnych, aliansów strategicznych oraz innych form współpracy między przedsiębiorstwami. Pluralizm poznawczy wywołuje potrzebę osadzenia rozważań na określonych założeniach i pojęciach podstawowych. Stąd konieczna jest systematyzacja i wyznaczenie głównych cech⁹ powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych.

Powiązania sieciowe i funkcjonowanie w ramach sieci biznesowej może znacznie oddziaływać na przedsiębiorstwo działające na rynkach zagranicznych. Po pierwsze, relacje mogą wpływać na proces internacjonalizacji firmy. Po drugie, wykorzystanie powiązań sieciowych w procesie umiędzynarodowienia¹⁰ może dodatkowo kształtować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. W światowej i polskiej literaturze przedmiotu brakuje jednak kompleksowych badań poświęconych problematyce sieci biznesowych w kontekście ich wpływu na proces internacjonalizacji firmy i w następstwie oddziaływania powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Na dodatek trzeba podkreślić, że w polskiej literaturze przedmiotu stan wiedzy na temat podejścia sieciowego do internacjonalizacji jest niewielki. Znaczenie tego podejścia jest

⁹ Zgodnie ze słownikiem języka polskiego cecha to element odróżniający lub charakteryzujący pod jakimś względem istoty lub przedmioty, ich czynności i stany, oraz procesy i zjawiska, zachodzące w otaczającej rzeczywistości; właściwość. – *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 233.

¹⁰ W rozprawie termin internacjonalizacja i umiędzynarodowienie są stosowane zamiennie.

marginalizowane, a większość publikacji opiera się na analizie przeprowadzonej przez J. Johansona i L. G. Mattssona¹¹ dwadzieścia lat temu, nie uwzględniając dalszego rozwoju nauki w tym zakresie. Tymczasem to właśnie koncepcja powiązań sieciowych może stanowić dobrą alternatywę dla tradycyjnych podejść do procesu umiędzynarodowienia firmy i być skutecznie wykorzystana do analizy procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wartość podejścia sieciowego polega na uwzględnieniu kompleksowych współzależności i interakcji.

Obecna w światowej literaturze przedmiotu analiza podejścia sieciowego do umiędzynarodowienia dotyczy przede wszystkim tradycyjnego ujęcia internacjonalizacji w formie powiązań sieciowych. Konieczne jest jednak zbadanie, czy podejście sieciowe stanowi wyłącznie nowe spojrzenie na sam proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, czy też aktywne kształtowanie powiązań sieciowych wywiera szerszy i bardziej znaczący wpływ na firmy działające na rynkach zagranicznych i na ich przewagę konkurencyjną. Dotychczasowa analiza tego zagadnienia przeprowadzona jest w stopniu zdecydowanie niewystarczającym. Po pierwsze, badania dotyczące wpływu sieci biznesowych lub powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw charakteryzuje duża fragmentaryczność. Dużo uwagi poświęca się wyizolowanym efektom wywieranym przez relacje sieciowe (na przykład kreowanie zaufania, pozytywny wpływ powiązań na proces uczenia się). Brakuje kompleksowego modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem relacji sieciowych. Po drugie, znaczna część literatury przedmiotu poświęcona jest badaniu przewagi konkurencyjnej całych sieci, klastrów, aliansów strategicznych lub innych grup przedsiębiorstw¹². Sugeruje się, że obecnie prawdziwa walka konkurencyjna ma miejsce nie pomiędzy indywidualnymi firmami, tylko pomiędzy ich łańcuchami dostaw i sieciami. Dewaluowanie wartości pojedynczego przedsiębiorstwa w analizie wydaje się jednak nieodpowiednie. Dla danej firmy istotne są jej wyniki i osiągnięcia, a sieć biznesowa wydaje się być jedynie środkiem do ich realizacji. Przedsiębiorstwa powiązane relacjami tworzą przewagę sieci, ale również, a wręcz przede wszystkim, sieć kształtuje ich przewagę konkurencyjną.

¹¹ J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, w: *Strategies in Global Competition*, red. N. Hood, J. E. Vahlne, Croom Helm, New York 1988, 287-314.

¹² Przykładowo: J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, w: *The Academy of Management Review*, 1998 Vol. 24, Nr 4; B. Gomes-Casseres, *Group Versus Group: How Alliance Network Compete*, w: *Harvard Business Review*, 1994 Vol. 72, Nr 4.

W odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę poznawczą, *problemem badawczym* prezentowanej rozprawy doktorskiej są powiązania sieciowe traktowane jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Sieci biznesowe i tworzące je powiązania sieciowe mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej praktycznie wszystkich firm, niezależnie od reprezentowanej przez nie branży lub stopnia zaawansowania technologicznego. Jednakże ważne jest, aby egemplifikację nakreślonego problemu badawczego rozprawy stanowiły przedsiębiorstwa, dla których internacjonalizacja działalności i współpraca są wysoce istotne. To kryterium zdają się spełniać firmy zaawansowanych technologii.

Specyfika profilu działalności tej grupy przedsiębiorstw, a zwłaszcza krótkie cykle życia produktów, wraz z silną presją konkurencyjną, sprawiają, iż na ich sukces rynkowy w dużej mierze wpływa tempo dotarcia do jak największej liczby klientów, co (oprócz intensyfikacji działań z zakresu sprzedaży i marketingu) może w dużym stopniu zapewnić działalność w skali międzynarodowej. Jednocześnie rozwój firm zaawansowanych technologii wymaga ciągłej wymiany myśli badawczej i technicznej, dostępu do nowoczesnych technologii oraz do aparatury i specjalistycznego sprzętu. Dlatego istotny w przypadku tej grupy przedsiębiorstw czynnik przyczyniający się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej – w szczególności na rynkach zagranicznych – mogą stanowić powiązania sieciowe i funkcjonowanie w ramach sieci biznesowych. Dodatkowo trzeba podkreślić, że w Polsce sektor zaawansowanych technologii znajduje się wciąż w początkowej fazie rozwoju (czemu towarzyszy mała liczba opracowań na ten temat). Jest to o tyle ważne, że tej grupie firm przypisuje się istotną rolę w kształtowaniu konkurencyjnej gospodarki. Z kolei samym przedsiębiorstwom inwestowanie w zaawansowane technologie ma gwarantować ich przewagę konkurencyjną w skali międzynarodowej, rozwój i długofalowy sukces.

Mimo istotnego znaczenia firm zaawansowanych technologii, w literaturze przedmiotu jak dotąd nie poświęcono temu zagadnieniu odpowiedniej uwagi. Pomimo zagranicznych prac analitycznych opartych na materiale empirycznym, stosunkowo skromna jest literatura przedmiotu o charakterze ogólnym i naukowym. Większość źródeł ma charakter opracowań publicystycznych lub też adresowana jest do praktyki gospodarczej. Jak na razie, praktyka gospodarcza wyprzedza ujęcia systemowe przy niedostatku kompleksowych badań i teoretycznych uogólnień. Brakuje spójnego systemu pojęć porządkujących podstawowe zagadnienia związane z omawianą grupą

przedsiębiorstw. Badawczej luce terminologicznej towarzyszy luka definicyjna. Chociaż termin firmy zaawansowanych technologii należy do tych kategorii ekonomicznych, które są powszechnie i bardzo często używane, to jednocześnie relatywnie rzadko występuje precyzyjne jego zdefiniowanie. Co więcej, większość publikacji związanych z tą problematyką w istocie poświęcona jest zagadnieniom innowacyjności przedsiębiorstw. Choć kwestia innowacyjności jest ściśle powiązana z zaawansowanymi technologiami i nie można ujmować znaczenia innowacji dla omawianej grupy firm, to nie można tych zagadnień utożsamiać.

Badania i publikacje na temat innowacji i innowacyjności są bardzo liczne. Natomiast w stopniu niewystarczającym występują analizy i opracowania naukowe poświęcone specyfice samych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii oraz innym, oprócz innowacyjności, źródłom ich przewagi konkurencyjnej. Tymczasem ważne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, co wyróżnia firmy zaawansowanych technologii na tle przedsiębiorstw z branż tradycyjnych¹³. Ponadto trzeba się zastanowić, czy proces umiędzynarodowienia firm zaawansowanych technologii posiada odmienną charakterystykę w porównaniu z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw reprezentujących branże tradycyjne. Dotychczasowe prace teoretyczne, jak i badania empiryczne na temat procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zaawansowanych technologii są niewystarczające do eksploracji i opisu tych nowych zjawisk gospodarczych.

Dodatkowo można zauważyć, że pomimo opracowań traktujących z osobna o zagadnieniach dotyczących znaczenia technologii i innowacyjności oraz internacjonalizacji i sieci biznesowych, brakuje badań kompleksowych, łącznie opisujących związki pomiędzy powyższymi kwestiami. Brakuje również badań pozwalających na określenie zależności kształtujących przewagę konkurencyjną firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych.

Prezentowana rozprawa ma stanowić próbę częściowego wypełnienia stwierdzonej luki poznawczej. Stąd **przedmiot rozprawy** stanowią zachowania przedsiębiorstw związane z wykorzystywaniem powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji i kształtowania przewagi konkurencyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.

¹³ W rozprawie jako branże tradycyjne określa się branże średnio- i niskiej technologii.

Celem rozprawy jest wyjaśnienie mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych oraz ukazanie ich roli w badanym procesie na przykładzie przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.

Dla realizacji celu głównego ustalono szereg *celów szczegółowych*:

- wyznaczenie głównych cech powiązań sieciowych oraz sformułowanie definicji sieci biznesowej,
- opracowanie modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych,
- określenie specyfiki przedsiębiorstw zaawansowanych technologii,
- wyznaczenie charakterystyki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw zaawansowanych technologii,
- określenie stanu i perspektyw rozwoju przedsiębiorstw zaawansowanych technologii w Polsce,
- zbadanie roli powiązań sieciowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, a zwłaszcza świadomych i aktywnych działań w tym zakresie.

Rozwój przedsiębiorstw zaawansowanych technologii wymaga ciągłej wymiany myśli badawczej i technicznej, dostępu do nowoczesnych technologii oraz do aparatury i specjalistycznego sprzętu. Jednocześnie działalność na rynkach międzynarodowych wymusza jeszcze częstsze zmiany i ulepszenia zarówno na poziomie procesów technologicznych, jak i samych produktów. Dlatego szczególnie istotny w przypadku tych firm czynnik przyczyniający się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej – zwłaszcza na rynkach zagranicznych – mogą stanowić powiązania sieciowe i funkcjonowanie w ramach sieci biznesowych. Wydaje się przy tym, że możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii związana jest z aktywnym i świadomym kształtowaniem powiązań sieciowych oraz strategicznym tworzeniem sieci relacji. W następstwie strategicznego podejścia do sieci biznesowych pozytywne efekty mogą ulegać jeszcze silniejszemu wzmocnieniu.

W rozprawie próbie weryfikacji poddano następującą **hipotezę**:

Szybkie tempo zmian i wzrastająca złożoność otoczenia powodują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych aktywnie i świadomie kształtują swoje powiązania sieciowe.

Przewaga konkurencyjna firmy jest traktowana jako relatywna miara jakości funkcjonowania przedsiębiorstw i definiowana przez pryzmat relatywnych różnic¹⁴ w finansowych i niefinansowych efektach działalności (*performance differentials*) w odniesieniu do osiągnięć najbliższych konkurentów. Uważa się, że firma zdobywa przewagę konkurencyjną, kiedy osiąga nadrzędną pozycję wobec większej liczby najbliższych konkurentów. W tym celu zakłada się, że istnieją zasadniczo dwie grupy przedsiębiorstw, których wyniki zostaną porównane. Pierwsza z nich składa się z firm świadomych korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego wpływania na nie. Natomiast drugą grupę tworzą przedsiębiorstwa pozbawione tej świadomości, które biernie i samoistnie stają się członkami sieci biznesowych w wyniku realizowanych transakcji.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawę dla teoretycznych rozważań stanowiła krytyczna analiza polskiej i obcojęzycznej literatury naukowej oraz wyniki najnowszych badań dotyczących podejścia sieciowego i zagadnienia sieci biznesowych, problematyki kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, teoretycznych ujęć procesu internacjonalizacji oraz tematyki firm zaawansowanych technologii. Przyjętym poziomem analizy było przedsiębiorstwo, lecz w uzasadnionych przypadkach (wyznaczając perspektywy rozwoju firm zaawansowanych technologii w Polsce) dokonano analizy na poziomie sektora i całej gospodarki. W rozprawie zastosowano podejście dedukcyjne i indukcyjne, przy czym dominujące jest to pierwsze. Natomiast w części empirycznej rozprawy wykorzystano metody ilościowe – statystycznej analizy danych. Większość obliczeń wykonano w programie SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Hipoteza badawcza została poddana próbie weryfikacji na drodze analizy pierwotnych i wtórnych danych empirycznych. Badania wtórne obejmują analizę porównawczą branżowych i międzynarodowych danych statystycznych (dane

¹⁴ Mierniki bazują na ocenie dokonywanej przez przedsiębiorstwa.

Głównego Urzędu Statystycznego – GUS, Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – OECD, Eurostat), zasadniczo z lat 1995-2006. Z kolei pierwotne badania empiryczne wykorzystane w rozprawie stanowią rezultat projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)”, wykonanego pod kierunkiem prof. dr. hab. K. Fonfary. Autorka rozprawy była członkiem zespołu badawczego i brała udział we wszystkich etapach realizacji projektu, począwszy od fazy kształtowania ankiety, poprzez pocztowe badania ankietowe, aż do opracowania i analizy danych. Zakres czasowy badań obejmował drugą połowę 2007 roku i dotyczył całej Polski. Szczegółowe omówienie projektu badawczego i metodyki badań zamieszczono w rozdziale 4.2.

Koncepcja pracy wyraża się w jej układzie strukturalnym. Praca składa się z czterech rozdziałów. Trzy pierwsze stanowią teoretyczną część rozprawy i obejmują krytyczną analizę literatury przedmiotu. Służą określeniu dotychczasowego stanu wiedzy oraz umożliwiają identyfikację luki w rozważaniach dotyczących roli sieci biznesowych i tworzących je powiązań sieciowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych. Egzemplifikację problemu stanowią firmy zaawansowanych technologii.

Rozdział pierwszy służy przedstawieniu i systematyzacji koncepcji powiązań sieciowych i sieci biznesowych oraz stworzeniu związanego z nią spójnego aparatu pojęciowego. Wyznaczono w nim cechy powiązań sieciowych i przedstawiono propozycję definicji sieci biznesowej. Dodatkowo dokonano analizy zależności i różnic występujących między zagadnieniem sieci biznesowych a łączącymi się na tym polu badawczym innymi koncepcjami. Podjęto się także kompleksowej analizy podejścia sieciowego do internacjonalizacji, którą przeprowadzono z perspektywy uprzednio zdiagnozowanych cech powiązań sieciowych. W szczególności podkreślono miejsce podejścia sieciowego do internacjonalizacji na tle tradycyjnych ujęć procesu umiędzynarodowienia firmy.

W rozdziale drugim zaprezentowano analizę wpływu sieci biznesowych i tworzących je powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Konkluzję tego rozdziału stanowi propozycja modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych.

Rozdział trzeci zawiera próbę odniesienia zdiagnozowanych wcześniej zależności do specyfiki przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Usystematyzowano terminologię i rozważania dotyczące tej grupy firm, określono ich specyfikę i wyznaczono charakterystykę procesu internacjonalizacji. Dokonano również analizy procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych i sieci biznesowych. W tym celu posłużono się modelem opracowanym w uprzednim rozdziale.

W rozdziale czwartym przedstawiono weryfikację empiryczną zależności i mechanizmów przedstawionych w części teoretycznej rozprawy. Weryfikacji dokonano na przykładzie polskich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii prowadzących działalność zagraniczną. Dodatkowo określono stan i perspektywy rozwoju tej ważnej grupy firm w Polsce.

Zakończenie obejmuje podsumowanie zaprezentowanych rozważań i przedstawia zbiór wniosków końcowych.

Integralnym elementem pracy jest aneks zawierający pytania kwestionariusza ankietowego dotyczące bezpośrednich i pośrednich składowych modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych oraz wyniki szczegółowej analizy statystycznej.

1. KONCEPCJA POWIĄZAŃ SIECIOWYCH I SIECI BIZNESOWYCH W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

1.1. Cechy powiązań sieciowych i definicja sieci biznesowej

Przejawem coraz bardziej turbulentnego otoczenia, w którym działają współczesne przedsiębiorstwa, jest jego stale i w szybkim tempie rosnąca złożoność. Wysoki stopień złożoności i częstota zmian (miedzy innymi społeczno-gospodarczych, w zakresie wdrażanych innowacji i zmieniających się potrzeb klientów), połączone z postępującą instytucjonalizacją otoczenia powodują, że firmy chcąc utrzymać się w grze rynkowej coraz częściej są niejako zmuszane do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami. W związku z tym coraz większego znaczenia nabiera problematyka tak zwanych powiązań sieciowych łączących przedsiębiorstwa i inne instytucje oraz tworzonych przez te relacje sieci biznesowych.

Podejście sieciowe (network approach) jako nowa koncepcja współpracy między podmiotami gospodarczymi powstało pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku w następstwie zmian technologicznych zachodzących na rynku przedsiębiorstw (*Business-to-Business, B2B*)¹⁵ oraz zwiększonej konkurencji międzynarodowej. Eksponuje się w nim znaczenie całokształtu kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Przełomowe poglądy w tym zakresie¹⁶ zaprezentowała Grupa IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group¹⁷, utworzona w 1976 roku przez badaczy wywodzących się początkowo z pięciu europejskich ośrodków

¹⁵ W polskiej literaturze przedmiotu brak jest zgodności co do nazewnictwa określającego rynek przemysłowy. Wśród najczęściej spotykanych terminów można wymienić: rynek przedsiębiorstw, rynek przemysłowy, rynek dóbr przemysłowych, rynek środków produkcji, rynek czynników produkcji, rynek dóbr zaopatrzeniowo-inwestycyjnych oraz rynek jednostek zinstytucjonalizowanych. W literaturze angielskojęzycznej rynek ten jest określany mianem *Business-to-Business* (w skrócie *B2B*), które zdecydowanie lepiej wyjaśnia obszar badań. Przyjęte w rozprawie pojęcie „rynek przedsiębiorstw” obejmuje zakres określony przez definicję, zgodnie z którą według W. H. Engelhardta i B. Güntera ten rynek dotyczy produktów i usług, które są nabywane przez organizacje (a nie konsumentów indywidualnych), aby przy ich pomocy (użyciu bądź zużyciu) wytwarzać dalsze dobra dla pokrycia zapotrzebowania obcego (producenci dóbr przemysłowych) albo w celu odsprzedaży ich w niezmienionej formie innym organizacjom (przemysłowi pośrednicy handlowi). – Porównaj: W. H. Engelhardt, B. Günter, *Investitionsgüter-Marketing*, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 1981, s. 24.

¹⁶ Zjawisko występowania powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami było wcześniej znane, jednak tradycyjnie koncentrowano się na analizie poszczególnych dwustronnych transakcji, a nie poświęcano uwagi całokształtowi wielopodmiotowych, skomplikowanych układów zależności relacji między podmiotami.

¹⁷ Kluczowi autorzy podejścia sieciowego są członkami Grupy IMP, stąd w rozprawie określenia „podejście sieciowe” i „główny nurt badawczy Grupy IMP” są stosowane zamiennie.

naukowych¹⁸. Obecnie Grupa IMP stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów z całego świata, a jej główni przedstawiciele to: H. Håkansson, D. Ford, J. Johanson, L. G. Mattsson oraz I. Snehota.

Dwiema koncepcjami teoretycznymi bezpośrednio związanymi z podejściem sieciowym są podejście interakcyjne (*interaction approach*) oraz idea marketingu relacji, zwanego też marketingiem partnerskim (*relationship marketing*). Tym samym interakcje, relacje i sieci stały się trzema filarami – głównymi obiektami badań Grupy IMP.

Podejście interakcyjne¹⁹ stanowi dynamiczny model powiązań łączących nabywcę i sprzedawcę na rynku przedsiębiorstw. Powstanie tego nurtu było reakcją przeciwko dotychczasowej tradycji badawczej, w której niezależnie analizowano pojedyncze transakcje zakupu-sprzedaży i związane z nimi indywidualne decyzje. Koncepcja ta zakłada, że relacje pomiędzy rynkowymi partnerami są rezultatem inwestycji poniesionych przez dostawcę i odbiorcę, które pociągają za sobą wymianę różnego rodzaju informacji, tworząc atmosferę współpracy i współdziałania²⁰. Zgodnie z podejściem interakcyjnym proces zakupu i sprzedaży na rynku przedsiębiorstw nie stanowi serii jednostkowych i niepowiązanych transakcji. Wręcz przeciwnie, na ten proces składają się transakcje będące epizodami długoterminowych i złożonych relacji²¹. Przytoczony pogląd jest uzasadniony ze względu na zdecydowanie odmienną charakterystykę rynku przedsiębiorstw w stosunku do rynku konsumpcyjnego. Uczestnikami rynku przedsiębiorstw jest zdecydowanie mniejsza liczba nabywców niż liczba konsumentów indywidualnych. W przeciwieństwie do firm rynku konsumpcyjnego, usiłujących zazwyczaj dotrzeć do wielu gospodarstw domowych, przedsiębiorstwa sprzedające dobra inwestycyjne często ograniczają się do znacznie mniejszej liczby potencjalnych klientów. Relatywnie mniejsza liczba odbiorców ułatwia identyfikację ich potrzeb i sprzyja indywidualizacji kontaktów. Na dodatek,

¹⁸ Ośrodki naukowe stanowiły: Uniwersytet Uppsala w Szwecji, Uniwersytet w Bath oraz Uniwersytet w Manchesterze w Wielkiej Brytanii, ESC Lyon we Francji, a także Uniwersytet Ludwig Maximilians w Monachium w Niemczech.

¹⁹ Porównaj: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, red. H. Håkansson, John Wiley & Sons, Chichester 1982, s. 10-26; D. Ford, *Two Decades of Interaction, Relationships and Networks*, w: *Network Dynamics in International Marketing*, red. P. Naudé, P. W. Turnbull, Elsevier Science, Oxford 1998; P. W. Turnbull, D. Ford, M. Cunningham, *Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective*, w: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1996 Vol. 11, Nr 3/4, s. 45-46.

²⁰ D. Ford, *The Development Of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*, w: *European Journal of Marketing*, 1980 Vol. 13, Nr 5/6, s. 342.

²¹ D. Ford, *The IMP Group and international marketing*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2, s. 139.

przeważającymi grupami produktów na rynku przedsiębiorstw są surowce, materiały i części, maszyny i urządzenia, dobra eksploatacyjne, a także profesjonalne usługi przemysłowe. Co więcej, właściwością wielu produktów przemysłowych jest ich duży stopień indywidualizacji. Ze względu na koszt związany z dostosowaniem produktów do wymagań odbiorców, dla optymalizacji rachunku ekonomicznego, wymuszone zostaje zarówno zacieśnienie kontaktów między kontrahentami, jak i wydłużenie współpracy.

Nakreślona powyżej charakterystyka determinuje duże znaczenie bliskich i silnych związków pomiędzy nabywcą i dostawcą, co sprzyja powtarzalności transakcji, powstaniu współzależności i długookresowej współpracy, stanowiących ideę podejścia interakcyjnego. Trzeba jeszcze raz podkreślić, że ta koncepcja akcentuje interakcyjność procesu wymiany na rynku przedsiębiorstw z uwagi na transakcje, które tak naprawdę tworzą tylko epizody długoterminowych relacji. Nurt interakcyjny ewoluował do podejścia sieciowego poprzez poszerzenie perspektywy analizy i stwierdzenie, że pojedyncze dwustronne powiązania zachodzą w kontekście wielu innych relacji, budując przez to rozległą sieć powiązań – sieć biznesową.

Drugą koncepcją związaną z podejściem sieciowym jest podejście relacyjne (*relationship approach*) i marketing relacyjny, zwany też *marketingiem partnerskim* (*relationship marketing*)²². Koncepcja ta kładzie nacisk na rozwój i poprawę długoterminowych, interakcyjnych oraz obustronnie korzystnych stosunków z klientami i pozostałymi uczestnikami rynku. Podkreśla się wagę procesu zarządzania powiązaniami firmy z innymi podmiotami. Podstawowymi elementami tego nurtu badawczego są bezpośredniość i złożoność kontaktów, wielostronność powiązań z otoczeniem oraz zarządzanie portfelem nabywców (w związku z tym mówi się o zarządzaniu relacjami z klientem – *customer relationship management, CRM*). Ważną cechą marketingu partnerskiego jest odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy. Typowe różnice pomiędzy tradycyjnym podejściem transakcyjnym i podejściem partnerskim przedstawiono w tabeli 1.

²² Porównaj: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004; M. H. Morris, J. Brunyee, M. Page, *Relationship Marketing in Practice*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 1998 Vol. 27, Nr 4, s. 359; A. Payne, R. Rapp, *Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2003, s. 4-6.

Podejście transakcyjne	Podejście partnerskie
▪ Koncentracja na pojedynczej sprzedaży ▪ Cechy produktu są najważniejsze ▪ Krótki okres ▪ Obsługa klienta niezbyt ważna ▪ Ograniczone przywiązanie klienta do firmy ▪ Umiarkowany kontakt z klientem	▪ Koncentracja na utrzymaniu klientów ▪ Korzyści z zakupu produktu są najważniejsze ▪ Długi okres ▪ Obsługa klienta bardzo ważna ▪ Duże przywiązanie klienta do firmy ▪ Stały kontakt z klientem

Tabela 1 Charakterystyka podejścia transakcyjnego i partnerskiego

Źródło: K. Fonfara, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 69.

Należy zauważyć, że podejście sieciowe zachowując z marketingu partnerskiego priorytet kontaktów między dostawcą a odbiorcą, dodatkowo rozpatruje całokształt relacji z otoczeniem, tworzących niekiedy bardzo rozbudowaną sieć powiązań. Ponadto, jak podkreśla L. G. Mattsson²³, marketing partnerski koncentruje się na zarządzaniu relacjami z punktu widzenia konkretnego przedsiębiorstwa. Tymczasem wiele definicji sieci biznesowych nie jest zorientowanych na zarządzanie, ale opisuje procesy rynkowe jako interakcje w ramach sieci oraz obrazuje same struktury rynkowe i organizacyjne przez struktury sieciowe. Na dodatek, podejście sieciowe ma dużo szerszą perspektywę funkcjonalną niż sam marketing. W ramach marketingu partnerskiego badacze koncentrują się przede wszystkim na indywidualnych powiązaniach firmy z innymi podmiotami, nie przywiązując dużej wagi analitycznej do potencjalnych współzależności zachodzących pomiędzy różnymi relacjami.

Zgodnie z poczynionymi wcześniej uwagami, podejście sieciowe bazuje zarówno na osiągnięciach podejścia interakcyjnego, jak i związane jest w dużym stopniu z ideą marketingu partnerskiego. Ma na uwadze jednakże szerszą perspektywę analizy – między innymi poprzez uwzględnienie całokształtu relacji z otoczeniem i wzajemnego oddziaływania tych powiązań w ramach sieci biznesowej. Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP, sieć biznesowa (*business network*) jest zbiorem długoterminowych relacji formalnych oraz nieformalnych, jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami²⁴. Sieć stanowi produkt swojej historii, gdyż powstaje w efekcie dłuższego procesu rozwoju relacji i zachodzących w ich ramach

²³ L. G. Mattsson, "Relationship Marketing" and the "Market-as-Network approach" – A comparative analysis of two evolving streams of research, w: *Journal of Marketing Management*, 1997 Vol. 13, Nr 5, s. 449-450, 455.

²⁴ Porównaj: H. Håkansson, I. Snehota, *No business...*, op. cit., s. 187; D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 26.

interakcji²⁵. Sieć wręcz czasami definiowana jest jako relacje wymiany między firmami, które łączą wzajemne interakcje²⁶, choć w tym przypadku trzeba zwrócić uwagę na wyraźnie szerszy zakres przedmiotowy w porównaniu z główną definicją przytoczoną powyżej.

W rozważanym ujęciu system powiązań tworzy się w dużym stopniu niezależnie od woli i aktywnej świadomości uczestników sieci²⁷, ma charakter niescentralizowany i w większości niesformalizowany. Proces powstawania sieci biznesowej nie wynika z realizacji planu strategicznego jednego silnego przedsiębiorstwa ani decyzji dotyczących aktywnego, formalnego kształtowania określonej struktury hierarchicznej lub przywódczej. Podsumowując, można więc stwierdzić, że sieć biznesowa tworzy się biernie, wręcz samoistnie, w trakcie długotrwałej współpracy podmiotów gospodarczych²⁸. Powstającej w ten sposób quasi-struktury sieci nie można w pełni określić, gdyż jest ona pozbawiona wyraźnego centrum (głównej, kierującej firmy lub instytucji) i jasnych granic²⁹.

Jednocześnie należy wyraźnie podkreślić, że sieć powiązań to coś więcej niż prosta suma dwustronnych, bilateralnych relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Dzieje się tak w związku z tym, że na relacje oddziałuje pewien całościowy kontekst działań, który obejmuje konkretne powiązania dwustronne. Co więcej, sieć biznesowa to nie tylko relacje między podmiotami, lecz również zależności jednych powiązań od drugich. Innymi słowy, relacje występują zarówno między podmiotami, jak i związkami między nimi. Przykładowy schemat sieci biznesowej przedstawiono na rysunku 1.

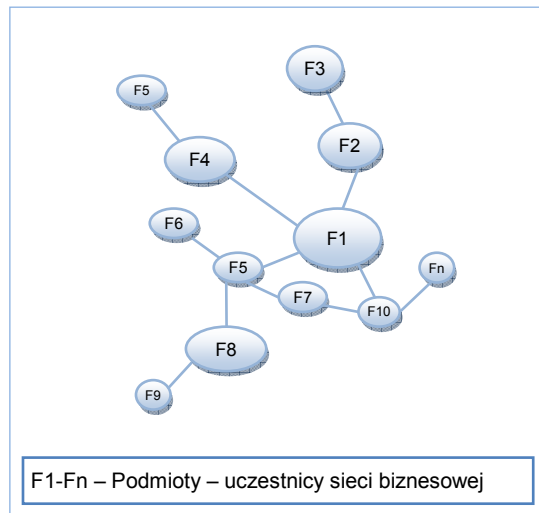
²⁵ D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 18. Drugi aspekt przytoczonego sformułowania ma swój wyraz we wpływie przeszłych wydarzeń, transakcji na aktualny charakter relacji. – Porównaj: M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, *Firms in networks. A New Perspective on Competitive Power*, Uppsala University, Uppsala 1995, s. 22.

²⁶ K. Möller, D. Wilson, *Introduction: Interaction and Networks in Perspective*, w: *Business Marketing: an interaction and network perspective*, red. K. Möller, D. Wilson, Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 9.

²⁷ W rozprawie celowo użyte jest określenie „uczestnik sieci”, zamiast – „członek sieci”, aby uniknąć utożsamiania z formalnym członkostwem na przykład w stowarzyszeniach, czy izbach handlowych.

²⁸ Porównaj: J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, w: *Journal of Marketing*, 1994 Vol. 58, Nr 10, s. 1.

²⁹ H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 19. Problematyka braku wyraźnych granic sieci biznesowej będzie przedmiotem dokładnej analizy w dalszej części niniejszego rozdziału rozprawy.



Rysunek 1 Schemat sieci biznesowej

Źródło: Opracowanie własne.

Paradoksalnie, zrodzone w wyniku ciągłych interakcji sieci biznesowe są jednocześnie stabilne – trwałe, jak i zmienne³⁰, gdyż relacje (oraz same firmy) ewoluują w czasie. Przy czym termin ewolucja wydaje się być szczególnie trafny, ponieważ żaden z podmiotów nie przewodzi tym zmianom i nie nadaje im kierunku. Zmienność wynika z powstawania nowych oraz zanikania starych relacji i jest indukowana przez niepewność otoczenia i konieczność reagowania na pojawiające się w nim szanse i zagrożenia. Z kolei sieci są stabilne, gdyż częsta zmiana kooperantów jest trudna z uwagi na koszty spowodowane zachodzącymi w przedsiębiorstwach procesami wzajemnej adaptacji³¹. Równocześnie, ze względu na współzależność uczestników sieci, pojawia się pewna potrzeba koordynacji działań³². Należy jednak wyraźnie zaakcentować, że koordynacja nie przejawia się w centralnym planie, hierarchii organizacji lub mechanizmie cenowym, zgodnie z tradycyjnym modelem rynku. Przeciwnie, koordynacja jest wywierana poprzez interakcje podmiotów, a cena stanowi tylko jeden z wielu możliwych jej czynników³³. Zaproponowane podejście do

³⁰ M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 21; J. Johanson, L. G. Mattson, *Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, w: International Studies of Management and Organization, 1987 Vol. 17, Nr 1, s. 34.

³¹ Gdy kontakty w ramach współpracy (formalnej i nieformalnej) przynoszą efekty, strony dążą do zacieśnienia związków oraz rozszerzenia ich zakresu, gdyż jest to bardziej korzystne od poszukiwania nowego partnera (ograniczone są między innymi koszty negocjacji warunków umowy, poznawania i dostosowywania systemów zarządzania do wymogów nowych partnerów). – Porównaj: J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, w: Organizacja i Kierowanie, 2007 Nr 2, s. 72.

³² J. Johanson, L. G. Mattson, *Internationalisation...*, op. cit., s. 291.

³³ M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 20.

mechanizmu koordynacji w sieci odbiega od stanowiska między innymi K. Łobosa³⁴, według którego sieć musi mieć specjalne mechanizmy koordynacji odpowiedzialne za spojenie cząstkowych działań w końcowy efekt.

Trzeba zaznaczyć, że w prezentowanym nurcie określenie strategii sieci biznesowej pojawia się raczej w kontekście pozycji w sieci, a nie rozważnego, przemyślanego narzucenia w pełni sformalizowanego planu konkretnej firmy. J. Johanson i L. G. Mattsson³⁵ sugerują, że pozycja w sieci jest kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Charakteryzuje ona relacje w stosunku do pozostałych uczestników sieci i stanowi efekt przede wszystkim wcześniejszych interakcji. W tym kontekście rozróżnia się pozycję mikro i makro. Pozycja mikro odnosi się do relacji podmiotu w stosunku do konkretnego innego uczestnika sieci. Z kolei pozycja makro odwołuje się do relacji z siecią biznesową jako całością lub jej wyznaczoną częścią. Co ważne, pozycja makro nie jest prostą sumą wszystkich pozycji mikro podmiotu. Pozycja firmy stale się zmienia i rozwija w wyniku ciągłych interakcji, co powoduje, że nie stanowi ona wyłącznie wyniku niezależnej strategii, ale jest kreowana również przez pozostałych uczestników sieci³⁶. Rolą menedżera jest tworzenie, rozwój, obrona i utrzymanie pozycji w sieci³⁷. Strategia stanowi więc proces budowania, zarządzania i wykorzystywania relacji, identyfikowania zakresu możliwości do podjęcia działań w ramach obecnych i potencjalnych powiązań oraz efektywnego operowania w ramach wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń³⁸. Strategia nie jest kwestią kontroli a raczej wpływu na sieć wywieranego poprzez kluczowe działania lub zasoby, a zwłaszcza wiedzę. D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota podkreślają³⁹, że żadna firma nie zarządza siecią i nie jest jej „właścicielem”. Sieć biznesowa nie jest więc siecią jednego przedsiębiorstwa stanowiącego jej centrum (choć firma może wierzyć, że tak jest). Nie oznacza to jednakże że przedsiębiorstwo nie może zarządzać w ramach sieci i

³⁴ Porównaj: K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 98.

³⁵ J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation...*, op. cit., s. 292, 297-306; J. Johanson, L. G. Mattsson, *Interorganizational Relations...*, op. cit., s. 35.

³⁶ Porównaj: D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 7-8; M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattsson, op. cit., s. 21.

³⁷ K. Möller, D. Wilson, op. cit., s. 10.

³⁸ Porównaj: L. E. Gadde, L. Huemer, H. Håkansson, *Strategizing in industrial networks*, w: The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2003 Vol. 32, Nr 5, s. 357; D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, , op. cit., s. 17; H. Håkansson, I. Snehota, *No business...*, op. cit., s. 189; I. Wilkinson, L. Young, *On cooperating: Firms, relations, networks*, w: Journal of Business Research, 2002 Vol. 55, Nr 2, s. 123.

³⁹ D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 175.

zajmować w niej ważnej pozycji (*strategic center*). Siła wpływu w sieci⁴⁰ wynika właśnie z zajmowanej pozycji oraz z kontroli nad najważniejszymi, krytycznymi zasobami i stanowi zakres umiejętności oddziaływania na decyzje i działania innych osób⁴¹. Reasumując, w kontekście zachowania strategicznego firmy, w podejściu sieciowym zakłada się, że przedsiębiorstwo będąc częścią sieci biznesowej może w pewnym ograniczonym wymiarze wpływać na sieć, ale jednocześnie sieć i powiązania w jej ramach oddziałują na samą firmę. Uczestnik sieci biznesowej działa zgodnie ze swoją strategią i planami, ale równocześnie adaptuje je odnośnie obecnych i przyszłych relacji oraz ewoluuje wraz z całą siecią.

Z reguły efektem działalności przedsiębiorstw w ramach sieci biznesowej jest połączenie konkurencji ze współpracą, przy zachowaniu zarówno indywidualnych (konkurencyjnych), jak i wspólnych (zbieżnych) celów podmiotów⁴². W tym kontekście proponuje się wręcz stosowanie terminu *kooperencji* (*coopetition*)⁴³ – neologizmu opisującego jednoczesne relacje konkurencji i kooperacji między konkurentami⁴⁴. Paradoks ten powoduje, że co najmniej dwie niezależne strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści i równocześnie nie przestają być konkurentami⁴⁵. Kooperencja jest więc strategią, która wykracza ponad konwencjonalne zasady

⁴⁰ M. Forsgren, J. Johanson, *Managing Internationalization in Business Networks*, w: *Managing Networks in International Business*, red. Forsgren M., Johanson J., Gordon and Breach Science Publishers, 1994, s. 9.

⁴¹ H. B. Thorelli, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, w: *Strategic Management Journal*, 1986 Nr 7, s. 38.

⁴² D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 27; R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks*, w: *Strategic Management Journal*, 2000 Vol. 21, Nr 3, s. 203-204; J. Johanson, L. G. Mattsson, *Interorganizational Relations...*, op. cit., s. 35.

⁴³ Początkowo relacje konkurencji i kooperacji między przedsiębiorstwami były określane mianem konkurencji kooperacyjnej, współpracy konkurencyjnej, konkurencji kolektywnej. Dopiero później przyjęto termin kooperencji (*co-opetition*, *coopetition*), czyli połączenie słów *co-operation* (współpraca, kooperacja) oraz *competition* (konkurencja). W polskich tłumaczeniach terminu dość powszechnie występuje również pojęcie *koopetycji*, które powstało w wyniku bezpośredniej i potocznej translacji angielskiego *coopetition*. Jednak ze względu na poprawność słowotwórczą, termin *kooperencja* wydaje się być bardziej właściwy. – Na podstawie: J. Cygler, op. cit., s. 61- 62.

⁴⁴ M. Bengtsson, S. Kock, „*Coopetition*” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2000 Vol. 29, Nr 5, s. 414. Zobacz też: L. Araujo, G. Easton, *Non-economic exchange in industrial networks*, w: *Industrial Networks. A New View of Reality*, red. B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London 1992; M. Bengtsson, S. Hinttu, S. Kock, *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, 19th Annual IMP Conference, Lugano, Szwajcaria 2003; M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, w: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1999 Vol. 14, Nr 3.

⁴⁵ Analiza związków z konkurentami nie leżała początkowo w głównym nurcie badań Grupy IMP (koncentrowano się na analizie nabywców i dostawców). – Porównaj: S. K. Chetty, H. I. M. Wilson, *Collaborating with competitors to acquire resources*, w: *International Business Review*, 2003 Vol. 12, Nr 1, s. 66.

konkurencji i współpracy, by połączyć zalety obydwu⁴⁶ i w określonych warunkach przynosić lepsze wyniki niż czysta konkurencja. W analizach zjawiska podkreśla się przy tym, że przykłady kooperencji można znaleźć przede wszystkim w branżach zaawansowanych technologii⁴⁷, a zwłaszcza komputerowej.

Należy jeszcze raz zaznaczyć, że zgodnie z podejściem reprezentowanym przez główny nurt badawczy Grupy IMP tworzenie sieci biznesowej i powiązań sieciowych nie stanowi aktywnej realizacji planu strategicznego jednego głównego przedsiębiorstwa – partnerzy uczestniczący w sieci powiązań są w tym zakresie praktycznie równorzędni i żaden nie dominuje nad pozostałymi – sieć nie jest własnością jednego podmiotu. Jednocześnie firma często staje się uczestnikiem sieci biernie, nieświadomie – w wyniku interakcji. Jednakże zasada strategicznej równorzędności podmiotów odbiega w dużej mierze od rzeczywistości gospodarczej. Często w ramach jednostek połączonych relacjami można wyróżnić przedsiębiorstwo (lub przedsiębiorstwa) pod tym względem dominujące, a firmy coraz częściej świadomie tworzą skoncentrowane wokół siebie sieci biznesowe. Tego typu relacje ilustruje strategiczne podejście do powstawania sieci powiązań⁴⁸.

W przeciwieństwie do głównego nurtu badawczego Grupy IMP (w którym sieć jest nieuhierarchizowana i nikt nie przejmuje nad nią kontroli ani przywództwa), w *podejściu strategicznym* podkreśla się, że zazwyczaj istnieje jeden główny podmiot nadzorujący działania, zarządzający i tworzący strategię sieci (tak zwany lider sieci – *hub firm, network captain*⁴⁹). Lider sieci, realizując swoją strategię, decyduje o powstaniu powiązania i celowo dobiera partnerów⁵⁰. Przejmuje on także rolę centralnego podmiotu kontrolującego i organizującego przepływ dóbr oraz informacji między wieloma i często niezależnymi formalnie przedsiębiorstwami⁵¹. Powstała w ten sposób sieć strategiczna charakteryzuje się bardziej formalnymi powiązaniem w porównaniu z siecią biznesową opisywaną przez Grupę IMP. Wymaga jednak

⁴⁶ Y. Luo, *Coopetition In International Business*, Copenhagen Business School Press, Denmark 2004, s. 11.

⁴⁷ Porównaj: L. D. Browning, J. M. Beyer, J. C. Shetler, *Building Cooperation in Competitive Industry: SEMATECH And the Semiconductor Industry*, w: *Academy of Management Journal*, 1995 Vol. 38, Nr 1.

⁴⁸ Porównaj: J. C. Jarillo, *Strategic networks...*, op. cit.; M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship marketing. Creating stakeholder value*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002; K. Möller, S. Svahn, op. cit..

⁴⁹ A. J. Campbell, D. T. Wilson, op. cit., s. 136.

⁵⁰ J. C. Jarillo, *On Strategic Networks*, w: *Strategic Management Journal*, 1988 Vol. 9, Nr 1, s. 32.

⁵¹ J. C. Jarillo, *Strategic networks...*, op. cit., s. 6.

zaznaczenia fakt, że bardziej formalne powiązania nie wykluczają znaczenia relacji o charakterze nieformalnym.

Według J. C. Jarillo⁵², jednego z głównych przedstawicieli tego nurtu, sieci strategiczne stanowią długotrwałe, celowe porozumienia pomiędzy samodzielnymi, ale powiązanymi organizacjami, które umożliwiają zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec przedsiębiorstw pozostających poza siecią (poprzez optymalizację kosztów działalności i minimalizację kosztów koordynacji). Z kolei zdaniem A. Sulejewicza⁵³ sieć strategiczna jest konfiguracją oddalającą się od klasycznej hierarchii zarządzania, pozwalającą na elastyczne kształtowanie relacji, luźniejsze formy powiązań oraz mniejsze zaangażowanie kapitału finansowego lub innych zasobów firmy. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa w takiej sieci, mimo zacieśnionej kooperacji, pozostają w pewnym zakresie niezależne. Jednocześnie powiązania sieci strategicznej mogą przyjmować formę aliansów strategicznych, joint-ventures lub długoterminowych relacji kupna-sprzedaży⁵⁴. Zależnie od przyjętej strategii, firma dobiera kooperantów i w związku z tym formę współpracy między nimi.

W przedstawioną koncepcję podejścia strategicznego do tworzenia sieci biznesowej wpisuje się model pięciu grup partnerów J. R. D'Cruza i A. M. Rugmana⁵⁵. W ujęciu badaczy sieć przedsiębiorstw stanowi strukturę zarządczą, która służy organizowaniu wymiany na podstawie kooperacyjnych powiązań niezależnych (niepowiązanych kapitałowo) firm oraz innych podmiotów. Sieć przedsiębiorstw obejmuje pięć grup partnerów o zróżnicowanej pozycji i stopniu kontroli. Wiodącą pozycję zajmuje firma flagowa (*flagship firm*), którą jest zwykle duża korporacja transnarodowa. Pozostałe grupy partnerów współdziałających w ramach sieci to główni dostawcy, główni odbiorcy, wybrani konkurenci oraz inne podmioty reprezentujące infrastrukturę pozaekonomiczną (na przykład jednostki z powiązanych branż usługowych, instytucje szkoleniowe, administracja państwowa, związki zawodowe). Podstawą tworzenia sieci jest dekompozycja łańcucha wartości firmy flagowej w efekcie przekazywania wybranych działań do realizacji przez inne przedsiębiorstwa

⁵² J. Jarillo, *On Strategic...*, op. cit., s. 32. J. C. Jarillo, *Strategic networks...*, op. cit., s. 149.

⁵³ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 72.

⁵⁴ Porównaj: R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, op. cit., s. 203.

⁵⁵ J. R. D'Cruz, A. M. Rugman, *Developing international competitiveness: the five partners model*, w: *Business Quarterly*, 1993 Vol. 8, Nr 2, s. 60-72; A. M. Rugman, A. Verbeke, J. R. D'Cruz, *Internationalization and de-internationalization: will business networks replace multinationals?*, w: *Competitive and Cooperative Macromanagement. The Challenges of Structural Interdependence*, red. G. Boyd, Edward Elgar, 1995, s. 119.

stające się partnerami w sieci. Główną cechą stosunków między partnerami sieci jest asymetryczna, strategiczna kontrola flagowej firmy nad pozostałymi (niezależnymi lub „mało” zależnymi) przedsiębiorstwami. Co ważne, w partnerskich firmach pozostają autonomiczne te działania, które nie są objęte współpracą w ramach sieci – przedsiębiorstwo flagowe posiada kontrolę strategiczną tylko nad tymi aspektami systemów biznesowych swoich partnerów, które są poświęcone sieci.

Podejście strategiczne jest często wykorzystywane do wyjaśniania idei sieci tworzącej wartość dodaną (*value creating network*), w której główna firma definiuje sposób oferowania wartości dodanej. Podstawowymi cechami takiej sieci są dzielony przez uczestników wspólny cel dotyczący wartości, wzajemne inwestycje służące dodaniu wartości, a także asymetria władzy, oferująca możliwość kontroli⁵⁶. Ponadto, sieć strategiczna bardzo często jest utożsamiana z siecią subcontractingową lub franchisingową⁵⁷. Niewątpliwie jest to pewna słabość podejścia strategicznego, gdyż tak definiowaną sieć trudno wyraźnie wyróżnić na tle pozostałego, bardzo rozwiniętego dorobku badawczego dotyczącego sieci sprzedaży, franchisingu, czy też subcontractingu.

W kontekście powyższego spostrzeżenia bardzo istotna jest uwaga M. Forsgrena i J. Johansona⁵⁸. Badacze podkreślają, że nie należy mylić pojęć sieci biznesowej i sieci strategicznej (takiej jak sieci franchisingowe lub subcontractingowe), w której jeden główny podmiot kontraktuje grupę franczyzobiorców lub podwykonawców. Po pierwsze, sieci strategiczne zwykle są budowane przez jedno przedsiębiorstwo, natomiast sieci biznesowe pojawiają się z czasem, jako efekt interakcji pomiędzy anonimowymi podmiotami. Po drugie, sieci strategiczne bazują przede wszystkim na formalnych kontraktach między podmiotami. W przeciwieństwie do tego, w sieci biznesowej formalne kontrakty mają drugorzędne znaczenie. Co ważne (także dla dalszych rozważań), sieci strategiczne mogą jednocześnie stanowić część sieci biznesowej.

Rozważając implikacje wynikające z dwóch przytoczonych perspektyw badawczych dotyczących sieci powiązań (sieci biznesowej reprezentowanej przez główny nurt badawczy Grupy IMP, w którym podkreśla się historyczny, ewolucyjny

⁵⁶ A. J. Campbell, D. T. Wilson, op. cit., s. 136-140.

⁵⁷ Sam, J. C. Jarillo jako przykłady podaje firmy Benetton i McDonald's. – J. C. Jarillo, *Strategic networks...*, op. cit., s. 97-123.

⁵⁸ M. Forsgren, J. Johanson, op. cit., s. 7-8.

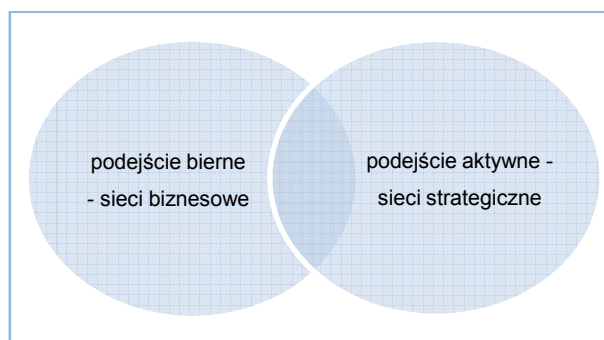
charakter sieci oraz celowo kreowanej sieci strategicznej) nasuwają się dwa pytania badawcze. Po pierwsze – czy są to dwie perspektywy wzajemnie wykluczające się? I po drugie – czy w wyniku przyjętych założeń dotyczących sieci biznesowej można mówić o przedsiębiorstwach, które nie są uczestnikami jakiegokolwiek sieci i nie mają żadnych relacji sieciowych?

Rozważając pierwszą wątpliwość odpowiedź zdaje się być zdecydowanie negatywna. Pojęcie sieci strategicznej wyraźnie nawiązuje do pierwotnego podejścia sieciowego, zgodnego z nurtem Grupy IMP, zrywając jedynie z niektórymi jego założeniami, takimi jak brak podmiotu dominującego oraz niestrategiczny dobór partnerów powiązania. Dlatego nie można nawet mówić o dwóch przeciwstawnych koncepcjach, ale raczej o nurtach komplementarnych – uzupełniających się. Wspólnym mianownikiem obu podejść jest uznanie sieci jako struktury, ułatwiającej wymianę zasobów i umiejętności, a w ostatecznym efekcie służącej umacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podobnego zdania są K. Möller i A. Rajala⁵⁹, którzy podkreślają, że w pierwszym podejściu akcentuje się samoorganizujące się aspekty sieci i fakt, że żadna firma nie może kierować siecią. Sieci biznesowe postrzegane są jako kompleksowe systemy obejmujące interakcyjne zbiory organizacyjnych i społecznych relacji, w których każdy podmiot realizuje własne cele. Siecią nie da się kierować i żadne przedsiębiorstwo nie może kontrolować, nadawać kierunku sieci. Drugie podejście strategiczne koncentruje się na organizacjach sieciowych z celowo kreowanymi strukturami, negocjowanymi funkcjami i celami. Takie sieci mogą, i wręcz muszą, dla wzrostu efektywności być kierowane. Badacze zgadzają się jednak, że obydwa te podejścia są odpowiednie, aby zrozumieć zachowania firm.

Bazując na powyższych spostrzeżeniach można zaproponować nieco odmienny podział przedsiębiorstw na dwie podstawowe grupy. Pierwsza z nich zawiera firmy świadome korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego, strategicznego wpływania na nie. Natomiast druga grupa to przedsiębiorstwa pozbawione tej świadomości, które poniekąd biernie i samoistnie stają się członkami sieci w wyniku realizowanych transakcji. W tym przypadku system powiązań tworzy się niezależnie od woli podmiotów i nie wynika z podjętych strategicznych decyzji dotyczących stworzenia określonej struktury. Co więcej, wydaje

⁵⁹ K. Möller, A. Rajala, *Rise of strategic nets – New models of value creation*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2007 Vol. 36, Nr 7, s. 896.

się, że mogą istnieć również firmy tylko w pewnych wymiarach, w stosunku do wybranych podmiotów, aktywnie kształtujące swoje sieci powiązań, a w pozostałych rezygnujące z tej możliwości. Oznacza to, że postawy przedsiębiorstwa w stosunku do różnych podmiotów mogą być również różne. Zaproponowane założenie zaprezentowano na rysunku 2.



Rysunek 2 Zależności między dwiema perspektywami badawczymi

Źródło: Opracowanie własne.

Może zdawać się, że zasugerowany powyżej podział nawiązuje do typologii wyodrębniającej sieci zdominowane oraz sieci równorzędnych partnerów, zgodnie z którą sieci zdominowane charakteryzuje występowanie powiązań bilateralnych między przedsiębiorstwem dominującym, o większej sile przetargowej a wieloma firmami o mniejszej sile. Z kolei sieci równorzędnych partnerów występują w przypadkach, gdy wszystkie podmioty danej sieci biznesowej mają podobną siłę przetargową⁶⁰. Jednakże wymiar strategiczny zdecydowanie wykracza ponad dominację bazującą na sile przetargowej. Zaproponowany podział nie podkreśla różnicy władzy, jak to jest w przypadku sieci zdominowanych i równorzędnych partnerów, a raczej stosuje decydujący wymiar, jakim jest świadomość, celowość i aktywność w zakresie kształtowania relacji sieciowych. Stąd obu tych typologii stanowczo nie można traktować jako tożsamy.

Tym samym została udzielona odpowiedź na drugie pytanie – czy w wyniku przyjętych założeń dotyczących sieci biznesowej można mówić o firmach, które nie są uczestnikami jakiegokolwiek sieci i nie mają żadnych powiązań sieciowych. Na gruncie przeprowadzonej dyskusji, zgodnie z zaprezentowaną interpretacją, nie ma przedsiębiorstw, które nie byłyby członkami jakiegokolwiek sieci biznesowej. W wyniku

⁶⁰ A. Zydlewska, *Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym*, w: *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003, s. 170.

nawiązywanych transakcji, formalnych i nieformalnych relacji, praktycznie każdy podmiot z różną siłą (mierzoną na przykład częstotliwością kontaktów, liczbą zawieranych transakcji, czasem trwania współpracy, poczynionymi wzajemnymi nakładami inwestycyjnymi i stopniem obopólnego zaufania) jest powiązany z innymi, tworząc w ten sposób pewną sieć. Podobne poglądy podzielają K. J. Blois⁶¹ oraz D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson i I. Snehota⁶², którzy stwierdzają, że wszystkie przedsiębiorstwa mają relacje, które jednak różnią się czasem trwania i siłą. Właściwe pytanie jakie w tym kontekście powinno zostać zadane nie brzmi czy firma uczestniczy w sieci biznesowej, tylko czy ma tego świadomość i czy tę sieć aktywnie kształtuje. W powyższym kontekście trafna wydaje się być uwaga B. Kaczmarka⁶³, który stwierdza, że pewien zakres współdziałania tkwi już w samej istocie przedsiębiorstw, polegającej na ciągłej działalności zarobkowej, a ta z kolei wymusza stosunki towarowo-pieniężne z innymi firmami na rynku. Najszersze rozumienie współdziałania oznacza zatem wszelkie stosunki działających na rynku przedsiębiorstw.

W dalszej części rozprawy zostanie przyjęta właśnie zaproponowana perspektywa badawcza, łącząca obydwie koncepcje i wyróżniająca dwie podstawowe grupy firm – aktywnych i biernych w wymiarze strategicznego wpływu wywieranego na kształtowanie powiązań sieciowych. Dokonany wybór perspektywy badawczej ma odpowiednie uzasadnienie merytoryczne. Przyjęcie wyłącznie zaprezentowanego ujęcia sieci strategicznej wydaje się wносить zbyt małą wartość dodaną do rozwoju naukowego. To podejście jest zbyt zbliżone do analizy typowej dla aliansów strategicznych lub (w ujęciu J. C. Jarillo) sieci franchisingowych i sieci sprzedaży. Podejście reprezentowane przez główny nurt badawczy Grupy IMP wydaje się wносить większą wartość dodaną i przedstawiać bardziej kompleksowo rzeczywistość rynkową. Jednakże z kolei przyjmując wyłącznie tę perspektywę można odnieść wrażenie, że „wszystko jest siecią”. Stąd chcąc odzwierciedlić rzeczywiste zachowania firm, wyróżnia się dwie grupy przedsiębiorstw – pierwsza z nich zawiera firmy świadome korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego, strategicznego wpływania na nie. Natomiast druga grupa to przedsiębiorstwa

⁶¹ K. J. Blois sugeruje, że nie jest możliwe, aby przedsiębiorstwo nie miało żadnych relacji. Wręcz nie ma ono wyboru czy mieć powiązania. Firma ma jednak wybór jakiego typu relacje chce posiadać. K. J. Blois rozpatruje jednak tylko relacje pomiędzy nabywcą a odbiorcą. –K. J. Blois, *When is a Relationship "A Relationship"*, w: *Relationships and Networks in International Markets*, red. H. G. Gemünden, T. Ritter, A. Walter, Elsevier Science, Oxford 1997, s. 53-63.

⁶² D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 37.

⁶³ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 26.

pozbawione tej świadomości, które poniekąd biernie i samoistnie stają się członkami sieci w wyniku realizowanych transakcji.

Charakteryzując powiązania sieci strategicznej podkreślono, że mogą one przyjmować formę aliansów strategicznych, joint-ventures lub długoterminowych relacji kupna-sprzedaży. Ten fakt szczególnie zyskuje na znaczeniu w kontekście próby wyróżnienia koncepcji sieci biznesowej na tle bogatego dorobku teoretycznego dotyczącego aliansów strategicznych i innych formalnych form kooperacji. Tymczasem, chociaż analiza formalnych form współpracy między przedsiębiorstwami jest głęboko zakorzeniona w badaniach i literaturze przedmiotu, to brakuje systematyzacji relacji występujących między tymi pojęciami (sieci biznesowej i formalnych form kooperacji). Czasami tematyka powiązań sieciowych jest wręcz mylnie utożsamiana wyłącznie z problemem aliansów strategicznych. Dodatkowo w literaturze przedmiotu brakuje odpowiedzi na pytanie, czy sieci biznesowe nie są tylko ogólnym, „zbiorczym” określeniem różnych formalnych form współpracy. W obliczu przedstawionych wątpliwości badawczych tym bardziej należy podkreślić, że zagadnienie sieci biznesowych i powiązań sieciowych zdecydowanie wykracza ponad analizę konkretnych form współpracy podmiotów gospodarczych.

W podejściu sieciowym centralny obiekt badań stanowi relacja, a formalny typ kooperacji jest kwestią wtórną. Co więcej, szczególnie podkreśla się wagę powiązań nieformalnych. Powiązania sieciowe mogą mieć także charakter bezumowny i wyrażać się jedynie w wymianie relacyjnej. Oznacza to, że przedmiot zainteresowania podejścia sieciowego jest szerszy niż w przypadku formalnych form współpracy przedsiębiorstw, takich jak alianse strategiczne, czy joint-venture. Spowodowane jest to włączeniem do analizy tych związków, których nie można ująć w ramach formalnych – na przykład długoterminowych relacji kupna-sprzedaży lub tworzonych sieci społecznych (*social networks*)⁶⁴, czyli kontekstu społecznego współdziałania przedsiębiorstw. Ponadto na funkcjonowanie w ramach sieci biznesowej mogą wywierać wpływ, oprócz kontraktowych umów związanych z aliansami sensu stricto także dodatkowe czynniki,

⁶⁴ W socjologii sieć stanowi luźną strukturę łączącą zbiór indywidualnych osób, które nawiązują kontakty osobiste oraz luźne relacje społeczne. –B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, w: *Administrative Science Quarterly*, 1997 Vol. 42, Nr 1, s. 35. Jednocześnie sieci biznesowe różnią się od sieci społecznych przez uwzględnienie kontaktów dotyczących aktywności biznesowej – M. Forsgren, J. Johanson, op. cit., s. 5. Oznacza to, że utożsamianie podejścia sieciowego z sieciami społecznymi także stanowi ograniczenie analizy.

takie jak powiązania niebezpośrednie⁶⁵. Również zakres podmiotowy analizy w podejściu sieciowym jest znacznie szerszy, gdyż dotyczy współpracy nie tylko na drodze dostawca-odbiorca, ale także uwzględnia związki z wszystkimi możliwymi podmiotami otoczenia.

Podejście sieciowe zawiera więc w sobie formalne formy kooperacji. Jak trafnie zauważa J. Cygler⁶⁶, wybór formy współpracy zależy między innymi od przyjętych celów, zakresu współpracy, istotności dla kształtowania przewagi konkurencyjnej oraz od poziomu wzajemnego zaufania i rywalizacji. Na podstawie tego spostrzeżenia można wręcz uznać, że wybór formy kooperacji jest kwestią wtórną dla faktu istnienia samej współpracy. Stąd sieć biznesowa nie może być porównywana do innych form kooperacji, gdyż koncepcja ta dotyczy analizy zachowań przedsiębiorstw, niezależnie od przyjętego formalnie rodzaju współpracy. Jednocześnie podejście sieciowe nie jest wyłącznie sumą wszystkich rodzajów współpracy. Poprzez koncentrację na relacji oraz włączeniu kontaktów nieformalnych i związków niebezpośrednich, tworzy własną specyfikę i podstawę dla niezależnych badań. Co więcej, zagadnienie sieci biznesowej nie odnosi się do żadnego konkretnego rodzaju działalności firmy, ale równocześnie można je zastosować do każdego rodzaju tej działalności.

Dodatkowo w szczególności należy odróżnić problematykę powiązań sieciowych od zagadnienia samych aliansów strategicznych. Ze względu między innymi na zjawisko kooperencji, w badaniach nad powiązaniami sieciowymi rozpatrywane są jednocześnie strumienie współpracy i konkurencji. Tymczasem, mimo występowania aliansów strategicznych między konkurentami, ich analizy mają charakter głównie jednowymiarowy (skupiają się w przeważającej mierze na współpracy i jednostkowych umowach kooperacyjnych) oraz nie uwzględniają w pełni złożoności problemów wynikających z występowania relacji konkurencyjnych⁶⁷. Ponadto zakres form współpracy występujących w aliansach jest znacznie węższy niż w przypadku sieci biznesowych. Jak już zaznaczono wcześniej, partnerzy sieci mogą współpracować w formie aliansów strategicznych, ale również wybrać inne formy współdziałania. Na dodatek, jednostką analizy jest w przeważającej części sam alians a nie – pojedyncze

⁶⁵ G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, *Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms*, w: *Management International Review*, 2004 Vol. 44, Nr 2, s. 132.

⁶⁶ J. Cygler, op. cit., s. 63.

⁶⁷ Porównaj: Ibidem, s. 64.

przedsiębiorstwo⁶⁸. Co więcej, należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu zawieranie aliansów strategicznych przypisuje się raczej wielkim korporacjom i zakładają, że mają one zasięg globalny. Natomiast przesłanki leżące u podstaw zawierania aliansów i korzyści z nich wynikające, można odnosić również do firm, które same nie uczestniczą w procesie globalnej ekspansji, a także małych i średnich przedsiębiorstw⁶⁹. Zarówno pod względem zakresu stosowanych form, złożoności i mnogości powiązań sieciowych, jak i zakresu analizy zjawisk i zachodzących procesów, pojęcie sieci biznesowej jest znacznie szersze znaczeniowo niż aliansu strategicznego. Dlatego na podstawie dokonanych spostrzeżeń cenne wydaje się poszerzenie obszaru analizy – wykroczenie ponad zagadnienie aliansów strategicznych i stosowanie perspektywy sieci biznesowych. Tym niemniej trzeba przyznać, że podejście sieciowe czerpie z dorobku badań nad aliansami przedsiębiorstw.

W toku powyższej analizy należy dodatkowo zaznaczyć, że rozpatrywana problematyka powstawania sieci biznesowych i termin organizacja sieciowa to różne pod względem jakościowym zjawiska. W przypadku organizacji sieciowych najczęściej zakłada się, że stanowią one kompleksową strukturę organizacyjną, będącą rezultatem wielu aliansów strategicznych⁷⁰ lub stanowią efekt restrukturyzacji (fragmentacji) wielkich organizacji. W tym znaczeniu można przytoczyć cztery główne typy sieci wyróżnione przez P. Boulanger⁷¹. Są to sieci zintegrowane (rozproszone jednostki, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy albo jednego organizmu gospodarczego, na przykład banki, dyrekcje regionalne), sfederowane (przykładowo spółdzielnie i stowarzyszenia), kontraktowe (opierające się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi) oraz stosunków bezpośrednich (na przykład sieci sprzedaży obnośnej). Dwa ostatnie typy nawiązują do zagadnienia sieci logistycznych. Sugeruje się, że łańcuch dostaw (*supply chain*) bardziej precyzyjnie można zdefiniować jako sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy, wspólnie kontrolują, kierują oraz usprawniają przepływy surowców i towarów od

⁶⁸ Porównaj: Y. Luo, op. cit., s. 13-15.

⁶⁹ Porównaj: B. Plawgo, *Przesłanki i formy powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym, red. B. Plawgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 21.

⁷⁰ Porównaj: B. Plawgo, op. cit., s. 24.

⁷¹ P. Boulanger, *Organiser l'entreprise en reseaux*, Nathan, Paris 1995, cyt. za: A. Szudrowicz, *Sieci gospodarcze a sieci logistyczne*, w: Logistyka we współczesnym zarządzaniu, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 45-46.

dostawców do ostatecznych użytkowników⁷². Można więc stwierdzić, że sieci logistyczne stanowią jedynie fragment ogólnej problematyki sieci biznesowych⁷³. Jest to o tyle istotna uwaga, że bardzo często analiza zagadnienia sieci biznesowych jest ograniczana właśnie do kwestii łańcucha wartości, co stanowi wyraźny błąd zawężenia. Jednocześnie sieci biznesowe nie powinny być utożsamiane z łańcuchami produkcyjnymi, w których kolejne etapy produkcji są identyfikowane i badane jako system⁷⁴.

Określenie organizacja sieciowa jest równie często traktowane jako tożsame z pojęciem organizacja wirtualna⁷⁵. Stąd w następstwie sieć biznesowa jest utożsamiana nie tylko z organizacją sieciową, ale wręcz z organizacją wirtualną. Tymczasem wąsko pojmowaną organizację wirtualną definiuje się jako organizację zdecentralizowaną, składającą się z wielu rozrzuconych geograficznie jednostek działających na rzecz przedsiębiorstwa i wykorzystujących do tego celu technologie informacyjne. Natomiast szeroko pojmowana organizacja wirtualna to organizacja nie posiadająca swojego fizycznego wymiaru, istniejąca tylko formalnie, łącząca różne firmy, jednostki organizacyjne lub osoby indywidualne we wspólnym dążeniu do realizacji określonego celu gospodarczego. Organizacja taka posiada strukturę istniejącą jedynie do realizacji wspólnego celu⁷⁶. Po wykonaniu zadania, uczestnicy sieci rozdzielają się i znowu funkcjonują samodzielnie⁷⁷. Wirtualne organizacje stanowią więc sieci firm, zorganizowanych wokół specyficznej okazji rynkowej i funkcjonujące tylko na czas trwania tej okazji⁷⁸. Istotą organizacji wirtualnych jest krótkotrwałość (powoływane są na okres realizacji jednego przedsięwzięcia) oraz wykorzystanie technologii informacyjnych. Tymczasem, choć technologie informacyjne zdecydowanie sprzyjają rozwojowi i pomagają w funkcjonowaniu sieci biznesowej, to jednakże nie stanowią o jej istocie. Jednocześnie to właśnie krótkotrwałość odróżnia pojęcie organizacji

⁷² A. Szudrowicz, op. cit., s. 45-46.

⁷³ Zarządzanie łańcuchem dostaw również należy do zagadnień analizowanych przez Grupę IMP, w której zwłaszcza w początkowym etapie badań koncentrowano się na relacjach na linii dostawca-odbiorca.

⁷⁴ M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 36.

⁷⁵ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit., s. 120; J. Galaskiewicz, *The "New Network Analysis" and Its Application to Organizational Theory and Behaviour*, w: *Networks in marketing*, red. E. Iacobucci, Sage Publications USA 1996, s. 28.

⁷⁶ Definicja organizacji wirtualnej według: M. Brzozowski, *Istota organizacji wirtualnej*, w: *Przegląd Organizacji*, 2007 Nr 2, s. 10.

⁷⁷ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 124.

⁷⁸ J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 1.

wirtualnej od sieci biznesowej, którą charakteryzuje relatywna długoterminowość relacji.

Podobny problem jak w przypadku zagadnienia formalnych form kooperacji i sieci biznesowych odnośnie podobieństwa i pewnego „zazębiania się” teorii dotyczy koncepcji klastrów (*clusters*)⁷⁹. Początki problematyki klastrów sięgają ekonomii neoklasycznej i dzieła A. Marshalla „Zasady ekonomii” z 1890 roku. A. Marshall posłużył się terminem okręgu przemysłowego (dystryktu przemysłowego) – regionalnego skupiska przedsiębiorstw tej samej lub pokrewnej branży. Dzięki specjalizacji w poszczególnych fazach procesu produkcyjnego i geograficznej bliskości, firmy mogły osiągać korzyści w postaci zdobywania i rozwijania umiejętności oraz kompetencji związanych z określonym etapem wytwarzania dobra, a także wykorzystać efekty skali. Powstające później koncepcje rozwoju oparte o przewagę lokalizacyjną i podejście systemowe, stanowiły rozwinięcie i uzupełnienie tej bazowej teorii⁸⁰. Natomiast od kiedy w 1990 roku Michael Porter opublikował „The Competitive Advantage of Nations”⁸¹, koncepcja klastrów zaczęła wzbudzać duże zainteresowanie zarówno twórców polityki, jak i przedsiębiorców.

Najbardziej znana definicja klastra autorstwa M. E. Portera podkreśla, że jest nim znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa firm i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniającą⁸². Z kolei zgodnie z definicją stosowaną przez OECD, klastry stanowią lokalne skupiska powiązanych horyzontalnie lub wertykalnie przedsiębiorstw działających w pokrewnych sektorach, wraz z innymi instytucjami wobec nich komplementarnymi⁸³. Często klastry powstają w regionach przemysłowych, tworzą się wokół silnych ośrodków akademickich oraz dużych aglomeracji⁸⁴. Z perspektywy

⁷⁹ W literaturze polskojęzycznej funkcjonuje kilka terminów określających koncepcję klastra. Są to lokalne systemy produkcji, kompleksy przemysłowe i skupiska. Spotyka się także dosłowne tłumaczenie angielskojęzycznego terminu *cluster*, czyli grono.

⁸⁰ Na podstawie: C. Karlsson, B. Johansson, R. R. Stough, *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks: An Introduction*, w: *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*, red. C. Karlsson, B. Johansson, R. R. Stough, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2005, s. 1-28; T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, w: *Organizacja i Kierowanie*, 2002 Nr 4, s. 46; M. Gorynia, B. Jankowska, *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, w: *Ekonomista*, 2007 Nr 3, s. 315.

⁸¹ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, Londyn 1990.

⁸² M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 248.

⁸³ *Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe Summary in Polish*, OECD Multilingual Summaries, OECD 2005, s. 1.

⁸⁴ W związku z tym problematyka klastrów jest często łączona z kwestią polityki i gospodarki regionalnej bądź terytorialnej. – Porównaj: R. Domański, *Przestrzenna transformacja gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

analizy związków między zagadnieniem sieci biznesowej a klastrami istotna jest definicja C. DeBressona⁸⁵, według którego klastry nie są zwykłym skupiskiem niezależnych podmiotów gospodarczych, ale funkcjonującymi na poziomie branż sieciami powiązanych ze sobą kooperujących firm. Definicja ta jednoznacznie eksponuje sieciowy charakter powiązań między uczestnikami klastra.

Na podstawie przytoczonych definicji niezaprzeczalnie zarysowuje się bliskość pojęć sieci biznesowej oraz klastra. Jednocześnie wyraźnie można wskazać na istotne między nimi różnice. Zarówno w przypadku sieci, jak i klastrów ważny element stanowią powiązania i kooperacja, które w następstwie (mimo że wymienione definicje nie mówią o tym wprost) mają dawać wartość dodaną i prowadzić do przewagi na rynku. Jednakże w koncepcji klastrów, w przeciwieństwie do sieci biznesowych, dodatkowo podkreśla się wagę bliskości geograficznej (uczestnicy klastra muszą znajdować się odpowiednio blisko siebie, aby mogły wystąpić pozytywne efekty przenikania i korzystania z tych samych zasobów⁸⁶), a także wspólnego poziomu branży (C. DeBresson), pokrewnego sektora (OECD) lub bardziej ogólnie określonej dziedziny (M. E. Porter)⁸⁷. Tymczasem trzeba się zgodzić z autorami, którzy podkreślają, że sieci pod żadnym względem nie są identyczne z daną branżą lub sektorem⁸⁸. Ponadto, bliskość geograficzna powoduje, że przeprowadzając analizę potencjalnych źródeł przewagi firm działających w ramach klastra, wielu badaczy podkreśla głównie korzyści płynące z bliskiej i odpowiedniej lokalizacji⁸⁹, co niewątpliwie zawęży omawianą problematykę. Co więcej, klastry w praktyce dość często (ale nie zawsze) tworzą formalną strukturę – zawiązane są w formalną instytucję lub posiadają instytucję centralną (brokera sieciowego), koordynującą ich wzajemne relacje. Natomiast sieć biznesowa w większości odbiega od tak rozumianej formalnej struktury. Kwestia sformalizowania klastrów związana jest z dofinansowywaniem takich inicjatyw przez instytucje rządowe lub europejskie, czemu coraz więcej klastrów zawdzięcza swe

⁸⁵ C. DeBresson, *Why Innovative Activities Cluster*, w: *Economic Interdependence and Innovative Activity. An Input-Output Analysis*, red. C. DeBresson, Cheltenham, Brookfield, 1996, s. 161, cyt. za: M. Gorynia, B. Jankowska, op. cit., s. 322.

⁸⁶ Ch. Ketels, *The Development of the Cluster Concept – Present Experience and Further Developments*, NRW Conference on Clusters, Duisburg, Niemcy 2003.

⁸⁷ Wszystkie wymienione określenia tak naprawdę w rozumieniu przytoczonych definicji odpowiadają branży.

⁸⁸ M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 60.

⁸⁹ Przykładowo sam M. E. Porter podkreśla znaczącą rolę lokalizacji. – M. E. Porter, *Locations, Clusters and Company Strategy*, w: *The Oxford Handbook of Economic Geography*, red. G. L. Clark, M. P. Feldman, M. S. Gertler, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 253.

powstawanie⁹⁰. Istnieje jednak zagrożenie, że w takim przypadku po zakończeniu dopływu środków pieniężnych zakończy się także idea klastra w danym regionie. Zawiązanie klastra nie wynika bowiem czysto z woli współdziałania, tylko raczej z odgórnej inicjatywy⁹¹. Podsumowując, na podstawie przeprowadzonej analizy problematyka sieci biznesowych zdaje się być bardziej ogólna i uniwersalna od koncepcji klastrów, a same klastry można raczej nazwać specyficzną formą powiązań sieciowych spełniających określone dodatkowe warunki – bliskości geograficznej i wspólnej branży.

Przy tak licznych zagadnieniach łączących się z problematyką sieci biznesowych (formalne formy kooperacji, alianse strategiczne, organizacje wirtualne, sieci w logistyce, klastry), w dotychczasowym dorobku teoretycznym brakuje uporządkowania wymienionych pojęć. Stąd tym bardziej istotne staje się wyznaczenie głównych cech określających sieć biznesową, które czyniłby sieć obiektem względnie homogenicznym oraz wyodrębnionym z otoczenia. Ponadto termin „sieć” staje się pewną kategorią, która ma zająć miejsce tradycyjnie rozumianego rynku, rzeczywistości gospodarczej oraz związków łączących przedsiębiorstwa. Jednak obecnie nie ma jednej, jasno sformułowanej i powszechnie akceptowanej definicji sieci biznesowej. Tym bardziej wskazuje to na potrzebę określenia cech, które pozwalałyby udzielić odpowiedzi na pytanie czym jest sieć biznesowa jako przedmiot badań.

Jak zauważa W. Czakon⁹² poszukiwanie odrębności sieci od pozostałych relacji przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia prowadzić może do dwóch rozwiązań badawczych – skupienia się na samych cechach powiązań lub na cechach układu tych relacji, czyli całych sieci. Ponieważ to powiązania stanowią o istocie sieci (każda relacja jest włączona w zestaw powiązań tworzących sieć⁹³), można uznać za niezbędne przyjęcie pierwszego rozwiązania i prawidłowe wyróżnienie cech decydujących o specyfice powiązań sieciowych. Pozwoli to uniknąć błędu poszerzenia, czyli traktowania jako sieciowych wszystkich więzi przedsiębiorstwa. W następstwie tak przyjętego postępowania badawczego można przyjąć, że wyznaczone cechy powiązań sieciowych stanowią jednocześnie główne cechy sieci biznesowej.

⁹⁰ Porównaj: *Links around the world*, w: *Innovation & Technology Transfer*, 2004 Vol. 1, Nr 4, s. 3.

⁹¹ Porównaj: J. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, w: *Przegląd Organizacji*, 2007 Nr 11, s. 30.

⁹² W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, w: *Przegląd Organizacji*, 2005 Nr 9, s. 11-13.

⁹³ H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning – Basic Considerations*, w: *Business Network Learning*, red. Håkansson H., Johanson J., Elsevier Science, Oxford 2001, s. 4.

W literaturze przedmiotu dużo miejsca poświęca się podejściu sieciowemu i relacjom sieciowym, rzadko jednak dokładnie określa się jakie cechy decydują o ich specyfice⁹⁴. Ta luka powoduje powstanie wielu różnych perspektyw badawczych. W analizach wymienia się liczne cechy powiązań sieciowych (porównaj tabela 2). Jednocześnie brakuje ich systematyzacji oraz wskazania charakterystyk wyraźnie odróżniających relacje sieciowe od innych związków transakcyjnych łączących przedsiębiorstwa. Ze względu na dużą liczbę koncepcji, w tabeli 2 zaprezentowano przegląd wyłącznie wybranych propozycji. Przy dokonaniu wyboru kierowano się dwoma kryteriami. Po pierwsze uwzględniono koncepcje najbardziej znane i najczęściej cytowane, a po drugie te, które wywarły największy wpływ na cechy zaproponowane w dalszej części przez autorkę.

Bardzo często do charakterystyki relacji sieciowych i sieci biznesowych wykorzystywany jest *model ARA (Actors-Resources-Activities)*⁹⁵, zgodnie z którym powiązania sieciowe tworzą się w efekcie procesu ciągłych interakcji i wymiany zasobów pomiędzy uczestnikami sieci i składają się z powiązań między aktorami (*actor bonds*), związków wynikających z działalności (*activity links*) oraz zależności zasobowych (*resource ties*). Model ARA zawiera w ten sposób analizę trzech głównych poziomów sieci. Jednakże opieranie się w opisie sieci i powiązań sieciowych wyłącznie na modelu ARA znacznie zawęża zakres analizy, koncentrując ją wyłącznie na współzależnościach zasobowych, podmiotowych i w zakresie działań. W efekcie nie uwzględnia się bardziej kompleksowego charakteru relacji. Nawiązując do modelu ARA stwierdza się również, że na powiązania sieciowe składają się treść relacji i funkcja relacji. Funkcja relacji wskazuje kto jest przedmiotem oddziaływania, natomiast treść – co. Treść relacji wypełniają powiązania w zakresie podmiotów, działań i zasobów, co odpowiada w swym zakresie modelowi ARA. Z kolei funkcje relacji koncentrują się na trzech aspektach⁹⁶ – tworzeniu nowego jakościowo układu (quasi-organizacji), wpływowi relacji na wyniki firmy przez oddziaływanie na strukturę jej działań oraz funkcji sieci w postaci oddziaływania na wszystkich członków sieci.

⁹⁴ Przykładem ogólnej definicji sieci biznesowej jest stwierdzenie M. Holmunda i J. Å. Törnroosa, że stanowi ona zbiór połączonych podmiotów, które wykonują różne rodzaje aktywności biznesowych we wzajemnej interakcji. – M. Holmund, J. Å Törnroos., *What are relationships in business networks*, w: *Management Decision*, 1997 Vol. 35, Nr 4, s. 304.

⁹⁵ J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 2-3; D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 37; H. Håkansson, I. Snehota, *Developing...*, op. cit., s. 26; H. Håkansson, J. Johanson, *A Model of Industrial Networks*, w: *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 28-34.

⁹⁶ Porównaj: K. Fonfara, *Marketing partnerski ...*, op. cit., s. 48.

Autor	Cechy powiązań sieciowych
H. Håkansson ⁹⁷	▪ bliskość ▪ kompleksowość ▪ długoterminowość
G. Easton ⁹⁸	▪ wzajemna orientacja podmiotów ▪ zależność ▪ wzajemne zobowiązania ▪ inwestowanie w powiązania sieciowe ▪ atmosfera wzajemnych kontaktów (wywodząca się z konfliktów lub dobrej współpracy)
D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson ⁹⁹ M. Holmund, J. Å Törnroos ¹⁰⁰	▪ specyfika powiązania (dynamika, stopień wykorzystania potencjału, charakter wymiany oraz interakcji) ▪ wzajemność (stopień wzajemności, symetryczność, posiadanie władzy, zależność od zasobów) ▪ osobliwość (wyróżniające cechy) ▪ długoterminowe podejście ▪ związki z otoczeniem
D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota ¹⁰¹	▪ interakcja ▪ współzależność ▪ niekompletność organizacji
H. Håkansson, I. Snehota ¹⁰² D. McLoughlin, C. Horan ¹⁰³	▪ cechy strukturalne (kontynuacja, kompleksowość, symetryczność, nieformalność) ▪ cechy procesowe (adaptacje, kooperacja i konflikt, społeczne interakcje, rutyny)
K. Fonfara ¹⁰⁴	▪ kontynuacja powiązań ▪ wielostronny charakter relacji ▪ złożoność ▪ bezpośredniość ▪ nieformalny charakter ▪ symetryczność
W. Czakon ¹⁰⁵	▪ wymiana (informacyjna, materialna i energetyczna) ▪ zaangażowanie (pogłębianie i poszerzanie istniejących relacji wymiany) ▪ wzajemność (obejmująca wymianę informacji oraz wspólne, skoordynowane podejmowanie decyzji na tej podstawie)

Tabela 2 Przegląd cech powiązań sieciowych proponowanych w literaturze przedmiotu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie opisów źródłowych.

⁹⁷ *International Marketing...*, op. cit., s. 10-26.

⁹⁸ G. Easton, *Industrial Networks: a Review*, w: *Industrial Networks. A New View of Reality*, red. B. Axelsson, G. Easton, Routledge, 1992, s. 22.

⁹⁹ D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 26-41.

¹⁰⁰ M. Holmund, J. Å Törnroos, op. cit., s. 305-306.

¹⁰¹ D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 2-11.

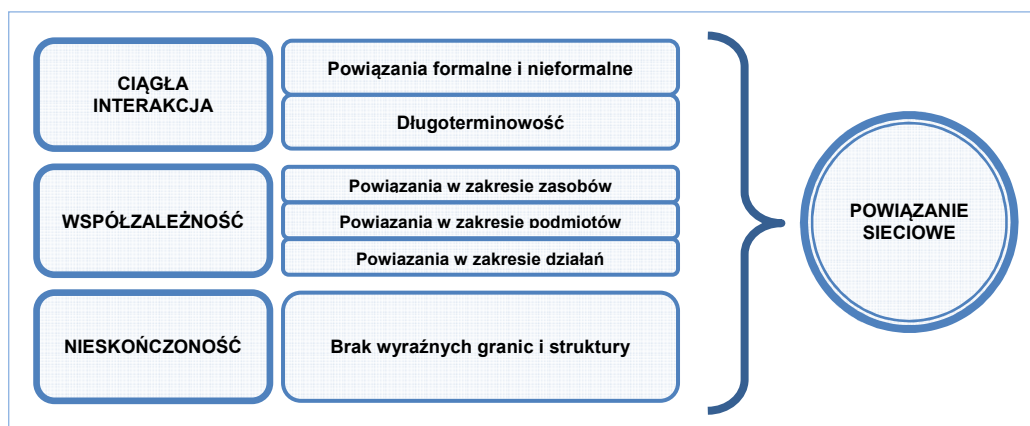
¹⁰² H. Håkansson, I. Snehota, *Developing...*, op. cit., s. 7-9.

¹⁰³ D. McLoughlin, C. Horan, *Business Marketing: Perspectives from the Markets-as-Networks Approach*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2000 Vol. 29, Nr 4, s. 287-289.

¹⁰⁴ K. Fonfara, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 12

¹⁰⁵ W. Czakon, *Istota relacji...*, op. cit., s. 10.

Nakreślony pluralizm poznawczy wywołuje potrzebę osadzenia dalszych rozważań na określonych założeniach i pojęciach podstawowych. Stąd na gruncie krytycznej analizy cech sugerowanych przez innych badaczy, można wyznaczyć trzy podstawowe cechy, które zdaniem autorki świadczą o tym, że dana relacja jest powiązaniem sieciowym. Są nimi ciągła interakcja, współzależność i nieskończoność (porównaj rysunek 3).



Rysunek 3 Główne cechy powiązania sieciowego

Źródło: Opracowanie własne.

Ciągła interakcja jest centralną ideą podejścia sieciowego¹⁰⁶. Interakcja z pozostałymi podmiotami rynkowymi stanowi bowiem najbardziej fundamentalną działalność przedsiębiorstw¹⁰⁷. Relacje sieciowe wręcz definiuje się jako wzajemną orientację dwóch firm w stosunku do siebie, czyli nastawienie na interakcję¹⁰⁸ lub – współzależny proces ciągłej interakcji i wymiany pomiędzy przynajmniej dwoma podmiotami w kontekście sieci biznesowej¹⁰⁹.

Interakcja nie jest wyłącznie dwustronnym fenomenem, gdyż na każdą interakcję oddziałują powiązania z pozostałymi podmiotami bezpośrednich relacji firmy, jak i interakcje tych podmiotów¹¹⁰. Stąd skutki danej relacji sieciowej (zarówno

¹⁰⁶ Porównaj: C. J. Medlin, *Interaction in business relationships: A time perspective*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2004 Vol. 33, Nr 3, s. 185.

¹⁰⁷ L. Huemer, *Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2, s. 189.

¹⁰⁸ M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 22.

¹⁰⁹ M. Holmund, J. Å Törnroos, op. cit., s. 307. s. 304-305.

¹¹⁰ T. Ritter, D. Ford, *Interactions between suppliers and customers in business markets*, w: *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*, red. H. Håkansson, D. Harrison, A. Waluszewski, John Wiley & Sons, Chichester, UK 2004, s. 110.

pozytywne, jak i negatywne) mogą się przenosić na innych uczestników sieci¹¹¹. Oznacza to, że pojedyncza interakcja nie może być w pełni zrozumiana bez kontekstu relacji, w której się wydarzyła¹¹² i w konsekwencji, powiązania nie mogą być zarządzane w izolacji – potrzebne jest podejście sieciowe¹¹³. Równocześnie, ze względu na ciągłą interakcję pojedyncza transakcja nie stanowi odizolowanego wydarzenia, tylko jest częścią – epizodem kontynuowanej relacji pomiędzy podmiotami¹¹⁴. Stąd ciągła interakcja powoduje wzajemną orientację tych podmiotów¹¹⁵. Powiązania sieciowe powstają więc w efekcie współpracy, pod pojęciem której rozumiane jest długoterminowe propartnerskie podejście, wykraczające poza pojedyncze transakcje kupna-sprzedaży, a nabywca i odbiorca postrzegani są jako aktywni uczestnicy interakcji¹¹⁶. Relacje sieciowe tworzą się w wyniku wymiany technologicznej, handlowej, finansowej, a także jako efekt nawiązywanych kontaktów nieformalnych (w efekcie wymiany społecznej). W ten sposób powiązania nie ograniczają się do relacji kupna-sprzedaży, ale także uwzględniają wagę bezpośrednich kontaktów osobistych¹¹⁷. Kontakty nieformalne mogą obejmować zarówno proste kontakty osobiste między przedstawicielami firm, jak i dalej idącą formę współpracy ekspertów i ich wymianę, szczególnie istotną w przypadku złożonych procesów produkcyjnych¹¹⁸. Dużą wagę powiązań nieformalnych podkreślają również definicje sieci powiązań wręcz określające je jako rozmawiających ze sobą ludzi, dzielących się pomysłami, informacjami i zasobami¹¹⁹. W tym przypadku można jednak mówić raczej o jednym z aspektów sieci i powiązań, który nie odnosi się do całości zagadnienia i nie uwzględnia w pełni wymiaru biznesowego (tylko koncentruje się na kontekście socjologicznym). Choć nie zmienia to faktu, że duże znaczenie przypisywane związkom o charakterze

¹¹¹ Porównaj: T. Ritter, *A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2000 Vol. 29, Nr 4, s. 321.

¹¹² D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 18.

¹¹³ T. Ritter, op. cit., s. 323.

¹¹⁴ D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 4.

¹¹⁵ J. Johanson, L. G. Mattsson, *Interorganizational Relations...*, op. cit., s. 38.

¹¹⁶ T. Ritter, D. Ford, op. cit., s. 104; *International Marketing...*, op. cit., s. 10-26.

¹¹⁷ A. Halinen, A. Salmi, *Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships*, 17th Annual IMP Conference, Oslo, Norwegia 2001; C. Panero, *Socio-cultural contexts in inter-firm relationships*, 19th Annual IMP Conference, Lugano, Szwajcaria 2003.

¹¹⁸ K. Fonfara, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 53.

¹¹⁹ J. Naisbitt, *Megatrendy*, Zysk i Spółka, Poznań 1997, s.235.

nieformalnym¹²⁰, wynikające z opierania współpracy na zaufaniu, w znacznej mierze wyróżnia powiązania sieciowe na tle innych relacji.

Na zakończenie rozważań dotyczących powiązań nieformalnych warto zaznaczyć, że w wymiarze kooperencji jedynie kooperacja może (ale nie musi) przyjąć formę sformalizowanych relacji. Formalizacja i instytucjonalizacja relacji kooperacyjnych zapewnia stronom podział praw i obowiązków, określenie procedur podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów oraz zasad podziału korzyści (i zobowiązań) z układu. Relacje konkurencyjne nie podlegają formalizacji. Zależności między stronami są więc dwojakie – formalne lub oparte na zaufaniu (część kooperacyjna) oraz oparte na pozycji rynkowej i/lub strukturze powiązań sieciowych (część konkurencyjna)¹²¹.

Z kolei długoterminowość stanowi immanentną cechę interakcji¹²², nierozzerwalnie związanej z historycznym rozwojem powiązania sieciowego w czasie. W poniższej rozprawie długoterminowość oznacza oczekiwanie kontynuacji relacji¹²³ i decyduje w dużej mierze o omawianej wcześniej stabilności sieci biznesowej oraz wielu korzyściach wynikających ze współpracy. Oczekiwanie kontynuacji ze współpracy oznacza, że powiązania w zamierzeniu podmiotów są długoterminowe. Jednakże z drugiej strony chociażby pojawienie się bardzo znaczącej okazji rynkowej może doprowadzić do ich zerwania.

Reasumując dyskusję dotyczącą pierwszej cechy relacji sieciowych jaką jest ciągła interakcja, trzeba zauważyć, że stanowi ona w powyższym znaczeniu tak naprawdę jednocześnie ogólny wyznacznik działania przedsiębiorstw i przez to zawiera w sobie pewne aspekty, czy też ogólne zasady decydujące o kolejnych cechach (współzależności i nieskończoności). W wymiarze strategicznym ciągła interakcja oznacza, że chcąc zrozumieć działanie firmy lub podejmując decyzje zarządcze, należy brać pod uwagę wszystkie powiązania, które istnieją pomiędzy podmiotami oraz zachodzące między nimi relacje¹²⁴.

¹²⁰ Duża waga kontaktów nieformalnych nie wyklucza istnienia na przykład związków prawnych, takich jak związki wynikające z własności, umowy kooperacyjne, licencyjne lub joint-venture. – Porównaj: H. Håkansson, I. Snehota, *Developing...*, op. cit., s. 16.

¹²¹ Na podstawie: J. Cygler, op. cit., s. 63-69.

¹²² *International Marketing...*, op. cit., s. 14.

¹²³ Porównaj: M. de Lurdes Veludo, D. K. Macbeth., S. Purchase, *Partnering ad relationships within an international network context*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2, s. 145.

¹²⁴ Porównaj: D. McLoughlin, C. Horan, op. cit., s. 286.

Jak podkreślają D. Ford, I. Snehota, L. E. Gadde, H. Håkansson¹²⁵ w gospodarce praktycznie nie występują podmioty całkowicie niezależne, a co więcej – samowystarczalne. Z tego powodu na treść powiązań sieciowych składa się współzależność w zakresie:

- zasobów (*resource ties*),
- podmiotów, zwanych też aktorami sieci (*actor bonds*),
- działalności (*activity links*)¹²⁶.

Współzależność w zakresie zasobów stanowi podstawę powiązań sieciowych i oznacza wzajemną wymianę, adaptację i zależność od zasobów kontrolowanych przez inne firmy¹²⁷. Działalność gospodarcza zawsze wymaga mobilizacji wielu zasobów. Co więcej, heterogeniczność zasobów oraz wyzwania globalizacji sprawiają, iż nawet największe korporacje transnarodowe w realizacji swoich strategii nie są w stanie opierać się wyłącznie na własnych, wewnętrznych zasobach¹²⁸. Dzięki współpracy przedsiębiorstwa zyskują między innymi dostęp do zasobów technicznych, surowców i materiałów, kapitału ludzkiego oraz finansowego. W powiązaniach uczestniczą podmioty posiadające zróżnicowane, heterogeniczne zasoby, które są następnie udostępniane innym firmom, aby zaspokoić potrzeby pozostałych członków sieci. Z jednej strony umożliwiające zostaje pozyskanie zasobów partnerów relacji (jak i dopiero ich kolejnych partnerów), a z drugiej – możliwe jest wspólne dokonanie inwestycji w nowe zasoby, dotąd niedostępne dla działających samodzielnie podmiotów. Wzajemna adaptacja zasobów (która obejmuje również dostosowanie do wymogów i potrzeb produktowych, dostawy *just-in-time*) powoduje, że przedsiębiorstwa tym bardziej dążą do zacieśnienia związków kooperacyjnych. Dzięki wymianie zasobów pomiędzy partnerami, w ramach danego powiązania sieciowego tworzona jest wartość dodana¹²⁹.

Do idei adaptacji zasobów i tworzenia wspólnego efektu nawiązuje podział relacji współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami J. Lichtarskiego¹³⁰, który wyodrębnił

¹²⁵ D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 8.

¹²⁶ Współzależność w zakresie zasobów, podmiotów i działalności opisuje model *ARA (Actors-Resources-Activities)*.

¹²⁷ M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 22; *The Internationalization of the Firm*, red. P. J. Buckley, P. N. Ghauri, International Thomson Business Press, London, 1999, s. xii.

¹²⁸ Porównaj: M. Johansson, *Managing Networks in Transition Economies*, Elsevier Ltd., 2004, s. 10; H. Håkansson, I. Snehota, *No business...*, op. cit., s. 187.

¹²⁹ Więcej na temat wartości dodanej tworzonej dzięki zasobom zobacz: M. Johanson, T. Wedin, *Value Creation in Industrial Networks*, 16th Annual IMP Conference, Bath, Wielka Brytania, 2000.

¹³⁰ *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 13-17.

dwa podstawowe typy więzi – A i B. Więzi typu A występują wówczas, gdy jedna firma wykazuje zdolność i gotowość do wykonania określonego rodzaju świadczeń. Natomiast więzi typu B polegają właśnie na jednoczeniu zasobów oraz rezultatów (wyników) w celu wspólnej realizacji funkcji wewnętrznych i zewnętrznych.

Powiązania sieciowe wykraczają poza relacje kupna-sprzedaży sensu stricto i dotyczą nie tylko sprzedających i nabywców, ale obejmują również inne ważne podmioty otoczenia rynkowego firmy, jak na przykład dostawców, konkurentów i podmioty wpływowe. Stąd jednostkami, które łączą powiązania sieciowe są wszyscy uczestnicy rynku. Tym samym połączenia w ramach sieci biznesowej mogą mieć kierunek wertykalny (na przykład z dostawcami lub odbiorcami, odzwierciedlające klasyczny łańcuch dostaw – *supply chain*), jak i horyzontalny (z konkurentami, specjalistycznymi dostawcami usług czy firmami consultingowymi)¹³¹. Związki łączące partnerów relacji oparte są na doświadczeniu, pogłębianej wiedzy (na przykład dotyczącej procesów produkcyjnych – stosowanych surowców i technologii oraz potrzebnych rozwiązań) i budowanym z czasem wzajemnym zaufaniu.

Natomiast współzależność wynikająca z działalności oparta jest na podejmowaniu wspólnych aktywności przez partnerów wymieniających zasoby¹³². Każde przedsiębiorstwo będące uczestnikiem sieci biznesowej ma umożliwione realizowanie jedynie części zadań tradycyjnie wykonywanych przez jedną organizację. Ponadto, wspólne działania wywierają wpływ między innymi na strukturę organizacyjną firm oraz zachodzące w nich procesy produkcyjne i logistyczne.

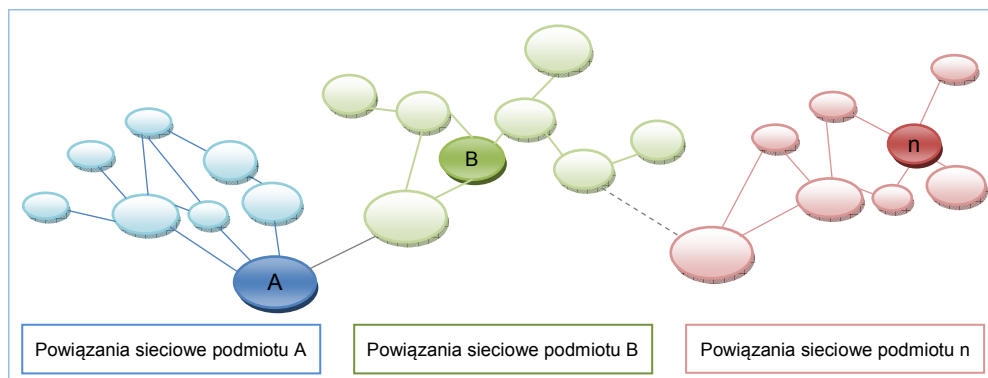
Podsumowując rozważania na temat współzależności można zauważyć, że podmioty kontrolują zasoby i przeprowadzają działania, które z kolei łączą zasoby¹³³. Natomiast zarówno na poziomie zasobów, działań, jak i podmiotów dochodzi do interakcji. Jednocześnie to właśnie współzależność umożliwia mobilizację dużej części sieci biznesowej i przeprowadzenie szybkich zmian w odpowiedzi na zmiany otoczenia gospodarczego.

¹³¹ Porównaj: D. W. Cravens, N. F. Piercy, S. H. Shipp, *New Organisational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm*, British Journal of Management, 1996 Vol.7, Nr 3, s. 204; R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, op. cit., s. 203; M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit., s. 127.

¹³² H. Håkansson, J. Johanson, *A Model...*, op. cit., s. 30.

¹³³ B. Axelsson, *The development of network research – a question of mobilization and perseverance*, w: Business marketing: an interaction and network perspective, red. K. Möller, D. T. Wilson, Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 118.

Trzecia ze zdiagnozowanych cech powiązań sieciowych – nieskończoność oznacza, że nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci biznesowej¹³⁴. Poprzez nawiązywane kontakty, podejmowane wspólnie działania oraz wzajemną adaptację zasobów, każda firma tworzy swoje własne sieci powiązań, które z kolei łączą się z sieciami innych podmiotów (porównaj rysunek 4). Trzeba bardzo wyraźnie podkreślić, że nieskończoność jest rezultatem nieskończonej potencjalnej liczby związków bezpośrednich i pośrednich między podmiotami¹³⁵, a nie – nieskończoności zasobów na świecie. To przecież właśnie ograniczoność i heterogoniczność zasobów jest jedną z głównych przyczyn nawiązywania relacji sieciowych.



Rysunek 4 Nieskończoność powiązań sieciowych

Źródło: Opracowanie własne.

W konsekwencji nieskończonych powiązań sieciowych i licznych związków z otoczeniem, sieć biznesowa charakteryzuje się nieograniczonym obszarem działania¹³⁶ – zarówno terytorialnym (relacje sieciowe wykraczają poza granice jednego kraju), jak i przedmiotowym. Sieć tak naprawdę nie posiada granic, a ich wyznaczenie jest możliwe tylko na zasadzie arbitralnego osądu¹³⁷. Każdy uczestnik sieci może wyznaczyć jej

¹³⁴ Brak wyraźnych granic oznacza w tym kontekście brak struktur, granic i kategorii narzucanych przez tradycyjne struktury organizacyjne.

¹³⁵ Porównaj: J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 4; H. Håkansson, I. Snehota, *No business...*, op. cit., s.192.

¹³⁶ W kontekście nieskończoności podejście sieciowe bardzo często dotyczy spojrzenia na cały rynek jako sieć (*market as network approach*). W tej koncepcji rynek składa się ze zbioru podmiotów połączonych relacjami. To, co charakteryzuje i definiuje rynek, to raczej zbiór podmiotów i powiązań niż produkt, będący jedynie zmienną w ramach pojedynczej relacji. – Porównaj: I. Snehota, *Perspectives and theories of market*, w: *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*, red. H. Håkansson, D. Harrison, A. Waluszewski, John Wiley & Sons, Chichester, UK 2004, s. 23-25.

¹³⁷ A. J. Campbell, D. T. Wilson, op. cit., s. 128; Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 4; H. Håkansson, I. Snehota, *No business...*, op. cit., s.192.

granice, ale w rzeczywistości pozostają one relatywne i arbitralne¹³⁸. Obraz sieci (*network picture*) nakreślony przez różne podmioty jest odmienny i co więcej, każdy obraz sieci stworzony przez tylko jedną firmę jest niepełny, ponieważ tak wyznaczona struktura sieci jest w dużej mierze uwarunkowana celem analizy i charakterystyką osoby ją przeprowadzającej (jej wiedzą i intencjami)¹³⁹. Na dodatek wiele firm nie zna pełnego obrazu sieci biznesowej, w której funkcjonuje. Menedżerowie wiedzą o istnieniu powiązań, ale nie mają ich czystego obrazu, a zwłaszcza obrazu powiązań niebezpośrednich¹⁴⁰. Z drugiej strony, obrazy sieci tworzone przez przedsiębiorstwa, stanowią podstawę ich zarządzania i postępowania. Jednocześnie powyższe spostrzeżenia prowadzą do wniosku, że tak naprawdę identyfikowanie różnych typów sieci jest błędne¹⁴¹, gdyż każda sieć jest inna i każdy obraz sieci w zależności od perspektywy osoby go dokonującej jest odmienny.

Należy zwrócić uwagę, że nieskończoność powiązań sieciowych implikuje problemy badawcze. Relacje te są daleko bardziej złożone niż bezpośrednie więzi między najbliższymi ogniwami w łańcuchu dostaw, ponieważ na ich funkcjonowanie wpływają również powiązania z innymi podmiotami rynkowymi. Ze względu na wskazany brak wyraźnych granic, sieci biznesowe stają się bardzo trudnym przedmiotem badań, gdyż praktycznie niemożliwe jest wyznaczenie ich zakresu przestrzennego. Nasuwa się więc istotne pytanie jak analizować strukturę pozbawioną końca.

W tym zakresie pomocna jest myśl K. Fonfary¹⁴², zgodnie z którą powiązania między firmami można podzielić na stosunki pierwszego oraz drugiego rzędu. Stosunek pierwszego rzędu zachodzi pomiędzy głównymi przedsiębiorstwami w sieci. K. Fonfara stwierdza, że są to powiązania łączące dostawcę i odbiorcę, jednakże wydaje się, że raczej powinno interpretować się te związki jako wszelkie silne – główne relacje łączące wybranych uczestników sieci (niezależnie od pełnionych przez nich funkcji). Z kolei słabsze relacje z otoczeniem stanowią stosunki drugiego rzędu. Oddziałują one pośrednio na stosunek pierwszego rzędu, a jednocześnie są przedmiotem oddziaływania ze strony tego stosunku. Wyznaczają tym samym miejsce podmiotów w sieci. Podobnie

¹³⁸ M. Forsgren, J. Johanson, op. cit., s. 9; M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 36.

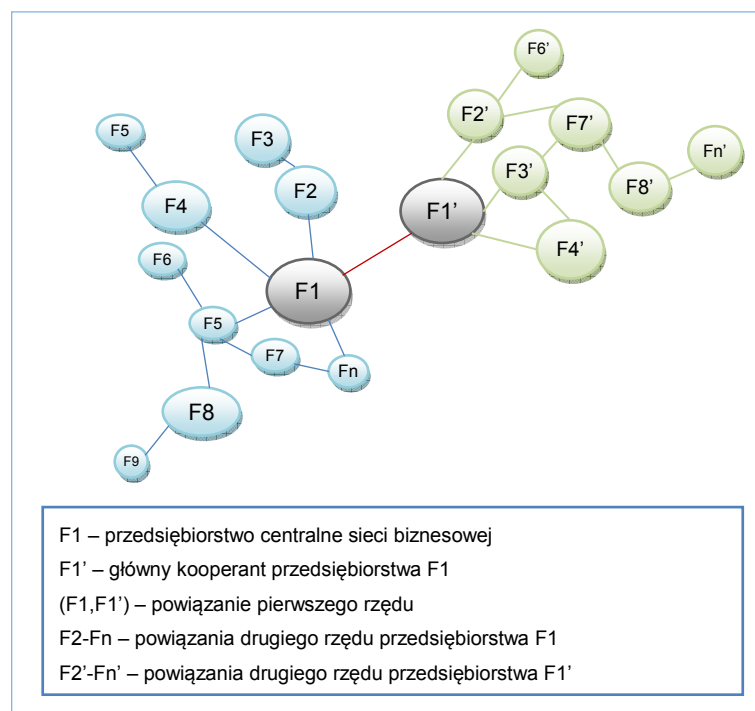
¹³⁹ D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 174-176. M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 36.

¹⁴⁰ M. Forsgren, J. Johanson, op. cit., s. 10.

¹⁴¹ Porównaj: D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 177.

¹⁴² K. Fonfara, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 53-56.

J. Anderson, H. Håkansson i J. Johanson¹⁴³ wyznaczają stosunki pierwszego rzędu, czyli pozytywne i negatywne efekty wywierane na dwie partnerskie firmy przez ich interakcję w głównej relacji dwustronnej. Natomiast stosunki drugiego rzędu definiują jako pozytywne lub negatywne efekty wywierane na to powiązanie z powodu bezpośrednich lub pośrednich związków z innymi relacjami. Powiązania pierwszego i drugiego rzędu przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5 Powiązania sieciowe pierwszego i drugiego rzędu

Źródło: Opracowanie własne.

W pewnym stopniu odmienne rozwiązanie nakreślonego problemu, wynikającego z nieskończoności powiązań sieciowych, można odnaleźć w pracach D. Blankenburg¹⁴⁴, która zaznacza, że każde przedsiębiorstwo w mniejszym lub większym stopniu jest powiązane z innymi podmiotami wchodzącymi w skład jego otoczenia, które to z kolei mają łączność z innymi uczestnikami rynku. Tym samym sieć biznesowa składa się z dwóch typów powiązań – bezpośrednich relacji wymiany oraz związków pośrednich nawiązywanych poprzez kolejne ogniwa w sieci. Ponieważ

¹⁴³ J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 3.

¹⁴⁴ D. Blankenburg, J. Johanson, *Managing Network Connections in International Business*, w: *Scandinavian International Business Review*, 1992 Vol. 1, Nr 1; D. Blankenburg, *A network approach to foreign market entry*, w: *Business marketing: an interaction and network perspective*, red. K. Möller, D. T. Wilson, Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 377-378.

firma nie może z podobną siłą utrzymywać wszystkich powiązań, dlatego skupia się na tych kontaktach, które wyznaczają zakres jej podstawowej działalności.

Postrzeganie przez przedsiębiorstwo zewnętrznego wpływu wywieranego na jego działalność odwołuje się do pojęcia *kontekstu sieci (network context)*¹⁴⁵. Kontekst sieci danej firmy tworzy całkowita liczba powiązanych ogniw sieci, ukonstytuowana przez podmioty świadomie wymieniane przez dane przedsiębiorstwo jako oddziałujące na jego sytuację i działalność¹⁴⁶. Poza kontekstem sieci znajdują się podmioty, które nie są, bądź nie mogą być zidentyfikowane. Wydaje się to o tyle zrozumiałe, że ze względu na wspomniane związki pośrednie firma nie może mieć całkowitego obrazu dotyczącego wszystkich swoich powiązań sieciowych. Ze względu na zachodzące interakcje, które stale prowadzą do powstawania nowych relacji, kontekst sieci danego przedsiębiorstwa (jak i jego pozycja w sieci¹⁴⁷) jest wyłącznie zmienną znaną na dany moment. Jednakże regularne wizualizowanie kontekstu sieci pozwala przedsiębiorstwu zrozumieć zarówno warunki wywierające na nie wpływ, jak i daleko idące konsekwencje własnych działań.

Jednocześnie, mimo wyraźnego przenikania granic firmy, sieci i otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza z punktu widzenia późniejszej analizy istotne wydaje się choć relatywne wyznaczenie poziomów otoczenia przedsiębiorstwa. W tym zakresie bardzo pomocny jest podział dokonany przez R. S. Achrola, T. Reve i L. W. Sterna¹⁴⁸, którzy wyróżniają otoczenie bezpośrednie – pierwszego rzędu (*primary task environment*), tworzone przez główną firmę i jej bezpośrednie powiązania sieciowe, otoczenie pośrednie – drugiego rzędu (*secondary task environment*), gromadzące powiązania pośrednie oraz makrootoczenie (*macro environment*).

Reasumując problem nieskończoności powiązań sieciowych, można stwierdzić, że ich złożoność wymaga identyfikacji możliwie wszystkich relacji i następnie dla dokładnej analizy, wyeksponowania tych najsilniejszych (najbardziej istotnych dla przedsiębiorstwa), w celu poddania ich bardziej szczegółowemu wnioskowaniu.

Podsumowując rozważania nad cechami relacji sieciowych, należy podkreślić, że zdaniem autorki o specyfice powiązań sieciowych decydują wszystkie trzy

¹⁴⁵ D. Blankenburg, op. cit., s. 377, 379.

¹⁴⁶ J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 4.

¹⁴⁷ Porównaj: H. Håkansson, I. Snehota, "No business is an island" 17 years later, w: *Scandinavian Journal of Management*, 2006 Vol. 22, Nr 3, s. 273.

¹⁴⁸ R. S. Achrol, T. Reve, L. W. Stern, *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, w: *Journal of Marketing*, 1983 Vol. 47, Nr 4, s. 57.

wyznaczone cechy – ciągła interakcja, współzależność i nieskończoność. Dodatkowo trzeba zauważyć, że pomiędzy zdiagnozowanymi cechami może dochodzić do sprzężeń zwrotnych. Takie zależności mogą mieć miejsce zwłaszcza w zakresie ciągłej interakcji i współzależności. Ciągła interakcja stanowi bowiem jednocześnie ogólny wyznacznik działania przedsiębiorstw i przez to wręcz zawiera w sobie pewne aspekty, czy też ogólne zasady decydujące o kolejnych cechach (współzależności i nieskończoności).

Wyznaczone cechy powiązania sieciowego mają charakter konstytutywny, co oznacza, że stanowią o tym, czy dana relacja jest czy nie jest sieciowa. Jednocześnie zaprezentowane cechy mają uniwersalne zastosowanie zarówno do świadomego, aktywnego, jak i niestrategicznego, biernego podejścia do tworzenia powiązań i sieci biznesowych. Właśnie dla zachowania uniwersalności celowo zrezygnowano z cechy jaką jest symetryczność, równorzędność podmiotów¹⁴⁹, która w konsekwencji narzucałaby tylko jedno „nieaktywne” podejście badawcze. Równocześnie trzeba zauważyć, że nie ma jednego standardowego ogólnego typu relacji. Każde powiązanie sieciowe jest wyjątkowe pod względem zawartości, dynamiki, wywieranego wpływu na podmioty i stawianych przed nimi wymagań¹⁵⁰.

W następstwie przyjętego postępowania badawczego (skupienie się na samych cechach powiązań, a nie na cechach układu tych relacji, czyli całych sieciach) można przyjąć, że wyznaczone cechy relacji sieciowych stanowią również główne cechy całej sieci biznesowej. Z drugiej strony należy podkreślić, że sieć powiązań to coś więcej aniżeli prosta suma dwustronnych, bilateralnych relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Dzieje się tak w związku z tym, że na relacje oddziałuje pewien całościowy kontekst działań, który obejmuje konkretne powiązania dwustronne. Co więcej, sieć biznesowa to nie tylko relacje między podmiotami, lecz również zależności jednych powiązań od drugich. Stąd analizując sieci biznesowe konieczne jest łączne badanie wszystkich relacji i ich ogólnego kontekstu. Jednakże diagnoza całości (sieci) nie jest możliwa bez analizy części (relacji).

Na podstawie zidentyfikowanych cech relacji sieciowych można zaproponować *definicję sieci biznesowej*, określając ją jako łączący dwa lub więcej podmioty zbiór powiązań, które charakteryzuje ciągła interakcja (długoterminowość wraz z dużym

¹⁴⁹ K. Fonfara do podstawowych cech relacji zalicza kontynuację powiązań, ich wielostronny charakter, złożoność, bezpośredniość, nieformalny charakter i symetryczność. – Porównaj: K. Fonfara, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 12. Symetryczność do cech relacji włączają też H. Håkansson i I. Snehota. – H. Håkansson, I. Snehota, *Developing...*, op. cit., s. 7-8.

¹⁵⁰ Porównaj: D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 38.

znaczeniem kontaktów nieformalnych), współzależność (w zakresie zasobów, podmiotów i działań) oraz równoczesny brak wyraźnych granic i struktury.

Zaproponowana definicja nawiązuje do wcześniej przedstawionego zakresu pojęcia sieci biznesowej (sieć jako zbiór długoterminowych i partnerskich powiązań formalnych oraz nieformalnych, jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami), jednakże ją bardziej rozwija i systematyzuje. Można zauważyć, że zasugerowane objaśnienie czerpie z tradycji badań Grupy IMP, uwzględniając dominujące znaczenie powiązań nad samymi podmiotami. Stąd sieć biznesową tworzy zbiór relacji, a nie zbiór przedsiębiorstw. „Sieciowość” oznacza więc skupienie uwagi na powiązaniach występujących pomiędzy firmą a podmiotami jej otoczenia. Zdaniem autorki można jednak zaproponować również zmodyfikowaną definicję, zgodnie z którą sieć biznesowa jest zbiorem podmiotów powiązanych relacjami charakteryzującymi się ciągłą interakcją (długoterminowością i znaczeniem kontaktów nieformalnych), współzależnością (w zakresie zasobów, podmiotów i działań) oraz nieskończonością (brakiem wyraźnych granic i struktury, równocześnie z możliwością wyznaczenia powiązań silniejszych). Dla zachowania uniwersalności definicji świadomie użyto słowa podmioty, a nie – przedsiębiorstwa. To posunięcie miało na celu podkreślenie, że w skład sieci mogą wchodzić oprócz firm także inne organizacje (na przykład ośrodki badawcze, instytucje).

Na potrzeby dalszej analizy przyjmuje się przedstawioną definicję sieci biznesowej, a także dodatkowe założenie o rozpatrywaniu tego zagadnienia z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa. Uwagę badawczą skupia się więc na relacjach firmy, określanej każdorazowo *przedsiębiorstwem centralnym (focal firm)* z innymi podmiotami. Przy czym tak nazywana firma centralna nie musi być głównym uczestnikiem sieci pod względem kontroli i władzy. Stanowi ona wyłącznie podmiot, z którego perspektywy rozpatruje się sieć biznesową i przyjmuje jego kontekst sieci wyznaczający jej granice (stąd jedna sieć może mieć kilka przedsiębiorstw centralnych). Jednocześnie przyjmuje się podział na dwie grupy firm. Pierwsza z nich zawiera podmioty świadome korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego, strategicznego wpływania na nie. Natomiast druga grupa to przedsiębiorstwa pozbawione tej świadomości, które poniekąd biernie i samoistnie stają się członkami sieci w wyniku realizowanych transakcji. W tym przypadku system powiązań nie wynika z podjętych strategicznych decyzji dotyczących stworzenia określonej struktury.

1.2. Podejście sieciowe do internacjonalizacji a tradycyjne ujęcia teoretyczne procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

Tradycyjnie internacjonalizacja¹⁵¹ jest definiowana jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą¹⁵², co oznacza połączenia wychodzące z firmy i skierowane na zewnątrz (*outward connections*)¹⁵³. Coraz więcej badaczy¹⁵⁴ zwraca jednak uwagę, że o internacjonalizacji powinno się mówić także wówczas, gdy przedsiębiorstwo samo nie wykracza z działalnością gospodarczą za granicę, lecz angażuje się w wymianę z podmiotami zagranicznymi (głównie poprzez zakupy i operacje logistyczne) tworząc połączenia skierowane do wewnątrz firmy (*inward connections*). Zgadzając się z powyższym poglądem, również w prezentowanej rozprawie internacjonalizację firmy definiuje się jako proces zwiększania zaangażowania przedsiębiorstwa w międzynarodowe operacje, co uwzględnia obydwie strony (dwa kierunki połączeń) tego procesu (*inward i outward connections*)¹⁵⁵. W tym kontekście E. Duliniec¹⁵⁶ wskazuje, że analizując umiędzynarodowienie przedsiębiorstw należy dodatkowo uwzględnić te aspekty, które polegają na zaangażowaniu firm w działania importowe oraz inne formy zaopatrzenia zagranicznego i kooperacji międzynarodowej. Również Z. Pierścionek¹⁵⁷ podkreśla, że dwie integralne strony zjawiska internacjonalizacji stanowią po pierwsze, powiązania z

¹⁵¹ J. Rymarczyk wskazuje, że internacjonalizację można rozpatrywać w skali makro (całego świata, poszczególnych jego regionów i krajów), w skali mezo (gałęzi gospodarki) lub w skali mikro (z punktu widzenia uczestniczących w niej przedsiębiorstw). – J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 15. W niniejszej rozprawie przyjęto trzeci z wymienionych poziomów analizy.

¹⁵² J. Rymarczyk, op. cit., s. 19.

¹⁵³ Tak internacjonalizację firmy rozumie też N. F. Piercy. – Porównaj: N. F. Piercy, *Company internationalisation: active and reactive exporting*, w: *European Journal of Marketing*, 1981 Vol. 15, Nr 3, s. 24.

¹⁵⁴ L. S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalization: Evolution of a Concept*, w: *Journal of General Management*, 1988 Vol. 14, Nr 2, s. 36-64; L. S. Welch, R. Luostarinen, *Inward-Outward Connections in Internationalization*, *Journal of International Marketing*, 1993 Vol. 1, Nr 1, s. 44-54; R. E. Morgan, C. S. Katsikeas, *Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique*, w: *Management Decision*, 1997 Vol. 35, Nr 1, s. 71; *The Internationalization...*, op. cit., s. xii; T. Karlsen, P. R. Silseth, R. G. Benito, L. S. Welch, *Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2003 Vol. 32, Nr 5, s. 385.

¹⁵⁵ Definicja według: L. S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalization...*, op. cit., s. 37.

¹⁵⁶ Porównaj: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 15.

¹⁵⁷ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 455.

rynkami zbytu, a po drugie – z rynkami czynników produkcji. Z kolei M. Gorynia¹⁵⁸ rozróżnia dwa pojęcia – internacjonalizację czynną jako ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw w różnych formach i internacjonalizacją bierną. Internacjonalizacja bierna oznacza wchodzenie w różnorakie związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wykraczania z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy.

Istotę procesu angażowania się przedsiębiorstw w działalność międzynarodową ujmują teorie umiędzynarodowienia, a przede wszystkim teoretyczne modele internacjonalizacji firmy. Należy jednak zauważyć, że powstające na przestrzeni lat modele internacjonalizacji przedsiębiorstw opisują procesy na podstawie obserwacji i analizy zachowań firm rozwijających swoją działalność na rynkach zagranicznych w danym okresie. Pozwala to wysunąć wniosek, że teoretyczne modele internacjonalizacji nie mogą być traktowane jako uniwersalne, odpowiadające zachowaniu absolutnie wszystkich firm¹⁵⁹. Dotychczas brak jest kompletnej i spójnej teorii ujmującej międzynarodowe zachowania przedsiębiorstw¹⁶⁰. Co więcej, przywoływanie w niniejszej rozprawie wszystkich ujęć teoretycznych internacjonalizacji jest niecelowe. Zaliczyć by tu bowiem trzeba teorie handlu międzynarodowego, z których najstarsza – teoria kosztów absolutnych Smitha – powstała w 1776 roku. Jak zaznacza M. Gorynia¹⁶¹, poszukiwanie wyjaśnień zachowań przedsiębiorstw w sferze międzynarodowej może obejmować następujące teorie: wymiany międzynarodowej, przedsiębiorstwa, struktury branży (*theory of industry organization*), zagranicznych inwestycji bezpośrednich, przedsiębiorstwa wielonarodowego, kapitału, międzynarodowych stosunków finansowych, konkurencji monopolistycznej (monopolistycznej przewagi), organizacji i zarządzania oraz teorię podejmowania decyzji. Ponadto, przywoływanie wszystkich ujęć teoretycznych jest niecelowe, gdyż istnieje już dużo bardzo dobrych przeglądowych opracowań na ten temat¹⁶².

¹⁵⁸ M. Gorynia, *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, w: K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 16.

¹⁵⁹ Przykładowo modele odpowiadające zachowaniu się dużych przedsiębiorstw nie są adekwatne dla małych i średnich podmiotów, a ekspansja firm produkcyjnych różni się od sposobu prowadzenia operacji zagranicznych przez firmy usługowe.

¹⁶⁰ M. Gorynia, *Podstawy strategii...*, op. cit., s. 25.

¹⁶¹ Ibidem.

¹⁶² Porównaj: P. McKiernan, *Strategies of growth. Maturity, recovery and internationalization*, Routledge, USA 1992, s. 84-103; J. Rymarczyk, op. cit..

J. Johanson i J. E. Vahlne¹⁶³ wskazują na trzy główne obszary badawcze występujące w literaturze dotyczącej internacjonalizacji przedsiębiorstw, a mianowicie teorię zagranicznych inwestycji bezpośrednich (*foreign direct investment theory*), modele etapowe (*stages models*) oraz perspektywę sieciową (*network perspectives*).

Pierwotna teoria zagranicznych inwestycji bezpośrednich wywodzi się od stwierdzenia, że przedsiębiorstwo multinarodowe działa w warunkach niekorzystnych w porównaniu z firmami narodowymi, z uwagi na dodatkowe koszty wynikające z prowadzenia działalności za granicą. Koszty te są skutkiem problemów komunikacyjnych i zarządzania, stosunku konsumenta do zagranicznego przedsiębiorstwa, języka, kultury i barier operacyjnych, a także z faktu, że firma nie jest objęta infrastrukturą rządową. Stąd funkcjonowanie na rynku zagranicznym wymaga od przedsiębiorstwa przewagi kompensującej, w postaci na przykład bardziej zaawansowanych technologii, produktów czy korzyści skali na poziomie samej firmy¹⁶⁴.

Najbardziej znaną teorią wykształconą na bazie analizy zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest paradygmat eklektyczny J. H. Dunninga¹⁶⁵, który dotyczy określonego aspektu internacjonalizacji – produkcji zagranicznej. Teoria ta wykorzystuje elementy teorii monopolistycznej przewagi (określającej dlaczego przedsiębiorstwa podejmują inwestycje na obcych rynkach, jej głównymi przedstawicielami są S. H. Hymer i Ch. P. Kindleberg), lokalizacji (identyfikującej czynniki kształtujące przewagę konkretnego kraju docelowego) oraz internalizacji (wyjaśniającej za pomocą jakich mechanizmów firmy realizują swoje specyficzne korzyści na obcych rynkach, jej głównymi przedstawicielami są R. H. Coase, P. J. Buckley i M. Casson).

¹⁶³ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism of Internationalization*, w: *International Marketing Review*, 1990 Vol. 7, Nr 4, s. 11-22.

¹⁶⁴ Na podstawie: N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 35.

¹⁶⁵ J. H. Dunning, *Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory*, w: *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 1979 Vol. 41, Nr 4; J. H. Dunning, *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test*, w: *Journal of International Business Studies*, 1980 Vol. 11, Nr 1; J. H. Dunning, *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, w: *Journal of International Business Studies*, 1988 Vol. 19, Nr 1; J. H. Dunning, *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an eclectic approach*, w: *The Internationalization of the Firm*, red. P. J. Buckley, P. N. Ghauri, International Thomson Business Press, London, 1999.

Podstawę teorii J. H. Dunninga stanowi tak zwany paradygmat OLI (*ownership-location-internalization*)¹⁶⁶, czyli założenie, że przedsiębiorstwo będzie angażować się w zagraniczne inwestycje bezpośrednie, jeżeli wystąpią jednocześnie trzy zasadnicze warunki – własność, lokalizacja i internalizacja. Po pierwsze, firma musi posiadać względną przewagę w stosunku do lokalnych podmiotów gospodarczych w działaniu na określonym rynku zagranicznym, wynikającą z jej specyfiki (przykładowo z tytułu wielkości, specjalizacji, zasobów, technologii) (*ownership-specific advantage*). Przewaga ta przybiera postać atutów konkurencyjnych, które (przynajmniej na pewien czas) są wyłączne lub specyficzne dla danego przedsiębiorstwa ze względu na posiadane przez niego zasoby i zdolności. Po drugie, konieczne jest wystąpienie co najmniej jednego waloru lokalizacyjnego w innym kraju niż macierzysty (*location-specific advantage*). Bez wykorzystania walorów lokalizacyjnych innego kraju, jego rynek byłby zaopatrywany przez eksport. I w końcu po trzecie, przedsiębiorstwo posiadającą specyficzną przewagę własnościową powinno samo wykorzystywać (internalizacja przewagi poprzez utworzenie filii), a nie udostępniać jej innym firmom (przykładowo w formie licencji lub sprzedaży) (*internationalization-specific advantage*). W swych późniejszych opracowaniach¹⁶⁷ J. H. Dunning wprowadza dodatkowy, czwarty warunek, zgodnie z którym zakres prowadzonej produkcji zagranicznej musi być powiązany i zgodny z długoterminową strategią zarządzania przedsiębiorstwa.

Z przedstawionych warunków wynika, że zaangażowanie inwestycyjne firm za granicą jest uwarunkowane przez trzy grupy czynników, które kształtują ich przewagę konkurencyjną. Są to własność zasobów, wykorzystanie własnych struktur organizacyjnych oraz lokalizacja zagranicznych inwestycji bezpośrednich w innych krajach. Układ i siła działania czynników określających przewagę konkurencyjną umożliwia jednocześnie wyjaśnienie alternatywnych form działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (eksport, zagraniczne inwestycje bezpośrednie lub porozumienia umowne – kontrakty)¹⁶⁸. Teoria zawiera więc również zarys koncepcji wyboru formy zaangażowania na rynkach zagranicznych.

¹⁶⁶ J. H. Dunning, *Toward...*, op. cit., s. 12-14; J. H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, 1996, s. 79-80; J. H. Dunning, *Location and Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, w: *Journal of International Business Studies*, 1998 Vol. 29, Nr 1.

¹⁶⁷ Porównaj: J. H. Dunning, *Multinational...*, op. cit., s. 79-80.

¹⁶⁸ Na podstawie: A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 60-62.

J. H. Dunning sformułował swoją teorię na początku lat osiemdziesiątych. Jej podstawowe założenia nie uległy zmianom, choć na przestrzeni kolejnych lat autor wprowadził do koncepcji modyfikacje w ramach klasyfikacji czynników determinujących poszczególne rodzaje przewagi OLI, co jest szczególnie ważne w kontekście omawianej problematyki sieci biznesowych. Do najistotniejszych zmian w tym aspekcie zaliczyć należy¹⁶⁹ uwzględnienie korzyści i kosztów płynących ze wspólnych przedsięwzięć w formie aliansów strategicznych i sieci międzykorporacyjnych¹⁷⁰ (polegające na następującym w efekcie współpracy partnerów umacnianiu posiadanych atutów technologicznych, organizacyjnych i marketingowych), wzrost znaczenia zintegrowanych rynków regionalnych (znoszenie wewnętrznych barier dla przepływów towarów i czynników produkcji), rozwój branżowych skupisk regionalnych – klastrów (*industrial clusters, poles of excellence*)¹⁷¹ i ich wpływ na decyzje lokalizacyjne przedsiębiorstw oraz wzrost znaczenia dostępu do wiedzy oraz umiejętności właściwego jej wykorzystania (zarządzanie kluczowymi kompetencjami firmy).

Podsumowując paradygmat eklektyczny J. H. Dunninga należy zauważyć, że wykorzystuje on szeroko dorobek innych teorii. Zintegrowanie różnych wątków teoretycznych nie tylko nadaje paradygmatowi eklektyczny charakter, ale również sprawia, że ta teoria może być ciągle modyfikowana i jest otwarta na nowe koncepcje, chociażby takie jak podejście sieciowe.

Dominującym paradygmatem w teorii internacjonalizacji do początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku są tak zwane modele etapowe, które zakładają sekwencyjne podejście do procesu internacjonalizacji. Etapy procesu pozostają w quasi-przyczynowym związku – przyjmuje się, że osiągnięcie jednego w pewnym stopniu warunkuje przejście do następnego, a każda kolejna faza oznacza większe zaangażowanie firmy w działalność międzynarodową (zarówno pod względem skali działania, jak i z uwagi na podejmowanie zróżnicowanych jakościowo form aktywności zagranicznej). Teorie sekwencyjne zakładają, że w kolejnych etapach internacjonalizacji

¹⁶⁹ J. H. Dunning, *The Eclectic Paradigm of international...*, op. cit., s. 11-25; J. H. Dunning, *Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*, w: *Journal of International Business Studies*, 1995 Vol. 26, Nr 3, 473-474; J. H. Dunning, *Location ...*, op. cit., s. 46-60; J. H. Dunning, *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, w: *International Business Review*, 2000 Vol. 9, Nr 2, s. 163-190; J. H. Dunning, *Explaining...*, op. cit., s. 269-295.

¹⁷⁰ J. H. Dunning, *Reappraising...*, op. cit., s. 473-474.

¹⁷¹ J. H. Dunning, *Location...*, op. cit., s. 46-60.

przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej związane z zagranicznymi rynkami zbytu, pozyskując informację, doświadczenie i know-how.

Pierwszym i najbardziej znanym modelem etapowym jest koncepcja J. Johansona oraz P. F. Wiedersheim-Paula¹⁷², później rozwinięta przez J. Johansona i J. E. Vahlne¹⁷³, nazywana powszechnie modelem Uppsala lub szwedzkim, na podstawie której zaproponowano następnie wiele zmodyfikowanych ujęć podejścia sekwencyjnego. J. Johanson i P. F. Wiedersheim-Paul stwierdzili, że przedsiębiorstwo najpierw rozwija swoją działalność na rynku lokalnym, a następnie podejmuje działalność za granicą koncentrując się na bliskich rynkach i stopniowo wchodzi na rynki coraz bardziej oddalone. W kwestii wyboru rynku ekspansji podkreśla się, że niekoniecznie chodzi o bliskość geograficzną, tylko firmy wchodzi kolejno na rynki, które charakteryzuje coraz większy „dystans psychiczny” (*psychic distance*)¹⁷⁴, definiowany jako zespół czynników umożliwiających (lub utrudniających) przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem zagranicznym (różnice językowe, kulturowe, polityczne, edukacyjne oraz różnice w poziomie rozwoju gospodarczego kraju)¹⁷⁵. Początkowe etapy procesu internacjonalizacji dotyczą więc rynków, które charakteryzuje niewielki poziom niepewności (są firmie znane i łatwo jej zrozumieć ich specyfikę). Jednocześnie model szwedzki podkreśla sekwencyjne angażowanie się firmy w operacje zagraniczne, prowadzące do coraz wyższych form umiędzynarodowienia (od eksportu do filii produkcyjnej włącznie). W modelu zakłada się istnienie czterech etapów tego procesu, z których każdy kolejny reprezentuje wyższy poziom międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa:

- 1) brak regularnego eksportu,
- 2) eksport poprzez niezależnego przedstawiciela (agenta),
- 3) filia handlowa,
- 4) produkcja na rynku zagranicznym (filia produkcyjna).

¹⁷² J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, *The internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, w: *Journal of Management Studies*, 1975 Vol. 12, Nr 3.

¹⁷³ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, w: *Journal of International Business Studies*, 1977 Vol. 8, Nr 1.

¹⁷⁴ Ibidem, s. 307.

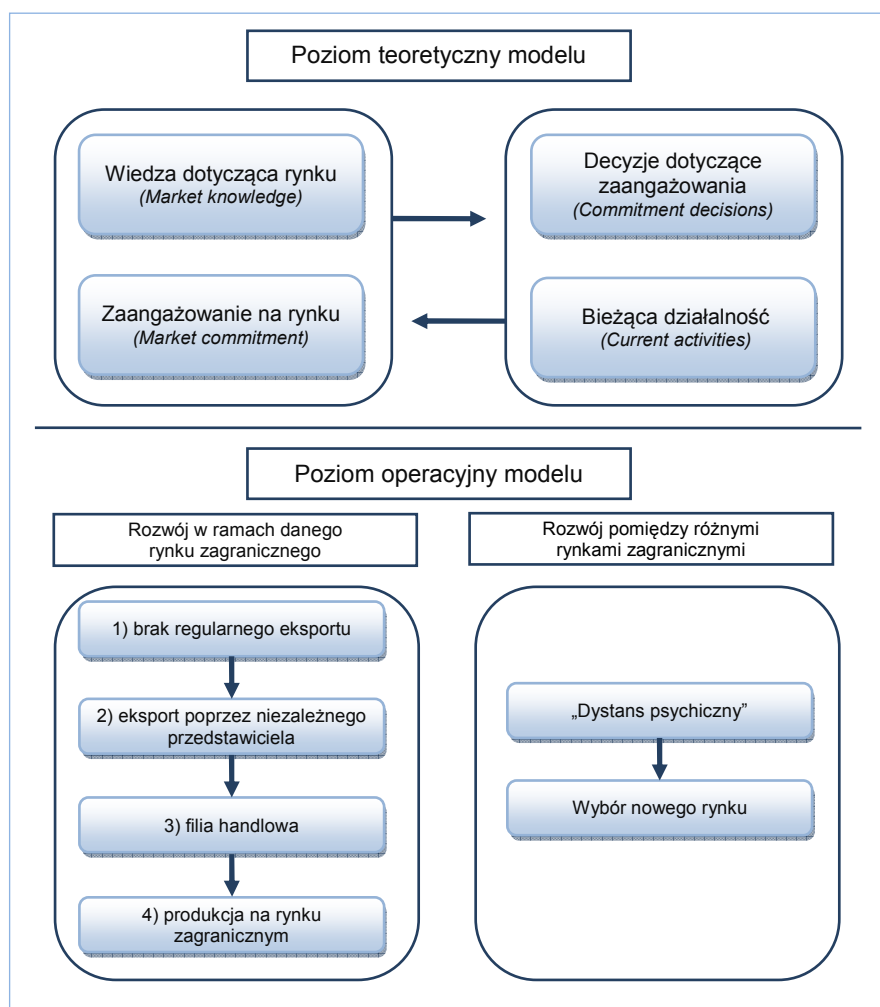
¹⁷⁵ Kwestia dystansu psychicznego pomiędzy firmami (wcześniejsza analiza dotyczyła kwestii dystansu pomiędzy różnymi krajami) stała się następnie przedmiotem szczegółowej analizy w artykule L. Halléna, F. Wiedersheim-Paula – Porównaj: L. Hallén, F. Wiedersheim-Paul, *Psychic distance and buyer-seller interaction*, w: *Organisasjon, Marked og Samfund*, 1979 Vol. 16, Nr 5.

Różnice pomiędzy poszczególnymi etapami dotyczą dwóch aspektów – zaangażowanych zasobów oraz poziomu posiadanej informacji i doświadczenia. Fazę pierwszą charakteryzuje brak zaangażowania zasobów na rynku zagranicznym oraz brak kanału informacyjnego pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem zagranicznym. W eksporcie przez niezależnego przedstawiciela firma angażuje już pewne zasoby i pojawia się przepływ podstawowych informacji. Z kolei w przypadku filii handlowej pojawia się kontrolowany kanał informacyjny (przekazujący istotne informacje z rynku do firmy) oraz bezpośrednie doświadczenie. Łączy się to również ze zwiększonym zaangażowaniem zasobów na rynku zagranicznym, co ulega jeszcze większemu wzmocnieniu w ostatniej fazie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W omawianym modelu internacjonalizacja firmy jest więc wypadkową dwóch tendencji – wzrostu różnicowania rynków oraz zwiększenia zaangażowania się przedsiębiorstwa w operacje zagraniczne (wyrażonego przede wszystkim zaangażowaniem zasobów).

Kontynuacją i rozwinięciem koncepcji zaprezentowanej przez J. Johansona i P. F. Wiedersheim-Paula jest podejście sformułowane przez J. Johansona i J. E. Vahlne¹⁷⁶, którzy w celu wyjaśnienia stopniowego charakteru procesu internacjonalizacji stworzyli dynamiczny model, wykorzystujący powiązanie między rozwojem wiedzy dotyczącej rynku i zwiększającym się zaangażowaniem przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych a decyzjami o zaangażowaniu i bieżącą działalnością firmy. Podstawowe założenie stanowi wpływ posiadanych informacji i stopnia zaangażowania na decyzje o dalszej ekspansji i sposobie ich realizacji¹⁷⁷. Mechanizm działania modelu przedstawiono na rysunku 6.

¹⁷⁶ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Internationalization Process...*, op. cit.; J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism...*, op. cit., s. 11-15.

¹⁷⁷ O. Andersen, *On the internationalization process of firms. A critical analysis*, w: *Journal of International Business Studies*, 1993, Vol. 24, Nr 2, s. 211.



Rysunek 6 Teoretyczny i operacyjny poziom modelu Uppsala

Źródło: O. Andersen, op. cit., s. 222.

Proces internacjonalizacji jest postrzegany jako oddziaływanie między rozwojem wiedzy o obcych rynkach i działań z jednej strony a rosnącym zaangażowaniem zasobów na rynkach zagranicznych z drugiej¹⁷⁸. W działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa wykorzystują wiedzę ogólną, uniwersalną oraz wiedzę specyficzną, związaną z konkretnym rynkiem (*market-specific knowledge*). J. Johanson i J. E. Vahlne argumentują, że wiedzę specyficzną można uzyskać przede wszystkim dzięki doświadczeniu. Podkreślają przy tym, że podstawowym źródłem doświadczenia jest bieżąca działalność przedsiębiorstwa, a decyzje związane z podejmowaniem działalności za granicą powiązane są z angażowaniem obecnie posiadanych zasobów w operacje zagraniczne. Zakładając, iż decyzje te są podejmowane z uwzględnieniem zagrożeń i możliwości rynkowych, to są one

¹⁷⁸ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Internationalization Process ...*, op. cit., s. 11.

uzależnione od posiadanego doświadczenia i wiedzy oraz powiązane z obecnie prowadzonymi działaniami na rynku¹⁷⁹.

Przyjęte założenia dotyczące wiedzy (zdobywanie doświadczenia – proces uczenia się wymaga czasu) i zaangażowania zasobów determinują stopniowy i powolny przebieg procesu internacjonalizacji firmy. J. Johanson i J. E. Vahlne wskazują jednak na trzy wyjątki od tej reguły¹⁸⁰. Pierwszym jest przedsiębiorstwo posiadające relatywnie duże zasoby, dzięki którym nie odczuwa znacząco konsekwencji ewentualnych złych decyzji. Duże zasoby umożliwiają dokonywanie „większych” kroków w procesie internacjonalizacji, opuszczając niektóre z wymienianych faz. Druga sytuacja dotyczy stabilnego i homogenicznego rynku docelowego. Wiedza dotycząca rynku może zostać wówczas zdobyta w inny sposób niż zbierane na nim doświadczenie. Ostatni wyjątek stanowią firmy o dużym doświadczeniu w działaniu na identycznych lub bardzo podobnych rynkach, dzięki czemu mogą je wykorzystać na kolejnym rynku zagranicznym o zbliżonej charakterystyce.

Reasumując, postulowana w modelu sekwencyjność procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa wynika z braku wiedzy opartej na doświadczeniu (*experiential knowledge*) i jest wyznaczana przez proces uczenia się. Dodatkowo trzeba zasygnalizować, że w późniejszych pracach J. Johanson i J. E. Vahlne uznają także wagę włączenia podejścia sieciowego do obrazu procesu internacjonalizacji firmy¹⁸¹.

Następstwem rozwoju i licznych modyfikacji modelu Uppsala jest powstanie koncepcji łączących problem stopniowego angażowania się na rynkach zagranicznych z aspektem innowacji (*innovation related models*), w którym internacjonalizacja postrzegana jest jako proces innowacyjny¹⁸². Modele te koncentrują się na procesie stopniowego zdobywania przez przedsiębiorstwo wiedzy i doświadczenia, w połączeniu z akceptacją (adaptowaniem) innowacji. Sama decyzja o internacjonalizacji traktowana jest jako innowacja dla firmy¹⁸³.

¹⁷⁹ Na podstawie: O. Andersen, op. cit., s. 211.

¹⁸⁰ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism...*, op. cit, s. 11.

¹⁸¹ J. Johanson, J. E. Vahlne, *Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process*, w: *Journal of International Entrepreneurship*, 2003 Vol. 1, Nr 1, s. 84-99; J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism...*, op. cit, s. 20.

¹⁸² Podobnie jak model Uppsala, modele związane z innowacją bazują na teorii behawioralnej. – O. Andersen, op. cit., s. 216.

¹⁸³ Problematyka innowacji będzie stanowić przedmiot rozważań w rozdziale trzecim.

O Andersen¹⁸⁴ do podstawowych i najważniejszych modeli związanych z innowacją zalicza koncepcje W. J. Bilkey'a i G Tesara¹⁸⁵, S. T. Cavusgila¹⁸⁶, M. Czinkoty¹⁸⁷ oraz S. D. Reida¹⁸⁸ (porównaj tabela 3).

Bilkey i Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
1. Brak zainteresowania eksportem	1. Marketing krajowy – sprzedaż tylko na rynku krajowym	1. Świadomość eksportu – problem rozpoznania możliwości	1. Brak zainteresowania
2. Zainteresowanie realizacją zamówień z zagranicy, ale brak starań o umożliwienie eksportu	2. Faza przedeksportowa: poszukiwanie informacji i rozważanie możliwości eksportu	2. Zamiar eksportu – motywacja, nastawienie i oczekiwania wobec eksportu	2. Częściowe zainteresowanie
3. Aktywne rozważanie możliwości dotyczących eksportu	3. Zaangażowanie eksperymentalne - eksport do kraju o niskim dystansie psychicznym	3. Próby eksportu – osobiste doświadczenie z ograniczonego eksportu	3. Firma odkrywająca rynki zagraniczne
4. Eksport eksperymentalny do kraju o niewielkim dystansie psychicznym	4. Aktywne zaangażowanie – eksport do większej liczby krajów; eksport bezpośredni	4. Rozwój eksportu – efekty zaangażowania w eksport	4. Firma eksperymentująca
5. Doświadczony eksporter	5. Całkowite zaangażowanie – stałe decyzje o alokowaniu ograniczonych zasobów (wybór między rynkiem lokalnym i rynkami zagranicznymi)	5. Akceptacja eksportu – przyjęcie lub odrzucenie eksportu	5. Doświadczony niewielki eksporter
6. Rozważana możliwość eksportu do krajów o większym dystansie psychicznym			6. Doświadczony duży eksporter

Tabela 3 Podstawowe modele internacjonalizacji związane z innowacją

Źródło: O. Andersen, op. cit., s. 213.

Miano pierwszej koncepcji tego nurtu przyznaje się modelowi W. Bilkey'a i G. Tesara¹⁸⁹, składającemu się z sześciu etapów – od całkowitego braku zainteresowania eksportem, aż do maksymalnego wykorzystania możliwości

¹⁸⁴ O. Andersen, op. cit., s. 212.

¹⁸⁵ W. J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms*, w: *Journal of International Business Studies*, 1977 Vol. 8, Nr 1.

¹⁸⁶ S. T. Cavusgil, *On the internationalization process of firms*, w: *European Research*, 1980, Nr 8.

¹⁸⁷ M. R. Czinkota, *Export development strategies: US promotion policies*, Praeger Publishers, New York 1982.

¹⁸⁸ S. D. Reid, *The Decision-maker and Export Entry and Expansion*, w: *Journal of International Business Studies*, 1983 Vol. 12, Nr 2.

¹⁸⁹ W. J. Bilkey, G. Tesar, op. cit..

eksportowych na rynkach „odległych psychicznie”, czyli najbardziej odmiennych od rynku lokalnego. Podstawową zmienną wyjaśniającą stanowi więc zaczerpnięty z modelu szwedzkiego dystans psychiczny pomiędzy różnymi krajami (rynkami). Z kolei S. T. Cavusgil¹⁹⁰ proponuje pięciostopniowy proces rozwoju działalności eksportowej będący efektem kolejnych decyzji zarządu. Dość dużo uwagi poświęca charakterystyce poszczególnych faz i wskazuje na czynniki decydujące o przechodzeniu z jednego etapu do drugiego. Koncentruje się przy tym zwłaszcza na czynnikach o charakterze wewnętrznym, których rola jest szczególnie istotna w fazie przedeksportowej. Natomiast w rozwiniętym w oparciu o koncepcję W. Bilkey’a i G. Tesara modelu M. R. Czinkoty¹⁹¹ dokonano podziału przedsiębiorstw na sześć grup według kryterium skali zainteresowania i zaangażowania w eksport. Na poziomie etapu pierwszego znajdują się firmy całkowicie nie zainteresowane eksportem, a etap szósty zdobywają duzi i doświadczeni eksporterzy.

Najbardziej znanym modelem, w którym decyzje odnośnie internacjonalizacji traktowane są jako innowacje, jest koncepcja S. D. Reida¹⁹². Zwraca on w szczególności uwagę na dwa czynniki wywierające kluczowy wpływ na proces umiędzynarodowienia – menedżerów (zarząd) podejmujących decyzję o zaangażowaniu firmy w eksport oraz specyfikę danego przedsiębiorstwa. Niewątpliwą zaletą modelu S. D. Reida jest próba dokładnego scharakteryzowania poszczególnych faz procesu oraz wyjaśnienie zjawiska przechodzenia firmy z jednego etapu zaangażowania eksportowego do drugiego.

Podsumowując analizę etapowych modeli internacjonalizacji, poszczególne teorie sekwencyjne różnią się przede wszystkim liczbą i definicjami kolejnych rozpatrywanych faz (które jednak można ogólnie podzielić na przedeksportową, początkową i zaawansowaną¹⁹³) oraz różnymi momentami rozpoczęcia procesu internacjonalizacji (przegląd modeli przedstawiono w tabeli 4). W niektórych koncepcjach już w pierwszym etapie firmy są zainteresowane eksportem – modele opracowane przez S. T. Cavusgila, S. D. Reida, J. S. Lima i innych, oraz T. R. Rao i G. M. Naidu, traktują przedsiębiorstwo jako podmiot aktywny i zainteresowany

¹⁹⁰ S. T. Cavusgil, *On the internationalization...*, op. cit., S. T. Cavusgil, *Differences among exporting firms based on their degree of internationalization*, w: *Journal of Business Research* 1984, Nr 12.

¹⁹¹ M. R. Czinkota, op. cit..

¹⁹² S. D. Reid, op. cit..

¹⁹³ L. C. Leonidou, C. S. Katsikeas, *The export development process: an integrative review of empirical models*, w: *Journal of International Business Studies*, 1996 Vol. 27, Nr 3, s. 524.

prowadzeniem działalności eksportowej od samego początku procesu. Za to w innych modelach, firmy w pierwszym etapie nie mają z eksportem nic wspólnego i nie są jego realizowaniem zainteresowane (W. Bilkey i G. Tesar, F. Wiedersheim-Paul i inni, L. H. Wortzel i H. V. Wortzel, M. Czinkota oraz D. Crick). Mimo pewnych różnic wszystkie modele opierają się na tej samej koncepcji zachowując stopniowy układ procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Należy zaznaczyć, że w stosunku do modelu Uppsala i innych modeli sekwencyjnych sformułowano wiele zastrzeżeń. Po pierwsze, modele te zakładają identyczne zachowanie się firmy w przypadku wszystkich rynków, tymczasem proces umiędzynarodowienia tego samego przedsiębiorstwa na różnych rynkach może nawet w tym samym czasie przebiegać odmiennie¹⁹⁴. Ponadto, w przypadku firm o bardziej rozbudowanych strukturach proces i poziom internacjonalizacji mogą być zróżnicowane w różnych obszarach funkcjonowania (zarówno rynkowych, jak i funkcjonalnych).

Zastrzeżenia skierowano również wobec kwestii dystansu psychicznego. W obecnej rzeczywistości gospodarczej (w czasach internetu i e-businessu) ten czynnik ma bowiem coraz mniejsze znaczenie¹⁹⁵. Z kolei S. O'Grady i H. W. Lane¹⁹⁶ zwracają uwagę na sytuację nazywaną paradoksem dystansu psychicznego. W przeciwieństwie do wcześniejszej teorii, przytaczają oni dowody, zgodnie z którymi zaczynanie procesu internacjonalizacji od rynków bliskich pod względem dystansu psychicznego może skutkować słabymi wynikami lub wręcz porażką firmy. Postrzegana bliskość oraz pozorny brak niepewności i ryzyka powodują, że menedżerowie nie są przygotowani na pojawienie się przeszkód. Tymczasem nawet pomiędzy krajami bliskimi pod względem dystansu psychicznego mogą istnieć istotne różnice, które wywierają wpływ na prowadzenie działalności przedsiębiorstwa.

Kolejne zastrzeżenia dotyczą zbytniego determinizmu modeli etapowych, w których nie docenia się znaczącej roli menedżerów podejmujących decyzje¹⁹⁷.

¹⁹⁴ L. C. Leonidou, C. S. Katsikeas, op. cit., s. 541; C. N. Axinn, I. P. Matthyssens, *Limits of internationalization theories in an unlimited World*, w: International Marketing Review, 2001 Vol. 19, Nr 5, s. 444; L. S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalization...*, op. cit., s.47.

¹⁹⁵ C. N. Axinn, I. P. Matthyssens, op. cit., s. 443.

¹⁹⁶ O'Grady S., Lane H. W., *The psychic distance paradox*, w: Journal of International Business Studies, 1996 Vol. 27, Nr 2, s. 309.

¹⁹⁷ C. N. Axinn, I. P. Matthyssens, op. cit., s. 445.

Etap	Bilkey i Tesar (1977)	Wiedersheim-Paul i wsp. (1978)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Wortzel & Wortzel (1981)	Czinkota (1982)
Etap 1	Brak zainteresowania eksportem	Firmy zorientowane na rynek krajowy; brak woli do rozpoczęcia eksportu; ograniczone zasoby informacji	Marketing krajowy –sprzedają tylko na rynku krajowym	Świadomość eksportu – problem rozpoznania możliwości	Wpływ importu; Zamówienia od zagranicznych klientów	Brak zainteresowania
Etap 2	Zainteresowanie realizacją spontanicznych zamówień z zagranicy, ale brak starań dotyczących aktywnego eksportu	Bieny nieeksporter; nieznaczna wola do rozpoczęcia eksportu; nieznaczne zasoby informacji	Faza przedeksportowa – poszukiwanie informacji i rozważanie możliwości eksportu	Intencja eksportu – motywacja, nastawienie i oczekiwania wobec eksportu	Podstawowa produkcja, wydajność, marketing	Częściowe zainteresowanie
Etap 3	Aktywne rozważanie możliwości dotyczących eksportu	Aktywny nieeksporter; duża wola by rozpocząć eksport; relatywnie duże zasoby informacji	Zaangażowanie eksperymentalne – eksport do kraju o niskim dystansie psychicznym	Próby eksportu – osobiste doświadczenie z ograniczonego eksportu	Zaawansowana produkcja, skuteczny marketing	Firma odkrywająca rynki zagraniczne
Etap 4	Zaangażowanie eksperymentalne – eksport do kraju o niskim dystansie psychicznym		Aktywne zaangażowanie – eksport do większej liczby krajów; eksport bezpośredni	Rozwój eksportu – efekty zaangażowania w eksport	Marketing – "pchające" kanały dystrybucji	Firma eksperymentująca
Etap 5	Doświadczony eksporter		Całkowite zaangażowanie – stałe decyzje o alokowaniu ograniczonych zasobów (wybór między rynkami lokalnym i rynkami zagranicznymi)	Akceptacja eksportu –przyjęcie lub odrzucenie eksportu	Marketing – "ciągące" kanały dystrybucji	Doświadczony niewielki eksporter
Etap 6	Rozważana możliwość eksportu do krajów o większym dystansie psychicznym					Doświadczony duży eksporter

Tabela 4 Etapowe modele procesu internacjonalizacji

Étap	Barret & Wilkinson (1986)	Monn & Lee (1990)	Lim i wsp. (1991)	Rao & Naidu (1992)	Crick (1997)
Étap 1	Nieeksporterzy, którzy nigdy nie rozważali podjęcia działań eksportowych	Niższy etap zaangażowania w eksport	Obawy; rozpoznanie eksportu jako możliwości (szansy)	Nieeksporterzy: brak działań eksportowych, a wręcz brak zainteresowania eksportem	Nieeksporterzy, którzy nigdy nie rozważali podjęcia działań eksportowych
Étap 2	Nieeksporterzy, którzy próbują swych sił w eksporcie	Średni etap zaangażowania w eksport	Zainteresowanie wyborem eksportu jako realną strategią	Brak chęci skorzystania z możliwości płynących z eksportu	Nieeksporterzy, którzy badają eksport i innych eksporterów
Étap 3	Początkujący eksporterzy	Wysoki etap zaangażowania w eksport	Zamiar zainicjowania eksportu	Sporadyczne zaangażowanie w działania eksportowe	Marginalni eksporterzy
Étap 4	Obecni eksporterzy z pośrednimi inwestycjami za granicą		Próba i wybór (przyjęcie) eksportu	Regularne zaangażowanie w działania eksportowe	Aktywni eksporterzy
Étap 5					Zagraniczna sprzedaż jest tak samo ważna jak sprzedaż krajowa

Tabela 4 Etapowe modele procesu internacjonalizacji – ciąg dalszy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. C. Leonidou, C. S. Katsikeas, op. cit., s. 522; O. Andersen, op. cit., s. 213; R. E. Morgan, C. S. Katsikeas, op. cit., s. 73-74.

Najwięcej wątpliwości budzi jednak zasada sekwencyjnego rozwoju zagranicznego zaangażowania firmy¹⁹⁸. W niektórych badaniach zaobserwowano tendencję do omijania przez przedsiębiorstwa pewnych etapów wskazanych w modelu Uppsala i potwierdzono, iż umiędzynarodowienie firmy nie musi następować stopniowo¹⁹⁹. Nie wszystkie przedsiębiorstwa przechodzą bowiem płynnie przez kolejne etapy wskazywane w tej koncepcji. Mogą one „przeskakiwać” (*leapfrogging*)²⁰⁰ pewne etapy umiędzynarodowienia, realizować kilka form ekspansji jednocześnie lub wręcz wycofać się z prowadzonych operacji zagranicznych (zjawisko deinternacjonalizacji²⁰¹). Możliwe jest przykładowo przejście bezpośrednio od działalności eksportowej do inwestycji zagranicznych lub rozpoczęcie procesu umiędzynarodowienia nie od eksportu (w koncepcjach sekwencyjnych eksport traktowany jest jako główna forma internacjonalizacji), lecz od licencji. Równoległe podjęcie różnych form działania na danym rynku lub rozpoczęcie od wyższego ich poziomu można zaobserwować szczególnie w ostatnim czasie, co jest tłumaczone²⁰² rosnącą homogenizacją rynków, wyższym poziomem międzynarodowego wykształcenia i większym doświadczeniem kadr, rozwojem międzynarodowego konsultingu oraz technik informatycznych ułatwiających dostęp do wielu rynków. Jednocześnie na gruncie powyższego nasuwa się istotne pytanie badawcze, a mianowicie jakie czynniki decydują o „przeskakiwaniu” przez przedsiębiorstwo kolejnych etapów w procesie internacjonalizacji.

Sekwencyjności modeli etapowych zaprzecza także pojawienie się firm, których droga do dużego umiędzynarodowienia jest krótka i „od urodzenia” mają

¹⁹⁸ Ibidem.

¹⁹⁹ B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Towards a Theory of International New Ventures*, w: *Journal of International Business Studies*, 1994 Vol. 25, Nr 1; H. J. Sapienza, E. Autio, G. George, S. A. Zahra, *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*, w: *Academy of Management Review*, 2006 Vol. 31, Nr 4; P. W. Turnbull, *A challenge to the stages theory of the internationalization process*, w: *Managing Export Entry and Expansion*, red. P. J. Rosson, S. D. Reid, R. Praeger, New York, 1987; C. N. Axinn, I. P. Matthyssens, op. cit., s. 444.

²⁰⁰ L. S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalization...*, op. cit., s. 45.

²⁰¹ Deinternacjonalizacja oznacza dobrowolne lub wymuszone działania, które redukują zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność zagraniczną. - G. R. B. Benito, L. S. Welch, *De-internationalisation*, w: *Management International Review*, 1997 Vol. 37, Special Issue Nr 2, s. 9. Więcej na temat deinternacjonalizacji zobacz: J. J. Boddewyn, *Foreign and Domestic Divestment and Investment Decisions: Like or Unlike?*, w: *Journal of International Business Studies*, 1983 Vol. 14, Nr 3, s. 23-35; M. Ghertman, *Foreign Subsidiary and Parent's Roles during Strategic Investment and Divestment Decisions*, w: *Journal of International Business Studies*, 1988 Vol. 19, Nr 1, s. 47-67; A. M. Rugman, A. Verbeke, J. R. D'Cruz, op. cit., s. 107-125.

²⁰² J. Rymarczyk, op. cit., s. 21.

charakter międzynarodowy. Zostały one nazwane *born globals*²⁰³, czyli przedsiębiorstwami „globalnymi od początku” lub „urodzonymi globalistami”. Są to firmy przede wszystkim wykorzystujące technologie innowacyjne i wytwarzające unikatowe produkty. Wraz ze zjawiskiem wzrastającej globalizacji coraz więcej nowych przedsiębiorstw rozpoczyna swoją działalność w coraz to bardziej wolnym od ograniczeń otoczeniu zewnętrznym – zmniejszeniu uległ czynnik czasu i geograficznej odległości. Jednocześnie fenomen „urodzonych globalistów” stanowi niewątpliwie duże wyzwanie dla tradycyjnych teorii i modeli umiędzynarodowienia.

Analizując najważniejsze kierunki w rozwoju teoretycznych podstaw analizy internacjonalizacji przedsiębiorstw, nasuwa się spostrzeżenie, że w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat znacznie zmieniły się warunki otoczenia, w którym działają firmy, powodując przekształcenia w ich funkcjonowaniu²⁰⁴. W obliczu internacjonalizacji i globalizacji życia gospodarczego, wzrostu znaczenia takich kategorii i pojęć, jak gospodarka oparta na wiedzy oraz gospodarka elektroniczna, a także szybkiego rozwoju sektora zaawansowanych technologii²⁰⁵ pojawia się pytanie, na ile współczesne warunki działalności przedsiębiorstw wywierają wpływ na ich umiędzynarodowienie. Jednocześnie takie charakterystyki procesu internacjonalizacji jak powiązanie podmiotów oraz stopień zaangażowania firmy w relacje powoduje, że podmioty zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa stanowią wymiar trudny do uchwycenia w tradycyjnych, przedstawionych we wcześniejszej analizie, ujęciach procesu

²⁰³ Termin ten został użyty pierwszy raz w raporcie firmy konsultingowej McKinsey (M. W. Rennie, *Born global*, w: McKinsey Quarterly, 1993 Nr 4). – Informacja na podstawie: E. Duliniec, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych*, w: Marketing międzynarodowy, Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, red. E. Duliniec, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007, s. 18. Przedsiębiorstwa *born global* będą stanowić przedmiot analizy w rozdziale 3.2.

²⁰⁴ S. Leek, P. Naudé, P. W. Turnbull, *Interactions, relationships and networks in a changing world*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2003 Vol. 32, Nr 2, s. 87-90; J. Å. Törnroos, *Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research*, 18th IMP Annual Conference, Lyon, Francja, 2002.

²⁰⁵ C. N. Axinn i P. Matthyssens wśród wydarzeń, które wymuszają modyfikację teorii internacjonalizacji wymieniają globalizację, rozwój sektora usług, wzrost znaczenia gospodarki elektronicznej (e-biznesu) oraz gospodarki opartej na wiedzy, a także szybki rozwój rynków zaawansowanych technologii. – Porównaj: C. N. Axinn, i P. Matthyssens, op. cit., s. 437. Wśród innych czynników wpływających na nowe warunki działania na rynkach międzynarodowych w literaturze przedmiotu wymienia się zmniejszenie dystansu kulturowego, skrócenie czasu i obniżkę kosztów komunikacji międzynarodowej, stopniowe ograniczanie barier w handlu, a także nowe rozwiązania organizacyjne w postaci franchisingu i outsourcingu.

umiędzynarodowienia²⁰⁶. W tym zakresie bardziej odpowiednie jest zastosowanie podejścia sieciowego do internacjonalizacji (*international network approach*).

Koncepcja powiązań sieciowych może stanowić dobrą alternatywę dla tradycyjnych teorii i być skutecznie wykorzystywana do analizy procesów internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wartość podejścia sieciowego polega na uwzględnieniu kompleksowych współzależności i interakcji. W przeciwieństwie do tradycyjnych teorii umiędzynarodowienia, w których przedsiębiorstwo bazuje w procesie internacjonalizacji na wewnętrznie rozwijanych zasobach, w podejściu sieciowym siła firmy bierze się również z interakcji i powiązań z innymi uczestnikami rynku²⁰⁷. Jak podkreśla K. Fonfara²⁰⁸ wartość podejścia sieciowego w kontekście badania procesu internacjonalizacji dodatkowo rośnie z uwagi na charakter relacji występujących na rynkach zagranicznych (z założenia są to relacje business-to-business), a analiza procesu umiędzynarodowienia przez pryzmat podejścia sieciowego, stwarza jeszcze szersze pole do badań, umożliwiające na przykład wyjaśnienie tworzenia sieci powiązań z podmiotami zagranicznymi w toku procesu internacjonalizacji.

Podejście sieciowe do internacjonalizacji²⁰⁹ nawiązuje w swoich głównych założeniach do szkoły szwedzkiej – modelu Uppsala. Odnosi się do tych samych składowych, jednakże kieruje się zdecydowanie odmienną logiką dotyczącą głównych sił kierujących tym procesem. Zgodnie z podejściem sieciowym *internacjonalizacja firmy*²¹⁰ oznacza ustanawianie, utrzymywanie i rozwój relacji z uczestnikami sieci na rynkach zagranicznych. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest rezultatem jego dążenia do umocnienia pozycji przez rozciągnięcie sieci powiązań poza granice kraju. Stopień internacjonalizacji firmy odzwierciedla zakres, w jakim zajmuje ona określone pozycje w sieciach zagranicznych i wagę oraz stopień zintegrowania tych pozycji. Wysoki stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa oznacza, że posiada ono wiele

²⁰⁶ Porównaj: D. Blankenburg, *A network approach ...*, op. cit., s. 375-377.

²⁰⁷ Porównaj: M. Forsgren, *Managing the Internationalization Process, The Swedish Case*, Routledge, London and New York, 1989, s. 35.

²⁰⁸ K. Fonfara, *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, w: *Marketing i rynek*, 2007 Nr 1, s. 4.

²⁰⁹ Porównaj: *Managing Networks in International Business*, red. M. Forsgren i J. Johnson, Gordon & Breach, Philadelphia 1992; J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation...*, op. cit.; P. W. Turnbull, J. P. Valla, *Strategies for International Industrial Marketing*, Croom Helm, London 1986.

²¹⁰ M. Forsgren, op. cit.; J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation...*, op. cit., s. 287; J. Rymarczyk, op. cit., s. 52; P. Turnbull, J. P. Valla, op. cit.; J. Å. Törnroos, *Challenging internationalisation theory: Some new trends forming the international and global business*, 16th Annual IMP Conference, Bath, Wielka Brytania 2000.

silnych powiązań z podmiotami w różnych krajach. Wyróżnia się również pojęcie *internacjonalizacji rynku – sieci* (bądź jej fragmentu, na przykład sieci produkcyjnej). Zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia sieci oznacza wzrost liczby i siły relacji pomiędzy różnymi częściami danej sieci globalnej (lub oddziałami globalnej sieci produkcyjnej). Należy zaznaczyć, że stopień internacjonalizacji poszczególnych sieci krajowych, składających się na jedną sieć globalną może być zróżnicowany.

Podejście sieciowe zostało wykorzystane do wyjaśnienia dlaczego i jak firmy internacjonalizują swoją działalność. Najbardziej znane i najczęściej przytaczane fundamenty analizy w tym zakresie ukonstytuowali J. Johanson i L. G. Mattsson²¹¹. Autorzy zakładają, że sieć stanowi kluczowy czynnik dla rozwoju przedsiębiorstw i osiągnięcia przez nie celów. W związku z tym zarówno stopień internacjonalizacji firmy, jak i stopień internacjonalizacji rynku wywierają wpływ na proces umiędzynarodowienia. Na tej podstawie została przeprowadzona komparatywna analiza czterech modelowych sytuacji, przedstawionych w tabeli 5.

		Stopień internacjonalizacji rynku (sieci)	
		niski	wysoki
Stopień internacjonalizacji firmy	niski	wczesny początkujący (<i>the early starter</i>)	późny początkujący (<i>the late starter</i>)
	wysoki	samotny międzynarodowy (<i>the lonely international</i>)	międzynarodowy wśród innych (<i>the international among others</i>)

Tabela 5 Podejście sieciowe do internacjonalizacji – modelowe sytuacje analizy autorstwa J. Johansona i L. G. Mattssona

Źródło: J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems...*, op. cit., s. 295.

„Wczesny początkujący” (*the early starter*) znajduje się w pozycji niskiego stopnia internacjonalizacji zarówno firmy, jak i rynku. Przedsiębiorstwo posiada zaledwie kilka słabych powiązań z podmiotami za granicą. To samo dotyczy podmiotów tworzących sieć. Firma ma zbyt małą wiedzę na temat obcych rynków, aby móc łatwo rozpocząć działalność zagraniczną. Dodatkowo, ze względu na podobną

²¹¹ J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation...*, op. cit., 287-314.

sytuację innych uczestników sieci, nie może skorzystać z ich doświadczenia i w następstwie utrudniony jest dostęp do potrzebnej informacji. Zrealizowanie przedsięwzięcia za granicą wymaga dużego zaangażowania zasobów w celu zdobycia wiedzy oraz dostosowania ilościowego i jakościowego do wymagań danego rynku zagranicznego. Stąd głównym ograniczeniem na tym poziomie umiędzynarodowienia jest właśnie brak zasobów. Sugeruje się, że proces internacjonalizacji powinien rozpocząć się od skorzystania z opcji pośrednika na rynku podobnym do krajowego. Dzięki pozycji zajmowanej przez pośrednika w ramach jego sieci oraz wykorzystaniu jego zasobów minimalizowane są koszty spowodowane zdobywaniem informacji oraz koniecznością przystosowania się do warunków panujących na rynku zagranicznym. Redukcji ulega również ryzyko związane z realizowaniem inwestycji, gdyż firma może skorzystać z inwestycji poczynionych przez pośrednika. J. Johanson i L. G. Mattsson podkreślają, że przedsiębiorstwo korzystające z usług pośrednika może z czasem w wyniku wzrostu wiedzy, posiadanych zasobów i dzięki zwiększeniu wolumenu sprzedaży na danym rynku, zdecydować się na dokonanie bezpośredniej inwestycji zagranicznej. Przejęcie lub inwestycja typu greenfield może stanowić dla „wczesnego początkującego” alternatywną formę wejścia na rynek zagraniczny. W krótkim okresie wymaga to ogromnych nakładów inwestycyjnych, ale równocześnie zwiększa długoterminowe możliwości dla rozwoju wiedzy i przyczynia się do wzrostu penetracji rynku. Jednakże ta forma internacjonalizacji wydaje się być odpowiednia dla firmy, która uprzednio na lokalnym rynku umocniła swoją pozycję i zwiększyła ilość posiadanych zasobów.

Wraz ze wzrostem stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwo przechodzi z pozycji wczesnego początkującego do pozycji „samotnego międzynarodowego” (*the lonely international*). Zwiększenie stopnia internacjonalizacji oznacza zdobycie wiedzy potrzebnej do działania w obcym otoczeniu, doświadczenia w przystosowywaniu zasobów do warunków innych niż krajowe oraz uzyskanie dostępu do nowych zasobów (dzięki zawiązanym relacjom). Umożliwione zostaje więc przyłączenie do nowych zagranicznych sieci powiązań – w zamian za wiedzę dotyczącą rynku krajowego danej firmy i posiadane przez nią relacje. Dodatkowo, dzięki wiedzy i doświadczeniu przedsiębiorstwo może zarówno kontrolować, jak i stymulować działania internacjonalizacyjne swoich konkurentów. W przeciwieństwie do początkującego międzynarodowego w tej sytuacji ekspansja nie jest w tak dużym stopniu uzależniona od podobieństw pomiędzy rynkiem krajowym i zagranicznym. Przynależność do

zagranicznej sieci umożliwia dokonywanie ekspansji często od razu w formie bezpośredniej lub przez przejęcie.

Trzecią zidentyfikowaną przez J. Johansona i L. G. Mattssona pozycją firmy jest „późny początkujący” (*the late beginner*), który nie posiada bezpośrednich powiązań z rynkami zagranicznymi. Równocześnie krajowi dostawcy, klienci i konkurenci wykazują duży stopień internacjonalizacji działalności. Generalnie zajmowanie pozycji „późnego początkującego” jest niekorzystne – wszyscy konkurenci posiadają wiedzę, której przedsiębiorstwu brakuje. Jednakże dzięki powiązaniom z podmiotami należącymi do jej sieci firma może wykorzystać ich międzynarodowość i poprzez uczestnictwo we wspólnych projektach zainicjować własny proces internacjonalizacji. W sytuacji późnego początkującego umiędzynarodowienie działalności nie wymaga stopniowego angażowania się przedsiębiorstwa na rynkach o charakterystyce podobnej do rynku krajowego – możliwe jest bezpośrednie wejście na rynek zupełnie odmienny. W przypadku małych firm (wyspecjalizowanych i elastycznych), w zależności od wymagań klientów, dokonywany jest wybór pomiędzy wykorzystaniem usług pośrednika a ustanowieniem filii handlowej bądź produkcyjnej. Natomiast sytuacja dużych przedsiębiorstw jest bardziej skomplikowana. Brak elastyczności i specjalizacji utrudnia znalezienie niszy rynkowej, a zawiązanie joint-venture lub przejęcie innego przedsiębiorstwa w otoczeniu o wysokim stopniu internacjonalizacji obarczone jest dużo większym ryzykiem niż w przypadku firm małych.

W sytuacji, gdy zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie charakteryzuje wysoki stopień internacjonalizacji można je określić mianem „międzynarodowego wśród innych” (*the international among others*). Dalsza internacjonalizacja w przypadku takiej firmy oznacza jedynie marginalne zmiany w zakresie i stopniu penetracji rynku, jednocześnie nie wymagając przeprowadzenia zmian jakościowych w samym przedsiębiorstwie. Sytuacja „międzynarodowego wśród innych” wymaga największego stopnia koordynacji działań na różnych rynkach zagranicznych, w porównaniu do trzech pozostałych przypadków analizy. Nieuniknione jest bowiem elastyczne dostosowywanie się do zmian popytowo-podażowych, które na dodatek powinno następować z wyprzedzeniem w stosunku do działań konkurencji. W związku z tym znaczenia nabierają powiązania z pośrednikami należącymi do różnych narodowych sieci produkcyjnych. Zajmowanie pozycji „międzynarodowego wśród innych” daje przedsiębiorstwu wiele korzyści. Przede wszystkim, dzięki przynależności do sieci zagranicznych ułatwiony jest dostęp do wielu zewnętrznych zasobów. Z kolei

zdolność firmy do koordynowania operacji dokonujących się w ramach sieci międzynarodowych, umożliwia szybką identyfikację potencjalnych szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Przedsiębiorstwo może również wpływać na dokonujące się na rynku procesy dyfuzji (między innymi technologii) i dzięki temu pobudzać własny rozwój. „Międzynarodowy wśród innych” staje w obliczu kooperantów i konkurentów w większości również działających międzynarodowo, stąd wykorzystanie joint-venture oraz fuzji i przejęć jest znacznie częstsze niż w pozostałych trzech przypadkach.

Reasumując, według J. Johansona i L. G. Mattssona sieć stanowi kluczowy czynnik dla rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji jego celów. Proces internacjonalizacji firmy i wybór formy wejścia na rynek zagraniczny może wynikać z jej trzech następujących potrzeb – rozwoju wiedzy dotyczącej danego rynku i samego procesu, dostosowania ilościowego i jakościowego do wymagań danego rynku zagranicznego oraz wykorzystania ustalonej pozycji w sieci. Co więcej, silne współzależności pomiędzy elementami sieci implikują zależność procesu od typu samej sieci – na przykład stopnia jej internacjonalizacji.

Mimo niezaprzeczalnego wkładu przytoczonej analizy w rozwój podejścia sieciowego do internacjonalizacji, trzeba zwrócić uwagę na kilka jej braków. Przede wszystkim model nie jest wystarczająco kompleksowy, ignorując znaczenie pewnych grup czynników. Po pierwsze, nie rozważa zmiennych o charakterze zewnętrznym, dotyczących makrootoczenia (na przykład polityka gospodarcza państwa). Po drugie, ignoruje wagę jaką przy ocenianiu szans związanych z ekspansją na rynki zagraniczne odgrywają osoby podejmujące główne decyzje w firmie (przykładowo bodziec nakłaniający do międzynarodowego rozszerzenia może przez decydentów nie zostać zauważony, lub mogą oni nie chcieć go wykorzystać). Dodatkowo model nie wyjaśnia w jaki sposób podmioty przewyżniają problemy związane z procesem internacjonalizacji, a wynikające z powiązań istniejących w sieci biznesowej.

Należy podkreślić, że zwłaszcza w polskiej literaturze przedmiotu stan wiedzy na temat podejścia sieciowego do internacjonalizacji jest niewielki, a większość publikacji opiera się na zaprezentowanej analizie J. Johansona i L. G. Mattssona, nie uwzględniając dalszego rozwoju nauki w tym zakresie. Tymczasem krytyczny przegląd badań i literatury przedmiotu pozwala podjąć dodatkową systematyczną analizę procesu

internacjonalizacji z perspektywy trzech cech powiązań sieciowych – ciągłej interakcji, współzależności i nieskończoności.

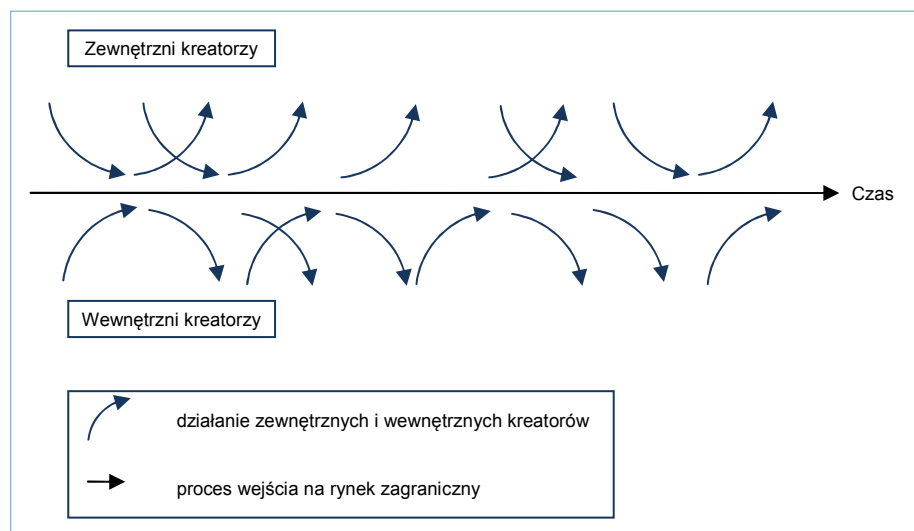
Proces wejścia firmy na nowe rynki zagraniczne jako efekt wzajemnego oddziaływania (interakcji) między podmiotami pochodzącymi z firmy (*internal actors*) i podmiotami zewnętrznymi pochodzącymi z sieci (*external actors*)²¹² zbadała D. Blankenburg²¹³.

Autorka zaznacza, że każde przedsiębiorstwo w mniejszym lub większym stopniu jest powiązane z podmiotami wchodzącymi w skład jego otoczenia (relacje bezpośrednie), które to mają łączność z kolejnymi uczestnikami rynku (związki pośrednie). Świadomość tego, że partner ma kontakty i powiązania z innymi podmiotami na rynkach zagranicznych może stanowić dla firmy i menedżerów nią zarządzających bodziec by zbliżyć się do niego i w konsekwencji poszerzyć swój rynek.

Podkreśla się zewnętrzny wpływ otoczenia na działalność przedsiębiorstwa. Interakcje stanowią zarówno przyczynę, jak i rezultat zmian zachodzących w firmie oraz wśród zewnętrznych podmiotów pochodzących z sieci. Biorąc pod uwagę te przyczynowo-skutkowe aspekty (tworzące pętle zdarzeń) towarzyszące wejściu na nowe rynki zagraniczne, można ten proces zdefiniować jako bieżące interakcje zachodzące pomiędzy podmiotami pochodzącymi z firmy (*internal actors*) i podmiotami zewnętrznymi pochodzącymi z sieci (*external actors*). Podmiotami pochodzącymi z sieci mogą być między innymi klienci, konkurenci, dostawcy i poddostawcy, doradcy, agendy publiczne. Proces wejścia na rynki zagraniczne jako efekt interakcji przedstawiono na rysunku 7.

²¹² D. Surówka-Marszałek tłumaczy pojęcie podmiotów pochodzących z firmy (*internal actors*) i podmiotów zewnętrznych pochodzących z sieci (*external actors*) jako wewnętrznych i zewnętrznych „kreatorów”. Porównaj: D. Surówka-Marszałek, *Proces wejścia na nowe rynki zagraniczne z perspektywy sieci przemysłowych*, w: Marketing i Rynek, 2001 Nr 2, s. 20.

²¹³ D. Blankenburg, op. cit., s. 375-405.



Rysunek 7 Proces wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: D. Blankenburg, *A network approach...*, op. cit., s. 380.

Można wskazać na trzy podstawowe charakterystyki zaprezentowanego procesu. Pierwszą jest jego kompleksowość wywołana częstotliwością i charakterem interakcji. Po drugie, interakcje wywierają wpływ zarówno na podmioty wewnętrzne w firmie, jak i zewnętrzne podmioty sieci. Z tego powodu kontekst sieci i pozycja przedsiębiorstwa ulega ciągłym modyfikacjom. Oznacza to, że dana firma w trakcie procesu wejścia zwiększa zrozumienie i stopień percepcji otaczającej ją sieci. Ostatnią cechą obrazowaną przez schemat jest fakt, że proces wejścia na rynek zagraniczny jest postrzegany jako bieżące interakcje pomiędzy przedsiębiorstwem i zewnętrznymi podmiotami oraz zmieniającymi się warunkami funkcjonowania zarówno sieci, jak i firmy.

Podsumowując analizę procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy pierwszej zidentyfikowanej cechy powiązań sieciowych – ciągłej interakcji, należy stwierdzić, że w przeciwieństwie do ujęć tradycyjnej (takich jak modele etapowe), w koncepcji sieciowej proces umiędzynarodowienia postrzegany jest jako interakcyjny i w dużym stopniu charakteryzujący się nieprzewidywalnym rozwojem. W jego trakcie firma dostosowuje swoje posunięcia do postępu prac w tym zakresie. Poczynania te nie stanowią jednak typowych planów strategicznych. Internacjonalizacja działalności pojawia się jako efekt interakcji i rozwoju relacji²¹⁴.

²¹⁴ Porównaj: G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 131; J. Å. Törnroos, *Internationalisation...*, op. cit., s. 11.

Z kolei proces umiędzynarodowienia z perspektywy drugiej cechy powiązań sieciowych – współzależności, a w szczególności współzależności zasobów sieciowych (*resource based network perspective*) zbadał F. Ciabuschi²¹⁵. W analizie heterogenne zasoby (w kontekście natury, lokalizacji, i specyficznych charakterystyk) zostały sklasyfikowane (według podziału E. Baraldi i R. Bocconcelli²¹⁶) w cztery kategorie: produkty, procesy (*facility*), jednostki biznesowe (*business unit*) i relacje biznesowe. Charakterystykę wskazanych typów zasobów zaprezentowano w tabeli 6.

Zasób	Wyjaśnienie	Przykład
Produkt	jakiegokolwiek artefaktu lub usługi podlegające wymianie	surowce, komponenty, dobra gotowe
Proces	procesy wykorzystywane do produkcji lub transformacji (fizycznej lub ekonomicznej) produktów	produkcja, magazynowanie, dystrybucja
Jednostka biznesowa	struktura organizacyjna, a także niematerialny typ zasobów w postaci kompetencji, wiedzy i umiejętności	oddział firmy
Relacja	powiązania wynikające z interakcji	

Tabela 6 Charakterystyka czterech podstawowych typów zasobów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. Ciabuschi, op. cit. oraz E. Baraldi i R. Bocconcelli, op. cit., s. 564-577.

Wymienione zasoby mogą stać się tak zwanymi zasobami przyczółkowymi – początkowymi (*bridgehead resources*), które według F. Ciabuschiego oznaczają pionierskie oparcie, pierwszą pozycję w nowym kraju, służącą za podstawę dla dalszego rozwoju. Zdaniem autorki na tej podstawie można zaproponować definicję zasobu przyczółkowego jako pierwszego zaangażowanego zasobu na nowym rynku zagranicznym (produktu, procesu, jednostki biznesowej lub relacji). O tym, który z wymienionych zasobów staje się zasobem przyczółkowym decyduje po pierwsze, suma pewnych wewnętrznych i zewnętrznych sił wobec firmy – motywów wejścia, a po drugie, forma wejścia na rynki zagraniczne (*entry mode*). Motywy zewnętrzne przede wszystkim spowodowane są efektami sieci i zmianą otoczenia rynkowego (na przykład w postaci podążania za ekspansją zagraniczną klienta). Z kolei wewnętrzne motywy dotyczą między innymi przewagi firmy (produkt, technologia).

²¹⁵ F. Ciabuschi, *Internationalisation process from a resource network perspective*, 18th Annual IMP Conference Perth, Australia 2002.

²¹⁶ E. Baraldi, R. Bocconcelli, *The quantitative journey in a qualitative landscape: developing a data collection model and a quantitative methodology in business network studies*, w: *Management Decision*, 2001 Vol. 39, Nr 7, s. 564-577.

Rozważając formy wejścia na rynki zagraniczne F. Ciabuschi analizuje tylko handel (który można utożsamiać z eksportem) oraz zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Argumentuje przy tym, że rozważane dwie formy stanowią wyraźne skrajności, pozostałe możliwości (na przykład sprzedaż licencji, leasing, joint-venture) czyniąc rozwiązaniami pośrednimi. Stanowi to znaczący mankament przytoczonej analizy. Można bowiem zastanawiać się, czy do danych zasobów przyczółkowych w połączeniu z danymi motywami nie mogą prowadzić mniej skrajne formy wejścia na rynek zagraniczny. W analizie poddano badaniu w jaki sposób kombinacja czynników w postaci motywów internacjonalizacji (wpływów wewnętrznych i zewnętrznych) i formy wejścia na rynek zagraniczny (eksport lub zagraniczne inwestycje bezpośrednie) determinuje pojawienie się specyficznych zasobów przyczółkowych. Matrycę analizy przedstawiono w tabeli 7.

		Motywy internacjonalizacji	
		wewnętrzne	zewnętrzne
Forma wejścia na rynek zagraniczny	eksport	produkty	relacje
	zagraniczne inwestycje bezpośrednie	jednostki biznesowe	procesy

Tabela 7 Klasyfikacja zasobów przyczółkowych

Źródło: F. Ciabuschi, op. cit.

Produkt stanowi zasób przyczółkowy jeśli na danym rynku zagranicznym nie ustanowiono wcześniej relacji z klientami lub dostawcami. Taka sytuacja zachodzi przede wszystkim w przypadku dwóch grup produktów sprzedawanych na rynkach zagranicznych. Po pierwsze są to surowce lub inne produkty o relatywnie niskiej cenie jednostkowej, a po drugie – produkty opatentowane lub zaawansowane technologicznie, posiadające unikalne cechy. Pojawienie się produktów jako zasobów przyczółkowych predysponują motywy wewnętrzne internacjonalizacji – na przykład w postaci wolnych mocy produkcyjnych. Z kolei ze względu na brak konieczności bezpośredniego kontaktu i niskie postrzegane ryzyko, formą wejścia na rynek zagraniczny jest eksport.

Natomiast w przypadku zastosowania jednostki biznesowej jako zasobu przyczółkowego motywem wewnętrznym ekspansji jest organizacja samej firmy. Ze

względem na trudność (taryfy eksportowe) i niewygodę (koszty transakcyjne) handlu, potrzebę ochrony pewnych przewag (technologia, wiedza, produkt), chęć kontroli działalności lub potrzebę bycia bliżej rynku, wybór pada na zagraniczne inwestycje bezpośrednie jako formę wejścia. Aby jednostka biznesowa mogła stanowić prawdziwy zasób przyczółkowy nie może bazować na wcześniejszych relacjach.

O procesach jako zasobie przyczółkowym można mówić wyłącznie jeśli wcześniej nie istniały relacje z odbiorcami lub dostawcami oraz żaden produkt firmy nie był sprzedawany na danym rynku zagranicznym. Procesy mają za zadanie transformację fizyczną lub ekonomiczną produktów. Na poziomie mikro wyposażenie, technologie, systemy informatyczne i środki transportu też mogą być uznane za procesy. W tej sytuacji dominującym motywem internacjonalizacji jest zewnętrzny efekt sieci (przykładowo bardziej opłacalne prowadzenie produkcji zagranicą), efekt ograniczeń prawnych (taryfy eksportowe) lub konieczność prowadzenia działalności blisko zasobów naturalnych. Ze względu na konieczność poniesienia nakładów inwestycyjnych wybór pada na zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Ostatni zasób – relacje powstają jako efekt interakcji z podmiotami sieci. Dominują w tym przypadku motywy zewnętrzne internacjonalizacji, wywierające wpływ na interakcję. Z kolei formę wejścia na rynek zagraniczny stanowi eksport ze względu na fakt, że relacje bazują na wymianie usług i produktów.

Należy zauważyć, że poziom kontroli firmy nad jej działalnością na nowym rynku różni się w zależności od zastosowanych zasobów oraz etapu internacjonalizacji. Kiedy produkt lub relacja są zasobem przyczółkowym, przedsiębiorstwo ma dużo mniejszą możliwość kontroli niż w przypadku procesów lub jednostek biznesu.

Reasumując, zgodnie z perspektywą zasobowo-sieciową zdolność firmy do internacjonalizacji jest zapewniona przez sieć, a w szczególności przez interakcję i współzależność zasobów sieci. Co więcej, zasoby mogą być postrzegane jako kluczowe narzędzia dla umiędzynarodowienia – jako narzędzie wejścia na rynek (zasoby przyczółkowe) i jako narzędzie wzrostu. Dodatkowo proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa charakteryzuje się stale zwiększającym się, stopniowym zaangażowaniem zasobów. W różnych kolejnych etapach procesu umiędzynarodowienia przyrostowo angażowane są różne nowe zasoby przyczółkowe (produkty, procesy, jednostki biznesowe lub relacje). W zależności od etapu internacjonalizacji występuje konieczność zmiany zasobu stanowiącego zasób przyczółkowy, co kreuje pewnego rodzaju cykl zaangażowania zasobów (porównaj

rysunek 8). Jednak należy podkreślić, że kolejność występowania zasobów w cyklu nie jest zdeterminowana i z góry dla wszystkich podmiotów jednakowo określona. Ze względu na nakreśloną zmianę zaangażowania zasobów proces umiędzynarodowienia ma charakter cykliczny.



Rysunek 8 Cykl zaangażowania zasobów

Źródło: F. Ciabuschi, op. cit.

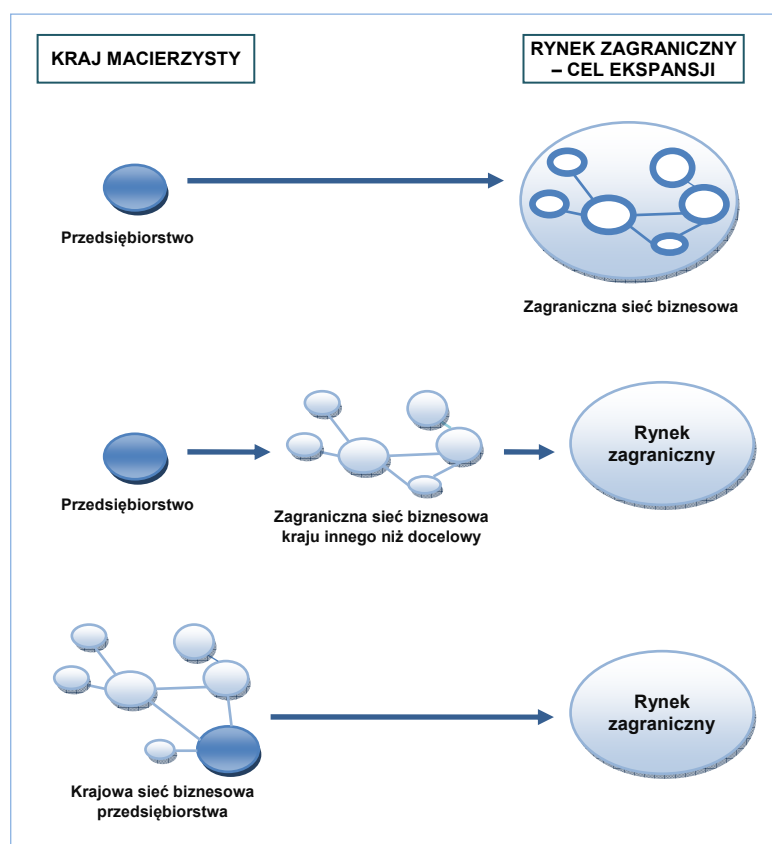
W podejściu zasobowo-sieciowym do internacjonalizacji podkreśla się, że ścieżki umiędzynarodowienia różnych firm mogą być odmienne, co spowodowane jest przez trzy zmienne – strukturę zasobów (zarówno wewnętrznych, jak i powstałych w wyniku interakcji w sieci), wpływ motywów internacjonalizacji (czynniki wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa) i wybór dokonany przez daną firmę dotyczący formy internacjonalizacji (eksport lub zagraniczne inwestycje bezpośrednie).

Analizując zaprezentowaną koncepcję F. Ciabuschiego trzeba zwrócić uwagę na jej pewne mankamenty. Jak już wskazano wcześniej, rozważane są tylko dwie skrajne formy wejścia na rynek zagraniczny – eksport i zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Tymczasem prawdopodobnie do danych zasobów przyczółkowych w połączeniu z danymi motywami mogą prowadzić również mniej skrajne formy wejścia. Po drugie, wskazany cykl internacjonalizacji jest relatywnie ogólny, co z jednej strony daje efekt jego uniwersalności, ale jednocześnie skutkuje rozmytym obrazem procesu. Dodatkowo brakuje nakreślenia schematu przejścia przedsiębiorstwa z jednego zasobu przyczółkowego do drugiego – nie wiadomo co jest motorem zmiany, ani kiedy i dlaczego następuje kolejny wyższy etap procesu umiędzynarodowienia.

Podsumowując, z perspektywy współzależności zasoby firmy stanowią przedmiot adaptacyjnych działań powodując z kolei wzajemną współzależność

podmiotów. Zmniejsza to kontrolę przedsiębiorstwa nad własnymi zasobami w procesie internacjonalizacji, ale jednocześnie daje kontrolę nad zasobami innych uczestników sieci biznesowej. Ponadto wywiera wpływ na wybór formy umiędzynarodowienia.

Analizę podejścia sieciowego do internacjonalizacji firmy można także przeprowadzić z perspektywy trzeciej cechy relacji sieciowych – nieskończoności. Określając cechy powiązań sieciowych wskazano, że nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci biznesowej. Poprzez nawiązywane kontakty, podejmowane wspólnie działania oraz wzajemną adaptację zasobów każde przedsiębiorstwo tworzy swoje własne sieci powiązań, które z kolei łączą się z sieciami innych podmiotów. Dzięki hipotetycznie nieskończonej liczbie potencjalnych relacji, nawiązywanych także w wymiarze międzynarodowym, można przypuszczać, że realizacja procesu internacjonalizacji jest możliwa przy wykorzystaniu więcej niż jednej konfiguracji powiązań sieciowych. Propozycję trzech wariantów relacji sieciowych zaprezentowano na rysunku 9.



Rysunek 9 Konfiguracja powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszy wariant relacji sieciowych w procesie umiędzynarodowienia firmy stanowią podstawowe powiązania z partnerami zagranicznej sieci biznesowej z kraju będącego celem ekspansji. Z drugiej strony możliwe są relacje z partnerami w zagranicznych sieciach biznesowych z krajów innych niż kraj docelowy ekspansji. W tym przypadku proces internacjonalizacji może być zainicjowany przez przedsiębiorstwa z innych krajów, które widzą korzyści interakcji z daną firmą. Ostatnią możliwością są relacje z partnerami krajowej sieci biznesowej – przedsiębiorstwo w celu wejścia do sieci w innych krajach może użyć swojej sieci krajowej jako pomostu, przyspieszając w ten sposób proces swojej internacjonalizacji. Podkreśla się²¹⁷, że sieci stanowiące pomosty do rynków zagranicznych mogą stanowić bardzo ważne początkowe kroki w rozpoczęciu działalności zagranicznej. Jednocześnie poprzez powiązania sieciowe firma może zostać zmuszona do ekspansji, kiedy klient wymaga, aby jego dostawca podążał za nim poza granice kraju macierzystego, jeśli chce utrzymać dotychczasowe relacje na rynku krajowym²¹⁸.

W literaturze przedmiotu²¹⁹ przedstawia się odmienną od zaproponowanej konfigurację powiązań w procesie internacjonalizacji, zgodnie z którą w zależności od posiadanej dotychczas pozycji, firma może dokonać międzynarodowego rozszerzenia, penetracji bądź międzynarodowej integracji. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo nawiązuje nowe relacje na rynkach zagranicznych. Z kolei penetracja oznacza rozwój obecnych pozycji w sieciach w krajach, w których firma już istnieje. Natomiast w przypadku międzynarodowej integracji dochodzi do zwiększenia koordynacji pomiędzy pozycjami, jakie przedsiębiorstwo zajmuje w ramach różnych sieci zagranicznych.

Na gruncie powyższej przedstawionego podziału zaproponowana przez autorkę konfiguracja powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji firmy zawiera się w „międzynarodowym rozszerzeniu”. Natomiast dodatkowe dwie możliwości (penetracja i międzynarodowa integracja) dotyczą raczej zmiany samej pozycji przedsiębiorstwa już obecnego na danych rynkach zagranicznych, a nie – procesu wejścia na nowe rynki. Z tego powodu penetracja i międzynarodowa integracja nie będą stanowiły przedmiotu rozważań w niniejszej rozprawie.

²¹⁷ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism...*, op. cit., s. 20.

²¹⁸ Porównaj: J. Johanson, D. D. Sharma, *Technical Consultancy in Internationalization*, w: *International Marketing Review*, 1987 Vol. 4, Nr 4, s. 26.

²¹⁹ Porównaj: J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation...*, op. cit., s. 294.

Podsumowując analizę podejścia sieciowego do internacjonalizacji można wysunąć wniosek, że niezależnie od przyjętej perspektywy cechy relacji sieciowych, proces umiędzynarodowienia w tej koncepcji nie ma charakteru liniowego, sekwencyjnego w rozumieniu modeli etapowych (a zwłaszcza modelu Uppsala). Wręcz przeciwnie – proces ten tworzy raczej zbiór wielostronnych multilateralnych powiązań i zależności. Na dodatek trzy przedstawione perspektywy badawcze (interakcji, współzależności zasobów lub nieskończoności) wcale się nie wykluczają, ale uzupełniają. Można wręcz konkludować, że proces internacjonalizacji następuje w wyniku interakcji, poprzez trzy potencjalnie możliwe konfiguracje relacji sieciowych, wykorzystując przy tym zasoby przyczółkowe. Dodatkowo obraz ten należy wzbogacić o inne determinanty internacjonalizacji, takie jak wpływ makrootoczenia (zgodnie z przeprowadzonym w rozdziale 1.1 podziałem na trzy poziomy otoczenia firmy).

Ponadto w dalszej części rozważań przyjmuje się dualne oddziaływanie relacji sieciowych na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa (porównaj rysunek 10). Dualne oddziaływanie oznacza, że z jednej strony zidentyfikowane cechy powiązań sieciowych mogą stanowić istotny impuls do rozpoczęcia procesu umiędzynarodowienia, a z drugiej – wpłynąć na przebieg tego procesu, powodując jego przyspieszenie (na przykład przez pominięcie etapów ujmowanych w tradycyjnych modelach internacjonalizacji).



Rysunek 10 Dualny wpływ powiązań sieciowych na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

O specyfice powiązań sieciowych i całych sieci biznesowych decydują wyznaczone w rozprawie trzy cechy – ciągła interakcja, współzależność i nieskończoność. Na podstawie zidentyfikowanych cech relacji sieciowych zaproponowano definicję sieci biznesowej, określając ją jako łączący dwa lub więcej podmioty zbiór powiązań, które charakteryzuje ciągła interakcja (długoterminowość wraz z dużym znaczeniem kontaktów nieformalnych), współzależność (w zakresie zasobów, podmiotów i działań) oraz równoczesny brak wyraźnych granic i struktury. W następstwie przyjętego postępowania badawczego (skupienie się na samych cechach powiązań, a nie na cechach układu tych relacji, czyli całych sieciach) można przyjąć, że wyznaczone cechy relacji sieciowych stanowią również główne cechy całej sieci biznesowej. Jednocześnie trzeba podkreślić, że sieć powiązań to coś więcej aniżeli prosta suma dwustronnych, bilateralnych relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Dzieje się tak w związku z tym, że na relacje oddziałuje pewien całościowy kontekst działań, który obejmuje konkretne powiązania dwustronne.

Dzięki włączeniu do analizy złożonych relacji z podmiotami otoczenia, podejście sieciowe daje bardzo dobre podstawy badawcze procesu umiędzynarodowienia firmy. To właśnie koncepcja powiązań sieciowych może stanowić alternatywę dla tradycyjnych podejść do procesu internacjonalizacji, lepiej i w większym stopniu odzwierciedlając rzeczywistość gospodarczą. Podejście sieciowe, w przeciwieństwie do etapowych modeli umiędzynarodowienia, zakłada, że strategie firmy zmieniają się pod wpływem różnorodnych relacji w sieci. Tym samym koncepcja sieciowa inkorporuje zasadę, że proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa może nie wyglądać jednakowo, ale w zależności od relacji i otoczenia, ta sama firma może stosować odmienne podejścia do umiędzynarodowienia na różnych rynkach zagranicznych²²⁰.

Jednocześnie wartość podejścia sieciowego polega na uwzględnieniu kompleksowych współzależności, interakcji, jak i obydwu stron (dwóch kierunków połączeń) procesu internacjonalizacji (*inward i outward connections*). W przeciwieństwie do tradycyjnych teorii umiędzynarodowienia, w których przedsiębiorstwo bazuje w procesie internacjonalizacji na wewnętrznie rozwijanych zasobach, w podejściu sieciowym siła firmy bierze się również z interakcji i powiązań z

²²⁰ Porównaj: N. Daszkiewicz, op. cit., s. 56.

innymi uczestnikami rynku. Jak zauważają C. N. Axinn i P. Matthyssens²²¹, tradycyjne teorie i modele internacjonalizacji ograniczają się do koncentracji na przedsiębiorstwie *per se*. Z tego powodu nie uwzględniają kooperacji w procesie umiędzynarodowienia (gdyż przedmiotem ich analizy nie są sieci ani łańcuch wartości firmy). Tymczasem we współczesnej rzeczywistości gospodarczej sojusze i partnerstwo przybierają na znaczeniu. Co więcej, analiza procesu umiędzynarodowienia przez pryzmat podejścia sieciowego tworzy szerokie pole do badań, umożliwiające na przykład wyjaśnienie dlaczego niektóre przedsiębiorstwa przyspieszają proces internacjonalizacji – skracają czas trwania lub omijają niektóre etapy ujmowane w tradycyjnych modelach internacjonalizacji (a zwłaszcza w modelu Uppsala), wkraczają od razu na więcej rynków, wybierają rynki bardziej odległe pod względem dystansu psychicznego albo decydują się na bardziej zaawansowaną formę wejścia na rynek zagraniczny (zamiast eksportu)²²². W ten sposób podejście sieciowe może być wykorzystane także do analizy fenomenu *born global*.

Trzeba podkreślić, że w polskiej literaturze przedmiotu stan wiedzy na temat samego podejścia sieciowego, a w szczególności podejścia sieciowego do internacjonalizacji, jest niewielki. Znaczenie tej koncepcji jest marginalizowane, a większość publikacji na temat umiędzynarodowienia opiera się na analizie przeprowadzonej przez J. Johansona i L. G. Mattssona²²³ dwadzieścia lat temu, nie uwzględniając dalszego rozwoju nauki w tym zakresie. Równocześnie trzeba zauważyć, że obecna w światowej literaturze przedmiotu analiza podejścia sieciowego do procesu umiędzynarodowienia dotyczy przede wszystkim tradycyjnego ujęcia internacjonalizacji w formie powiązań sieciowych. Zasadniczo nie podkreśla się strategicznego podejścia do tego procesu, co ma istotne znaczenie z perspektywy analizy ekspansji firm aktywnie tworzących sieci biznesowe. Na dodatek konieczne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy podejście sieciowe stanowi wyłącznie nowe spojrzenie na rynek oraz proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, czy też aktywne kształtowanie powiązań sieciowych wywiera szerszy i bardziej znaczący wpływ na firmy działające na rynkach zagranicznych, chociażby kształtując ich przewagę konkurencyjną. W światowej i polskiej literaturze przedmiotu brakuje jednak

²²¹ C. N. Axinn, I. P. Matthyssens, op. cit., s. 444.

²²² Zakres internacjonalizacji uwzględnia rodzaj zaawansowania formy wejścia na rynek, ilość form wejścia na rynek, ilość rynków oraz zróżnicowanie rynków objętych procesem. – G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 136.

²²³ J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation...*, op. cit..

kompleksowych badań poświęconych problematyce sieci biznesowych w kontekście ich wpływu na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw i w następstwie na przewagę konkurencyjną firm na rynkach zagranicznych.

2. SIECI BIZNESOWE JAKO DETERMINANTA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

2.1. Koncepcja przewagi konkurencyjnej a zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw

Teoretyczne modele procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw koncentrują się przede wszystkim na wyjaśnianiu przebiegu i form angażowania się firm w wymianę zagraniczną. Brakuje jednak w wystarczającym stopniu odniesienia analizowanych procesów do konkurencyjności przedsiębiorstw. Tymczasem pojawia się istotne z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia pytanie dotyczące determinant trwałej przewagi konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych.

Analizując teorię ekonomii dostrzec można przejście od rozumienia konkurencji jako mechanizmu automatycznej regulacji całego rynku, do traktowania jej jako czynnika deregulującego gospodarkę, poprzez konkurowanie, czyli aktywną rywalizację przedsiębiorstw o ograniczone ilości zasobów i miejsce na rynku. Aby zwyciężyć w tej rynkowej rywalizacji firmy muszą charakteryzować się konkurencyjnością. Powstaje jednak pytanie, jakie czynniki wpływają na fakt, że jedne przedsiębiorstwa stają się lepsze od innych. Stąd w teorii ekonomii wykształciło się pojęcie przewagi konkurencyjnej, a dążeniem stało się zbadanie determinant odpowiedzialnych za jej kształtowanie.

Należy jednak zauważyć, że chociaż termin konkurencyjność należy do tych kategorii ekonomicznych, które są powszechnie i bardzo często używane, to jednocześnie relatywnie rzadko występuje precyzyjne jego zdefiniowanie. Przytaczane w rozważaniach i badaniach na temat konkurencyjności określenia wskazują na różne strony tego zjawiska, a teoria i praktyka dopracowała się wielu różnorodnych koncepcji konkurencyjności firmy. Jak stwierdza M. Moroz²²⁴, taka sytuacja jest konsekwencją po pierwsze, skomplikowanej i holistycznej natury zjawiska jakim jest konkurencyjność – jest ona pewnym zespołem pojęć opisującym całość funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach walki konkurencyjnej. Po drugie, przyczynia się do tego teoretyczna natura tego pojęcia – konkurencyjność jest abstrakcyjnym terminem powstałym na

²²⁴ M. Moroz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, w: *Gospodarka Narodowa*, 2003 Nr 9, s. 40-41.

gruncie nauki. Co więcej, to pojęcie bardzo często odnosi się do różnych poziomów analizy – mówi się o konkurencyjności pracowników, przedsiębiorstw lub całych narodów (państw). W niniejszej rozprawie skoncentrowano się na analizie obejmującej poziom przedsiębiorstwa.

Dodatkowy problem metodologiczny stwarza fakt, że dość wielu autorów definiuje konkurencyjność jako cechę relatywną przysługującą podmiotom osiągającym lepsze od swych konkurentów wyniki w konkutowaniu²²⁵. Można się jednak zgodzić z M. J. Stankiewiczem²²⁶, który uważa, że definicja konkurencyjności powinna być, o ile to możliwe, „neutralizowana”. Definiowanie konkurencyjności w sposób względny prowadzi do jej utożsamiania z różnicą między wynikami konkutowania podmiotów, co w konsekwencji powoduje utożsamianie konkurencyjności z przewagą lub pozycją konkurencyjną. Jest to podejście uprawnione pod warunkiem przyjęcia założenia, że są to zjawiska tożsame. Konsekwencja metodologiczna wymaga jednak odróżnienia od siebie tych pojęć.

Na podstawie dokonanej analizy literatury przedmiotu wydaje się, że konkurencyjność powinna być postrzegana po pierwsze, przez pryzmat działania w konkurencyjnym otoczeniu, czyli przez umiejętność konkutowania²²⁷ oraz po drugie, jako zdolność skutecznej realizacji celów przedsiębiorstwa²²⁸.

Z pojęciem konkurencyjności przedsiębiorstw wiąże się zagadnienie przewagi konkurencyjnej. Firma, która zmierza do osiągnięcia wysokiej konkurencyjności, musi dążyć do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko we wszystkich teoriach konkurencji, ale także stanowi zasadniczy przedmiot rozważań dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw

²²⁵ Przykłady tego typu definicji podaje M. Gorynia w: M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 96-106. Ten sam pogląd podziela: A. Sosnowska, *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 7-8.

²²⁶ M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 31.

²²⁷ Przykładowo według M. Goryni konkurencyjność oznacza umiejętność konkutowania, a więc działania i przetrwania przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. – *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48. Natomiast Z. Pierścionek określa koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa jako generalny sposób radzenia sobie z konkurencją. – *Z. Pierścionek, Koncepcje...*, op. cit., s. 7.

²²⁸ M. J. Stankiewicz definiuje konkurencyjność przedsiębiorstwa jako jego zdolność do sprawnego (skutecznego, korzystnego i ekonomicznego) realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. – M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 36.

w ogóle. Dzieje się tak, ponieważ jak pisze M. E. Porter²²⁹, przewaga konkurencyjna leży w centrum osiągnięć firmy na konkurencyjnych rynkach.

Historycznie pojęcie przewagi konkurencyjnej wyłaniało się stosunkowo powoli i było konsekwencją wzrostu zainteresowania problemem wyróżniania się przedsiębiorstw na rynku. Wśród prekursorów tego pojęcia wymienia się W. Aldersona²³⁰, który już w 1937 roku sugerował, że kluczowym aspektem dostosowania do warunków konkurencyjnych jest specjalizacja firm w celu zaspokojenia zróżnicowanego popytu. W. Alderson uważał, że przewaga zróżnicowania (*differential advantage*) może być osiągnięta dzięki takim alternatywnym działaniom, jak obniżanie cen, precyzyjnie ukierunkowana reklama lub usprawnienie produktów oraz innowacje²³¹.

Podobnie jednak jak w przypadku terminu konkurencyjność, mimo niewątpliwego rozpowszechnienia i przypisywania ogromnego znaczenia problematyce przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, kategoria ta nie jest jednoznacznie²³² i zgodnie interpretowana²³³, a czasami jest wręcz traktowana jako pojęcie pierwotne, niewymagające definicji. W tym zakresie istotny i słuszny jest zarzut, który stawia M. Krzyżanowska²³⁴ dotyczący niejednoznacznego punktu odniesienia przewagi konkurencyjnej. Często zamiennie traktuje się produkt i firmę, a przecież zabieg ten jest nieuprawniony, gdyż istotne jest precyzyjne określenie, czy przewagę konkurencyjną zdobywa całe przedsiębiorstwo, czy też sam produkt²³⁵. Interpretowanie przewagi konkurencyjnej w kontekście produktu, a nie firmy radykalnie zmienia sposób

²²⁹ "Competitive advantage is at the heart of a firm's performance in competitive markets." – M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. XV.

²³⁰ W. Alderson, *A Marketing View of Competition*, w: *Journal of Marketing*, 1937 Vol. 1, Nr 3.

²³¹ Na podstawie: M. Krzyżanowska, *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, w: *Marketing i Rynek*, 2007 Nr 8, s. 3-4.

²³² Przykładowo M. Gorynia stwierdza, że przedsiębiorstwo, któremu przysługuje atrybut konkurencyjności, to firma posiadająca przewagę konkurencyjną i utożsamia w tym ujęciu pojęcie konkurencyjności z przewagą konkurencyjną. – M. Gorynia, *Zachowania...*, op. cit., s. 106. W innym źródle konstatuje, że konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej – *Luka konkurencyjna...*, op. cit., s. 69. Jak zauważa M. J. Stankiewicz ze stwierdzeniem tym nie sposób się nie zgodzić, ale też nie sposób w oparciu o nie odróżnić przewagi od innych elementów konkurencyjności. – Porównaj: M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 169-170.

²³³ Porównaj: G. S. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, w: *Journal of Marketing*, 1988 Vol. 52, Nr 2, s. 2.

²³⁴ M. Krzyżanowska, *Nowoczesne...*, op. cit., s. 9.

²³⁵ Przewagę konkurencyjną firmy przez pryzmat produktu definiuje przykładowo M. Moroz, który stwierdza, że przewaga konkurencyjna umożliwia powstanie wartości dodanej (osiągnięcia zysku, efektywności działań) i w dużym stopniu opiera się na postrzeganiu produktów danej firmy jako lepszych w przekroju wybranych cech od analogicznych wyrobów konkurentów. – Porównaj: M. Moroz, op. cit., s. 43.

rozumienia tej koncepcji. Na gruncie powyższych rozważań można zaproponować zdefiniowanie przewagi konkurencyjnej jako „bycie lepszym od innych” w grze konkurencyjnej, czyli większą atrakcyjność dla nabywców, partnerów, inwestorów i pracowników²³⁶.

W rozprawie za punkt wyjścia dokonywanej analizy przewagi konkurencyjnej firmy przyjęty został cykl przyczynowo-skutkowy konkurencyjności przedsiębiorstw M. Moroza²³⁷. Opiera się on na powszechnie akceptowanym w literaturze tematu założeniu, że całościowe podejście badawcze do konkurencyjności przedsiębiorstw, postrzeganej jako pewien agregat, obejmuje tak zwany łańcuch składników konkurencyjności, w skład którego wchodzi potencjał konkurencyjności, strategia konkurowania, instrumenty konkurowania, przewaga konkurencyjna oraz pozycja konkurencyjna (porównaj rysunek 11).



Rysunek 11 Cykl konkurencyjności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Moroz, op. cit., s. 49-50.

Potencjał konkurencyjności (kształtowany przez zasoby i kompetencje samego przedsiębiorstwa, wykorzystanie szans w otoczeniu oraz – w kontekście dalszych rozważań rozprawy – przez powiązania sieciowe) określa, jaki rodzaj strategii jest w danych uwarunkowaniach dostępny dla firmy. Konsekwencją przyjętych w strategii celów i założeń są zastosowane instrumenty (narzędzia) konkurowania, będące

²³⁶ Definicja według: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 91.

²³⁷ Na podstawie: M. Moroz, op. cit., s. 47-50. Podobny łańcuch przyczynowo-skutkowy prezentuje M. J. Stankiewicz. – Porównaj: M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 86-91.

skonkretyzowanymi sposobami realizacji strategii. Następnie odpowiednie użycie tych instrumentów pozwala przedsiębiorstwu lepiej od rywali kreować wartość. Tym samym firma zdobywa albo umacnia przewagę konkurencyjną nad konkurentem lub konkurentami. Natomiast posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem *sine qua non* zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej²³⁸. Z kolei pozycja konkurencyjna przekłada się w określonym stopniu na potencjał konkurencyjny jednostki gospodarczej, wzmacniając lub osłabiając zdolność do konkurowania w ujęciu dynamicznym.

Reasumując można stwierdzić, że wypracowaną pozycję konkurencyjną ma każda firma biorąca udział w wymianie rynkowej, jednakże nie każda posiada nad innymi trwałą i znaczącą przewagę. Stąd głównym celem przedsiębiorstwa jest uzyskanie i utrzymanie, co ważne, możliwie trwałej przewagi nad konkurencją. Należy podkreślić, że jeśli przewaga nie jest trwała²³⁹, to pozycja konkurencyjna firmy jest niestabilna.

W prezentowanej rozprawie doktorskiej przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest traktowana jako relatywna miara jakości funkcjonowania przedsiębiorstw i definiowana przez pryzmat relatywnych różnic w finansowych i niefinansowych efektach działalności (*performance differentials*) w odniesieniu do osiągnięć najbliższych konkurentów. Uważa się, że firma zdobywa przewagę konkurencyjną, kiedy osiąga nadrzędną pozycję wobec większej liczby konkurentów.

Należy w tym miejscu podkreślić, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa nie jest miarą absolutną, a jej relatywny charakter wynika z tego, że ujawnia się w drodze porównywania efektów firm. W rezultacie zależy ona również od tego, która grupa interesariuszy formułuje ocenę oraz odnosi się do określonego miejsca i czasu oceny (mówi się o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na danym rynku i w danym momencie).

W części empirycznej rozprawy przewaga konkurencyjna zostanie zbadana na podstawie porównania relatywnych²⁴⁰ skonsolidowanych finansowych i niefinansowych wyników przedsiębiorstw w odniesieniu do osiągnięć ich najbliższych konkurentów.

²³⁸ M. Moroz przyjmuje to założenie za M. Gorynią. – Porównaj: *Luka konkurencyjna...*, op. cit., s. 92.

²³⁹ Więcej na temat problemu trwałości przewagi konkurencyjnej zobacz: K. P. Coyne, *The anatomy of sustainable competitive advantage*, w: McKinsey Quarterly, 1986 Nr 2; P. Ghemawat, *Sustainable Advantage*, w: Harvard Business Review, 1986 Vol. 64, Nr 5; N. P. Hoffman, *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present and Future*, w: Academy of Marketing Science Review, 2000 Nr 4.

²⁴⁰ Mierniki bazują na ocenie dokonywanej przez przedsiębiorstwa.

Jak zaznacza K. Fonfara²⁴¹, w odniesieniu do mierników sukcesu sprawdza się w praktyce badawczej wykorzystywanie ich skonsolidowanej formuły, obejmującej nie tylko wielkość zysku ogółem, ale również stopę zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI), wielkość sprzedaży oraz udział w rynku. Rozmiar przewagi konkurencyjnej wiąże się więc z wielkością dysproporcji pomiędzy daną firmą a jej konkurentami w przekroju określonych wyników.

W tym celu, zgodnie z założeniami wysuniętymi w poprzednim rozdziale, zakłada się, że istnieją zasadniczo dwie grupy przedsiębiorstw. Pierwsza z nich składa się z firm świadomych korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego wpływania na nie. Natomiast drugą grupę tworzą przedsiębiorstwa pozbawione tej świadomości, które poniekąd biernie i samoistnie stają się członkami sieci w wyniku realizowanych transakcji. W tym przypadku system powiązań tworzy się niezależnie od woli podmiotów i nie wynika z podjętych strategicznych decyzji dotyczących stworzenia określonej struktury.

Stosując powyższe założenie badawcze dotyczące relatywnego pomiaru przewagi konkurencyjnej firmy, trzeba być świadomym ważnego zagrożenia metodologicznego, które sformułował K. Obłój²⁴². Podkreśla on, że traktowanie wyników firmy jako wskaźnika występowania lub braku przewagi konkurencyjnej jest w pewnym stopniu problematyczne. Z faktu, że dane przedsiębiorstwo ma pewne przewagi nie wynika bowiem, że otrzyma z tego tytułu ekwiwalentne wypłaty na rynku. Mogą one przykładowo zostać przechwycone przez silniejszych graczy w pozostałych fragmentach łańcucha wartości lub przez innych interesariuszy (choćby przez rząd w formie dodatkowego opodatkowania). Może także dojść do sytuacji odwrotnej, kiedy firma przechwyci nadzwyczajną część wartości w łańcuchu wartości, mimo braku ewidentnej przewagi. Oznacza to, że przewaga konkurencyjna nie jest ani koniecznym, ani wystarczającym warunkiem nadzwyczajnych efektów ekonomicznych i między nimi nie ma bezpośredniej zależności przyczynowo-skutkowej. Jednocześnie, co bardzo ważne z perspektywy analizy przeprowadzanej w rozprawie, sam K. Obłój²⁴³ podkreśla, że mimo iż nie da się udowodnić tej zależności, nie ma lepszego postulatu teoretycznego niż koncentrowanie uwagi na budowaniu przewagi konkurencyjnej jako

²⁴¹ K. Fonfara, *Zachowania...*, op. cit., s. 3-4.

²⁴² K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, w: *Przegląd Organizacji*, 2007 Nr 5, s. 8-10.

²⁴³ Ibidem.

głównego sposobu poprawy wyników organizacji. Jak podkreślił T. G. Powell²⁴⁴, nawet jeśli indukcyjne lub dedukcyjne rozumowanie nie pozwala udowodnić, że przewaga konkurencyjna prowadzi do nadzwyczajnych wyników, kategoria przewagi konkurencyjnej jak dotychczas wygrywa konkurencję z innymi, rywalizującymi z nią teoriami efektywności organizacyjnej.

W literaturze przedmiotu wymienia się liczne determinanty przewagi konkurencyjnej²⁴⁵, za bazowe uznając zróżnicowanie (jakość), koszt (cenę) i znajomość rynków (związaną ze sposobem dostarczania produktu lub usługi na rynek). Badania nad źródłami przewagi konkurencyjnej firmy wyraźnie zintensyfikowały się od początku lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, czego przyczyną był silny wzrost konkurencji lokalnej i międzynarodowej w latach osiemdziesiątych. Wskutek tego w latach dziewięćdziesiątych powstały nowe teorie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, które można sklasyfikować w ramach dwóch głównych kategorii – poszukujących zewnętrznych lub wewnętrznych źródeł przewagi. Z koncepcji źródeł zewnętrznych, koncentrujących się na wpływie otoczenia na przewagę konkurencyjną firmy, największe znaczenie przypisuje się teorii M. E. Portera. Z kolei wewnętrzne teorie skupiają się na czynnikach i mechanizmach tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa i zawierają się przede wszystkim w koncepcjach związanych z nurtem zasobowym. Teorii zewnętrznych i wewnętrznych źródeł przewagi nie należy traktować jako alternatyw, ale raczej reprezentujące różne perspektywy badawcze wobec tej samej problematyki.

Ze względu na cel poniższej rozprawy, którym jest wyjaśnienie mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych, przywoływanie wszystkich możliwych koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa byłoby nieuzasadnione. Celem pracy nie jest bowiem historyczna analiza wszystkich ujęć teoretycznych przewagi konkurencyjnej²⁴⁶. Z perspektywy analizy wpływu sieci biznesowej i powiązań sieciowych na funkcjonowanie firmy, istotne jest przede wszystkim

²⁴⁴ T. C. Powell, *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, w: *Strategic Management Journal*, 2001 Vol. 22, Nr 9, s. 885.

²⁴⁵ H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 59; K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000; Z. Pierścioneł, *Strategie...*, op. cit.; M. J. Stankiewicz, op. cit.; A. Sosnowska, op. cit..

²⁴⁶ Szczegółowy przegląd historyczny koncepcji przewagi konkurencyjnej zawiera przykładowo najnowsze opracowanie M. Krzyżanowskiej. – M. Krzyżanowska, *Wczesne...*, op. cit. oraz M. Krzyżanowska, *Nowoczesne...*, op. cit..

przytoczenie wspomnianych koncepcji M. E. Portera oraz nurtu zasobowego. Pozostałe koncepcje przewagi konkurencyjnej (przykładowo teoria kosztów transakcyjnych) nie będą przedmiotem dogłębnej analizy, jednakże w miarę potrzeby zostaną przywołane przy omawianiu oddziaływania powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wkład M. E. Portera²⁴⁷, przedstawiciela szkoły pozycyjnej, do koncepcji przewagi konkurencyjnej polega na opracowaniu kompleksowej analizy sektora oraz źródeł przewagi konkurencyjnej, nazywanych strategiami bazowymi (*generic strategies*) lub strategiami konkurowania. Ostateczny rezultat działania firmy jest wynikiem wzajemnego oddziaływania struktury sektora i dokonanego przez przedsiębiorstwo wyboru źródła przewagi konkurencyjnej. Konkurencję i potencjalną zyskowość w danym sektorze określa zestaw pięciu sił²⁴⁸ – rywalizacji o pozycję rynkową wśród obecnych konkurentów, siły przetargowej dostawców, siły przetargowej klientów, groźby pojawienia się substytucyjnych wyrobów lub usług oraz zagrożenia wejściem nowych konkurentów. Określona przez pięć sił struktura sektora warunkuje wybór przewagi konkurencyjnej firmy. Według M. E. Portera, przedsiębiorstwo, dążąc do zdobycia przewagi konkurencyjnej, może wybrać jedną z trzech możliwości²⁴⁹ – przywództwo kosztowe (*cost leadership*), zróżnicowanie (*differentiation*) lub koncentrację (*focus*)²⁵⁰. Przewaga kosztowa sprowadza się do posiadania wiodącej w sektorze pozycji pod względem kosztów całkowitych, czemu sprzyja wzrost skali i zakresu działalności. Natomiast przewaga mająca swe źródło w zróżnicowaniu polega na zdolności do wytworzenia i zaprezentowania oryginalnej oferty. Z kolei poprzez koncentrację na określonym segmencie rynku przedsiębiorstwo może sprawniej i skuteczniej, od konkurentów działających w szerszej skali, obsłużyć swój wąski

²⁴⁷ M. E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York 1980; M. E. Porter, *Competitive advantage. Creating ...*, op. cit..

²⁴⁸ M. E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s.22; M. E. Porter, *Porter o...*, op. cit., s. 24.

²⁴⁹ M. E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 50-55.

²⁵⁰ Typologia przewag konkurencyjnych sformułowana przez M. E. Portera wywarła wpływ na poglądy wielu autorów, co uwidacznia się między innymi w ich propozycjach dotyczących analizowanego zjawiska. W wielu z tych propozycji stosuje się jednak zmiany w nazewnictwie. Przykładowo przewaga oparta na przywództwie kosztowym zawężana jest niekiedy do przewagi cenowej, a przewaga mająca swe źródła w zróżnicowaniu – przewagi jakościowej. Można się jednak zgodzić z M. J. Stankiewiczem, zdaniem którego te „zamienniki” nie są uzasadnione merytorycznie, zawężają bowiem pierwotną istotę obydwu przewag (zwłaszcza w przypadku pierwszej z nich, w zakresie której stosowanie konkurencyjnych cen jest tylko jednym z możliwych do zastosowania rozwiązaniem). – Porównaj: M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 182.

segment. M. E. Porter uzupełnia następnie tezę o uwarunkowaniu przewagi konkurencyjnej firmy strukturą sektora, analizą łańcucha wartości (*value chain*)²⁵¹. Koncepcja łańcucha wartości ujmuje tworzenie wartości w przedsiębiorstwie jako proces powiązanych i narastających funkcji, które można podzielić na działania podstawowe i wspierające. Do podstawowych zalicza się logistykę, produkcję, marketing i sprzedaż oraz serwis. Z kolei działania wspomagające dotyczą infrastruktury firmy, zaopatrzenia, rozwoju technologii i zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki analizie opartej na łańcuchu wartości możliwa jest identyfikacja tych działań, które w największym stopniu przyczyniają się do powstawania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wskazuje się na możliwość delokalizacji poszczególnych funkcji tworzenia wartości do różnych miejsc (w tym krajów), co ma zapewnić ich realizację w najlepszych warunkach ekonomicznych i redukcję kosztów²⁵².

Podsumowując, w koncepcji M. E. Portera od warunków otoczenia, w których działa przedsiębiorstwo zależą jego możliwości wyboru źródła przewagi konkurencyjnej – minimalizacji kosztów, zróżnicowania lub koncentracji. Koncentracja głównie na zewnętrznych uwarunkowaniach przewagi konkurencyjnej firmy skutkuje jednak pewnymi ograniczeniami analizy²⁵³. Dodatkowo w koncepcji, oddziaływania pięciu sił sektora mają z założenia wrogi charakter. Tymczasem antagonizm ten nie znajduje pełnego potwierdzenia w praktyce, ponieważ firmy coraz częściej decydują się na współpracę z innymi uczestnikami gry rynkowej. Można więc stwierdzić, że analiza w podejściu pozycyjnym jest niekompletna również ze względu na założenie czystej konkurencji.

W wyniku rozważań różnych badaczy²⁵⁴, w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku rozwinął się nowy nurt analizy przewagi

²⁵¹ M. E. Porter, *Competitive advantage. Creating ...*, op. cit., s. 33-61.

²⁵² Analiza łańcucha wartości stanowi element analizy kosztów. – Ibidem, s. 64-67.

²⁵³ Badania przeprowadzone przez R. Rumelta potwierdzają, że czynniki leżące po stronie przedsiębiorstwa (*business specific*) wyjaśniają sześć razy lepiej kwestię rentowności przedsiębiorstw niż czynniki sektorowe. – Porównaj: R. P. Rumelt, *How Much Does Industry Matter?*, w: *Strategic Management Journal*, 1991 Vol. 12, Nr 3, s. 167-185.

²⁵⁴ Do głównych przedstawicieli należą: J. B. Barney, G. Hamel, C. K. Prahalad, J. Kay, M. A. Peteraf, R. Hall i Ch. Oliver. W wąskim rozumieniu mianem podejścia zasobowego określa się tylko koncepcję J. B. Barneya. Jednakże związku pomiędzy pojęciem zasobów, zdolności i kompetencji, pozwalają do szeroko rozumianego nurtu zasobowego zaliczyć wszystkich wymienionych autorów. Podobne podejście stosują chociażby Z. Pierścionek (Z. Pierścionek, *Koncepcje...*, op. cit.), W. Czakon (W. Czakon, *Ku systemowej...*, op. cit.) oraz M. Krzyżanowska (M. Krzyżanowska, *Nowoczesne...*, op. cit.).

konkurencyjnej przedsiębiorstwa, związany z tak zwaną szkołą zasobową (*Resource Based View of the Firm*). Inaczej niż w podejściu pozycyjnym przedstawiciele nurtu zasobowego wskazują na wnętrze firmy, jako kluczowy obszar poszukiwania źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej. Stwierdza się, że zasoby nie są homogeniczne, ani powszechnie dostępne, jak zakłada klasyczna mikroekonomia, lecz przeciwnie – są one zróżnicowane i rzadkie. Przewaga konkurencyjna uzależniona jest więc przede wszystkim od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i sposobu ich wykorzystania. Koncepcja ta nawiązuje do prac E. Penrose²⁵⁵, która wskazywała na siłę zasobów wewnętrznych w kreowaniu wzrostu organizacji. Analizowała ona decyzje, rutyny organizacyjne i kreowanie wiedzy w organizacji, które są krytyczne dla zdolności firmy do wzrostu. Ze względu na bardzo rozbudowany charakter nurtu zasobowego kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa niemożliwe i niecelowe jest szczegółowe omawianie wszystkich związanych z nim koncepcji. Stąd w tym miejscu przedstawione zostaną tylko wybrane idee, który wywarły największy wpływ na sam nurt zasobowy, jak i są istotne dla późniejszego wywodu rozprawy.

Bazowy model teorii zasobowej, stworzony przez J. B. Barneya²⁵⁶ zakłada, że istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy zasobami firmy i przewagą konkurencyjną. Sama przewaga oznacza zdolność do realizowania strategii, której nie wdrażają aktualni ani przyszli konkurenci²⁵⁷. J. B. Barney stwierdza, że nie wszystkie zasoby (podzielone na kapitał finansowy, fizyczny, ludzki oraz organizacyjny) mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Wyłącznie zasoby, które są jednocześnie cenne, rzadkie oraz chronione przed imitacją i substytucją, dają przedsiębiorstwu szansę na stworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie nadzwyczajnej renty ekonomicznej. Jeśli zasoby są tylko cenne (niezbędne do skutecznego prowadzenia biznesu) lub tylko rzadkie na rynku, to przewaga osiągnięta przez firmę będzie przejściowa, gdyż konkurenci stosunkowo szybko mogą te zasoby pozyskać. Z kolei trudności w imitacji i substytucji wynikają z mechanizmów ochrony i izolacji firmy przed konkurencją. Składają się na nie specyfika procesu pozyskiwania lub tworzenia zasobów, złożoność sposobów ich łączenia i eksploatacji (*causal ambiguity*) oraz warunki społeczne w

²⁵⁵ E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press, Oxford, 1995, s. 65-87 (pierwsze wydanie książki ukazało się w 1959 roku); E. T. Penrose, *Foreign Investment and the Growth of the Firm*, w: *Economic Journal*, 1956, Vol. 66, Nr 262, s. 225-227.

²⁵⁶ J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, w: *Journal of Management*, 1991 Vol. 17, Nr 1; J. B. Barney, *Looking inside for competitive advantage*, w: *Academy of Management Executive*, 1995 Vol. 9, Nr 4.

²⁵⁷ J. B. Barney, *Firm Resources...*, op. cit., s. 102.

postaci reputacji i relacji interpersonalnych (*social complexity*)²⁵⁸. Podsumowując, według J. B. Barneya przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną w wyniku eksploatacji takich zasobów, do których konkurenci nie mają dostępu. Jednocześnie zasoby te są wyłącznie wartościowe, jeśli przy ich pomocy wykorzystywane są szanse (lub neutralizowane zagrożenia) pojawiające się w otoczeniu.

Można uznać, że najbardziej kompleksową i znaną z zasobowych koncepcji przewagi konkurencyjnej firmy jest idea kluczowych kompetencji (*core competencies*) G. Hamela i C. K. Prahalada²⁵⁹, którzy stwierdzili, że możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zależy nie tylko od zasobów i umiejętności, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, ale także od kluczowych kompetencji, powstających w wyniku ich odpowiedniej konfiguracji. Badacze podkreślają, że w krótkim okresie przewaga konkurencyjna wywodzi się z ceny i różnicowania. Jednak utrzymanie przewagi długoterminowej wymaga rozwijania kluczowych kompetencji, które są rezultatem organizacyjnego uczenia się, zachodzącego ponad granicami indywidualnych zestawów umiejętności i indywidualnych jednostek organizacyjnych²⁶⁰. Kluczowe kompetencje nie dotyczą więc konkretnych produktów czy też rynków, ale technologii, zasobów oraz wiedzy, które można wykorzystać w odniesieniu do wytworzenia wielu produktów. Stanowią one zdolność menedżerów do konsolidowania technologii i umiejętności produkcyjnych w kompetencje, które umożliwiają adaptację do zmieniających się warunków otoczenia²⁶¹. Umiejętność powinna spełniać trzy kryteria, aby mogła zostać uznana za kluczową – musi dostarczać wartość dla klienta, cechować się unikatowością i możliwością rozszerzenia²⁶². Zalecaną drogą do trafnego identyfikowania, wykorzystywania i pomnażania kluczowych kompetencji firmy jest stosowanie tak zwanej dźwigni zasobów, oznaczającej podnoszenie produktywności zasobów w oparciu o synergii wynikającą z odpowiedniego ich integrowania w działaniach²⁶³. Efekt dźwigni można uzyskać na pięć zasadniczych sposobów – poprzez koncentrację wokół kluczowych celów strategicznych, efektywniejszą akumulację zasobów, ich

²⁵⁸ Ibidem, s. 105-112 oraz J. B. Barney, *Looking inside...*, op. cit., s. 50-56.

²⁵⁹ G. Hamel, C. K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, w: Harvard Business Review, 1990 Vol. 68, Nr 3; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, w: Harvard Business Review, 1993 Vol. 71, Nr 2; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1996, G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

²⁶⁰ G. Hamel, C. K. Prahalad, *The Core...*, op. cit., s. 81 oraz G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga...*, op. cit., s. 170.

²⁶¹ G. Hamel, C. K. Prahalad, *The Core...*, op. cit., s. 81.

²⁶² G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga...*, op. cit., s. 171-174.

²⁶³ Ibidem, s. 123.

uzupełnianie, ochronę oraz szybkie odzyskiwanie za sprawą minimalizacji czasu pomiędzy poniesieniem wydatków i uzyskaniem wpływów²⁶⁴. Właśnie efekty dźwigni zasobów, stanowią główne źródło zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Rozwiniętą koncepcję wyróżniających zdolności²⁶⁵ (*distinctive capabilities*) przedstawił J. Kay²⁶⁶, który zakłada, że powodzenie firmy zależy od odpowiedniego rozpoznania własnych zasobów i możliwości oraz od właściwego (czyli dostosowanego do możliwości przedsiębiorstwa), dobrania rynku. Podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej firmy stanowią według tej koncepcji – reputacja, innowacje, zasoby strategiczne oraz, co ważne z perspektywy podejścia sieciowego, architektura²⁶⁷. Architektura definiowana jest²⁶⁸ jako sieć relacyjnych kontaktów w ramach lub wokół przedsiębiorstwa. Tworzą ją relacje po pierwsze, z pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), po drugie, z dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) oraz po trzecie, w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością (sieci). Architektura umożliwia danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Dodatkowo, stanowi wyróżniającą zdolność przedsiębiorstwa, gdyż praktycznie jest niemożliwa do naśladowania i skopiowania.

Z perspektywy analizy sieci biznesowych interesującym przykładem spostrzeżeń na temat przewagi konkurencyjnej w nurcie zasobowym jest koncepcja Ch. Oliver²⁶⁹. Badaczka stawia tezę, że możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy zależy od instytucjonalnego kontekstu podejmowania decyzji dotyczących zasobów. Dzięki syntezie nurtu zasobowego oraz teorii instytucjonalnej, w koncepcji tej wprowadzono drugi, obok ekonomicznych, rodzaj uwarunkowań przewagi konkurencyjnej firmy – uwarunkowania społeczne.

²⁶⁴ Ibidem, s. 132-145; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Strategy as Stretch...*, op. cit., s. 78-83.

²⁶⁵ Wśród koncepcji doszukujących się źródeł sukcesu firmy w jej umiejętnościach lub zdolnościach, należy obok koncepcji kluczowych kompetencji G. Hamela i C. K. Prahalada oraz wyróżniających zdolności J. Kaya dodatkowo wymienić koncepcję kluczowych zdolności G. Stalka, P. Evansa i L. E. Shulmana (G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*, w: Harvard Business Review, 1992, Nr 3-4) oraz wyróżniających umiejętności Ch. W. Hilla i G. R. Jonesa (Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992).

²⁶⁶ J. Kay, *Foundations of corporate success. How business strategies add value*, Oxford University Press, Oxford 1993.

²⁶⁷ Ibidem, s. 63-124.

²⁶⁸ Ibidem, s. 66.

²⁶⁹ Ch. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*, w: Strategic Management Journal, 1997 Vol. 18, Nr 9.

Podsumowując rozważania na temat nurtu zasobowego można przytoczyć trafną uwagę Z. Pierścionka²⁷⁰, który stwierdza, że tradycyjne (pozycyjne) koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa określają bezpośrednie źródła przewagi konkurencyjnej firmy (kosztowej, zróżnicowania) w postaci na przykład skali produkcji, technologii, doświadczenia, czy zarządzania jakością. Natomiast nowe zasobowe koncepcje określają pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i starają się wyjaśnić, co jest przyczyną konkurencyjnych zdolności innowacyjnych, wyższej jakości produkcji, niższych kosztów, czy konkurencyjnej strategii marketingowej²⁷¹.

Na dodatek, co ważne z perspektywy późniejszej analizy wpływu relacji sieciowych i sieci biznesowych, w nurcie zasobowym w istocie zasoby traktowane są jako autonomiczne źródła przewagi konkurencyjnej firmy. Tymczasem pomiędzy nimi (zarówno w ramach danego przedsiębiorstwa, jak i w grupie różnych podmiotów) może występować efekt synergiczny. Jednakże te zależności i powiązania nie stanowią przedmiotu badań w nurcie zasobowym²⁷². Zgodnie z teorią zasobową przedsiębiorstwo powinno chronić, a nie – dzielić zasoby i know-how. Niemniej jednak trzeba stwierdzić, że koncepcja przewagi konkurencyjnej firmy wynikającej z powiązań sieciowych i działalności w ramach sieci biznesowych czerpie podstawy w dość dużym stopniu właśnie z teorii zasobowej²⁷³.

Reasumując analizę koncepcji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, przedstawiono dwa główne stanowiska wobec źródeł tej przewagi – podejście odnoszące się do szkoły pozycyjnej i propozycji M. E. Portera oraz nurt zasobowy. Należy zaznaczyć, że obydwie te nurty badawcze można uznać za komplementarne, wyjaśniające ten sam problem z odmiennej perspektywy. Jednak określają one jednak źródła przewagi konkurencyjnej w sposób fragmentaryczny, tak, jakby determinanty były w pełni autonomiczne, nie pokrywając tym samym w całości złożonego i zmiennego charakteru zjawisk zachodzących w rzeczywistości gospodarczej. Równocześnie teoria M. E. Portera i teoria zasobowa nie zauważają, że przewaga

²⁷⁰ Z. Pierścionek, *Strategie...*, op. cit., s. 202; Z. Pierścionek, *Koncepcje...*, op. cit., s. 8.

²⁷¹ Konkurencyjność przedsiębiorstwa należy więc rozpatrywać w łańcuchu powiązań przyczynowo-skutkowych, w którym staramy się określić poszczególne ogniwa będące coraz głębszymi źródłami przewagi. – Z. Pierścionek, *Strategie ...*, op. cit., s. 202.

²⁷² Porównaj: W. Czakon, *Ku systemowej...*, op. cit., s. 5-6.

²⁷³ Drugą teorią, do której nawiązuje koncepcja przewagi konkurencyjnej wynikającej z powiązań sieciowych jest teoria kosztów transakcyjnych.

pojedynczej firmy jest często połączona z przewagą sieci relacji, w której ta firma funkcjonuje.

Jak już podkreślono omawiając teoretyczne podstawy procesu internacjonalizacji, w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat znacznie zmieniły się warunki otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa. W obliczu globalizacji rynków, gospodarek krajowych oraz firm²⁷⁴, wzrostu znaczenia takich kategorii i pojęć, jak gospodarka oparta na wiedzy oraz gospodarka elektroniczna, a także rozwoju sektora zaawansowanych technologii, pojawia się pytanie na ile współczesne warunki działalności przedsiębiorstw wywierają wpływ nie tylko na ich internacjonalizację, ale również na kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Zmiany warunków funkcjonowania stwarzają przecież firmom nowe możliwości rozwoju, działań konkurencyjnych, a także różnicują znaczenie poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście należy zastanowić się, na ile w wyniku zmian otoczenia rynkowego i konkurencyjnego powstają nowe potencjalne determinanty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Tymczasem w dotychczasowym dorobku teoretycznym brakuje kompleksowych badań odpowiadających wymogom nowego otoczenia i jego wpływu na przewagę konkurencyjną współczesnych firm.

Jednocześnie zasygnalizowane okoliczności należy rozpatrywać w powiązaniu z efektem globalizacji, jakim jest potęgowanie turbulencji otoczenia firmy, czyli nagłych, nieciągłych i trudnych do przewidzenia zmian, co skutkuje wzrostem ryzyka i niepewności²⁷⁵. Ponadto narastająca złożoność otoczenia powoduje, że coraz więcej zdarzeń, podmiotów, czy obiektów będących poza przedsiębiorstwem wpływa na jego funkcjonowanie, *ergo* staje się składnikami jego otoczenia²⁷⁶. Istnienie coraz większej liczby powiązań kwestionuje tradycyjne znaczenie granic pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Relacje dają możliwość wywierania choć ograniczonego wpływu na inne podmioty, co oznacza, że każde przedsiębiorstwo otrzymuje kontrolę chociaż nad częścią własnego otoczenia, jednocześnie jednak oddając również część kontroli nad sobą²⁷⁷.

²⁷⁴ Szerzej na temat wpływu globalizacji na warunki konkurowania zobacz: Ch. W. L. Hill, *International Business, Competing in the Global Marketplace*, Irwin McGraw-Hill, USA 2000, s. 2-28 oraz M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 66-85.

²⁷⁵ Niepewność odnosi się do przekonania menedżera o dość dobrym oszacowaniu jego predykcji. Natomiast ryzyko dotyczy potencjalnych skutków działania, w szczególności możliwej straty. – E. Penrose, *The theory...*, op. cit., s. 56.

²⁷⁶ Porównaj: M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 73.

²⁷⁷ J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, op. cit., s. 2.

Dodatkowo trzeba zauważyć, że zaprezentowane koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej opierają się na założeniu względnej stabilności sytuacji, w jakiej działają podmioty gospodarcze i w związku z tym nie odpowiadają obecnej – zmiennej i niepewnej rzeczywistości. Jak podkreśla Z. Pierścionek²⁷⁸, wysokie tempo zmian otoczenia rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego powoduje pojawienie się konkurencji o nowych jakościowo cechach, które wymagają nowych metod ich analizy oraz nowych strategii. Przedsiębiorstwa działają w warunkach sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych, nie zaś stabilnej długookresowej przewagi. Natomiast A. K. Koźmiński²⁷⁹ konstatuje, że w takich warunkach źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w zdolności do szybkich i adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji. Podkreśla się, że w ten sposób mogą działać tylko firmy posiadające rezerwy wolnych zasobów, których konfigurację można szybko zmienić. Stąd wymogi współczesnej konkurencji w warunkach globalizacji, a zwłaszcza konieczność wykorzystania korzyści skali oraz skracania cyklu rozwojowego produktów wymuszają odwołanie się do partnerstwa i sojuszy. Również M. J. Stankiewicz²⁸⁰ zauważa, że w dobie postępującej globalizacji nawet bardzo duże przedsiębiorstwa muszą budować swój potencjał konkurencyjności w powiązaniu z innymi firmami.

Innym przejawem zmian otoczenia, w którym działają współczesne przedsiębiorstwa jest fakt rozszerzania przez wiele z nich działalności na nowe rynki zagraniczne. W efekcie ekspansji zagranicznej pojawiają się zmiany w otoczeniu firm, co z kolei wynika bezpośrednio z cech charakterystycznych poszczególnych rynków (w postaci różnic kulturowych, demograficznych, politycznych czy też ekonomicznych). Prawidłowa analiza tych czynników, jak i przyjęcie odpowiedniej strategii działania może (ale nie musi) doprowadzić do rozszerzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa również na nowym rynku. Umieźdzynarodowienie oznacza powstanie nowych potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej firmy. Jednocześnie czynniki nowego otoczenia powodują, że przewaga konkurencyjna ukształtowana poprzez działalność na rynkach zagranicznych może się różnić od tej posiadanej przez przedsiębiorstwo aktywne dotychczas wyłącznie lokalnie – na rynku krajowym. Przewaga konkurencyjna firmy prowadzącej działalność zagraniczną stanowi rezultat konfrontacji z międzynarodowymi podmiotami gospodarczymi. Ponadto polega ona na

²⁷⁸ Z. Pierścionek, *Koncepcje...*, op. cit., s. 8.

²⁷⁹ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach...*, op. cit., s. 92 i 122.

²⁸⁰ M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 328-329.

wykorzystaniu efektów komparatywnych oraz strategicznych²⁸¹ jakie stwarza rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa poza granice kraju macierzystego.

Podsumowując, współczesne firmy są zmuszone działać w dużo bardziej turbulentnym, zmiennym i wymagającym otoczeniu niż jeszcze przed kilkudziesięciu laty. Te zmieniające się warunki funkcjonowania znacznie ograniczają autonomię działań pojedynczych przedsiębiorstw oraz zarządzających nimi menedżerów i wymuszają poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej ponad wewnętrznymi granicami organizacyjnymi, a także ponad granicami kraju macierzystego. W tak nakreślonym kontekście istotne jest zbadanie potencjalnego wpływu sieci biznesowych i tworzących je powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej firm działających na rynkach zagranicznych.

²⁸¹ Międzynarodowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa ujmują źródła przewagi konkurencyjnej w podziale na komparatywne oraz strategiczne. Przewaga strategiczna ma swe źródła w bazowej strategii firmy, wynika więc ze źródeł wewnętrznych. Natomiast przewaga komparatywna opiera się na źródłach zewnętrznych względem przedsiębiorstwa, tkwiących w danym kraju, w którym jest ono zlokalizowane. – Na podstawie: G. S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 223-226. Najbardziej znaną koncepcję określającą czynniki, które składają się na przewagę narodową i wyznaczają pozycję konkurencyjną firm danego kraju zaproponował M. E. Porter. Według autora istnieją cztery atrybuty gospodarki (narodu), które kształtują dla miejscowych przedsiębiorstw środowisko sprzyjające powstawaniu przewagi konkurencyjnej. Są to warunki czynnikowe, warunki popytowe, branże pokrewne i wspierające się oraz strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi. – Porównaj: M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, op. cit., s. 71.

2.2. Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych

Współczesna rzeczywistość gospodarcza wyznacza nowe, bardziej zmienne i złożone od dotychczasowych warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. To zmieniające się otoczenie wymaga aktualnej analizy potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej firm. Pojawia się pytanie, na ile nakreślone okoliczności wywierają wpływ nie tylko na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, ale również na kształtowanie ich przewagi konkurencyjnej. Co więcej, zmiany warunków funkcjonowania stwarzają zarówno nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw, jak i nowe zagrożenia ze strony międzynarodowej konkurencji i turbulentnego otoczenia. W tak zmiennym otoczeniu (zarówno w wymiarze lokalnym, jak i międzynarodowym) źródłem przewagi konkurencyjnej firmy mogą stać się powiązania sieciowe i tworzone przez nie sieci biznesowe.

Tymczasem dotychczasowa analiza wpływu relacji sieciowych i sieci biznesowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw przeprowadzona jest w stopniu zdecydowanie niewystarczającym. Można w tym zakresie zdiagnozować trzy podstawowe braki. Po pierwsze, badania dotyczące tego oddziaływania charakteryzuje duża fragmentaryczność. Dużo uwagi poświęca się wyizolowanym efektom wywieranym przez relacje sieciowe (na przykład kreowanie zaufania, pozytywny wpływ powiązań na proces uczenia się i w rezultacie na przewagę konkurencyjną). Brakuje jednak kompleksowych badań poświęconych holistycznemu ujęciu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy z wykorzystaniem relacji sieciowych. Po drugie, nieliczne dotychczasowe analizy ujmujące kompleksowo to oddziaływanie przeprowadzone są na znacznym poziomie ogólności wniosków. Przykładowo I. F. Wilkinson, L. G. Mattson i G. Easton²⁸² stwierdzają, że generalne zalecenia w stosunku do menedżerów rozwijających swoją międzynarodową konkurencyjność są dwojakie – istnieje potrzeba rozwijania i utrzymywania efektywnych relacji z innymi organizacjami oraz konieczność skoncentrowania się na pozycji firmy w sieci. Z przedstawionymi wnioskami nie sposób się nie zgodzić, jednakże w omawianym opracowaniu brakuje odpowiedzi na pytanie jak kształtowana jest przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa i wyróżnienia kluczowych elementów

²⁸² I. F. Wilkinson, L. G. Mattsson, G. Easton, *International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective*, w: *Journal of World Business*, 2000 Vol. 35, Nr 3, s. 275.

tego procesu, co z kolei pozwoliłoby wskazać na czym konkretnie (a nie tylko „na efektywnych relacjach” lub „pozycji w sieci”) powinni w swych działaniach i decyzjach skoncentrować się menedżerowie.

Trzeci zdiagnozowany brak w dotychczasowych opracowaniach omawianego tematu ma istotne znaczenie analityczne. Znaczna część literatury przedmiotu poświęcona jest badaniu przewagi konkurencyjnej całych sieci, klastrów lub grup przedsiębiorstw²⁸³. Sugeruje się, że obecnie prawdziwa walka konkurencyjna ma miejsce nie pomiędzy indywidualnymi firmami, tylko pomiędzy ich łańcuchami dostaw i sieciami²⁸⁴, a zjawisku powstawania sieci przypisuje się zanik konkurencji pomiędzy pojedynczymi przedsiębiorstwami²⁸⁵. Wielu badaczy wręcz uważa, że w obecnych czasach nie można mówić o konkurencyjności pojedynczej firmy, tylko odpowiednią jednostką analizy stają się sieci²⁸⁶. Trudno się z tym nie zgodzić, ale wydaje się że dewaluowanie wartości przedsiębiorstwa w analizie jest nieodpowiednie. Dla danej firmy istotne są jej wyniki i osiągnięcia, a sieć biznesowa wydaje się być jedynie środkiem do ich realizacji. Przedsiębiorstwa powiązane relacjami tworzą przewagę sieci, ale również, a wręcz przede wszystkim, sieć kształtuje ich przewagę konkurencyjną.

W literaturze przedmiotu w powyższym „grupowym” kontekście pojawia się zagadnienie przewagi relacyjnej²⁸⁷. J. Dyer i H. Singh²⁸⁸ wskazali na rentę relacyjną jako główne źródło przewagi układów sieciowych nad innymi formami działalności partnerów. Renta relacyjna oznacza według nich ponadprzeciętne przychody osiągane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć osobno, a które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie poprzez idiosynkratyczny wkład konkretnych partnerów²⁸⁹. Jak zauważa J. Niemczyk ten rodzaj

²⁸³ Porównaj: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit.; J. Dyer, H. Singh, op. cit.; M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit.; B. Gomes-Casseres, op. cit..

²⁸⁴ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit., s. 126.

²⁸⁵ B. Gomes-Casseres, op. cit., s. 62.

²⁸⁶ M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 53.

²⁸⁷ Porównaj: W. Czakon, *Ku systemowej...*, op. cit., s. 6-8; J. Dyer, H. Singh, op. cit., s. 662; Ch. Huxham, *Creating Collaborative Advantage*, Sage Publications, London 1996, s. 14-16; J. H. Dunning, *Relational Assets, Networks, and International Business Activity*, w: *Cooperative strategies and alliances*, red. F. J. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Oxford 2002; B. Kożuch, *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Plawgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 12; J. Niemczyk, *Strategie z perspektywy sieci - nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego*, w: *Przegląd Organizacji*, 2006 Nr 6, s. 8-10; M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 336-337.

²⁸⁸ J. Dyer, H. Singh, op. cit. s. 662.

²⁸⁹ Definicję renty relacyjnej według I. Dyera oraz H. Singha przyjmują zarówno W. Czakon, jak i J. Niemczyk. Porównaj – W. Czakon, *Ku systemowej...*, op. cit., s. 6-8; J. Niemczyk, op. cit., s. 11.

renty nawiązuje wprost do mało docenianej w ekonomii renty z tytułu efektu synergii²⁹⁰. Mówi się również o przewadze kooperacyjnej (*collaborative advantage*)²⁹¹, która opiera się na założeniu występowania uprzywilejowanych relacji, nawiązywanych przez organizację z wybranymi partnerami z jej otoczenia. Konkurencja w tym podejściu staje się mechanizmem drugoplanowym, natomiast na plan pierwszy wysuwa się zawieranie dobrowolnych umów²⁹². Trzeba wszakże zaznaczyć, że podkreślanie znaczącej wagi umów jest sprzeczne z przedstawioną wcześniej ideą podejścia sieciowego.

Należy również zauważyć, że zjawisko przewagi, czy też renty relacyjnej jest zbadane w stopniu niewystarczającym i charakteryzuje się dość wysokim stopniem ogólności. Często przyczynę tego stanowi fakt, że analiza wpływu powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa stanowi tylko wątek poboczny innego wnioskowania²⁹³. Dodatkowo, w rozważaniach na temat sieci biznesowych i renty relacyjnej często brakuje systematyzacji i szczegółowej analizy jej powstawania²⁹⁴. Co więcej, sprowadzanie renty relacyjnej wyłącznie do efektu synergii²⁹⁵ również stanowi zbyt duże uproszczenie. Ostatnim ograniczeniem dotychczasowej analizy przewagi relacyjnej, na które trzeba zwrócić uwagę, jest przeprowadzanie jej każdorazowo przy odmiennych założeniach badawczych dotyczących istoty powiązań sieciowych i sieci biznesowych. Ponadto bardzo często analiza ta sprowadza się do badania aliansów strategicznych²⁹⁶. Wskutek odmiennych założeń badawczych zachwiane zostaje wnioskanie.

Konkludując, trzeba więc jeszcze raz wyraźnie podkreślić, że sieci biznesowe i powiązania sieciowe wymagają innego spojrzenia na zagadnienie przewagi

²⁹⁰ J. Niemczyk zauważa również, że w rozwiązaniach sieciowych istotna jest także „renta schumpeterowska”. – J. Niemczyk, op. cit., s. 11.

²⁹¹ Poownaj: Ch. Huxham, op. cit., s. 14-16.

²⁹² B. Kozuch, op. cit., s. 12.

²⁹³ Przykładowo podstawowe rozważania J. Niemczyka dotyczą kierunków rozwoju nurtów zarządzania strategicznego. Przyjmuje on hipotezę, że w dobie dominacji w gospodarce sieci międzyorganizacyjnych obowiązywać winno nowe spojrzenie na strategię właśnie z perspektywy sieci, która z kolei musi być rozumiana jako strategia zorientowana na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów współpracy. – J. Niemczyk, op. cit., s. 8-10.

²⁹⁴ Przykładowo A. Zydlewska wymienia szczegółowe motywy tworzenia powiązań między firmami, jednak bez ich ogólnej systematyzacji. – A. Zydlewska, op. cit., s. 173-174. Z kolei W. Czakon wskazuje tylko na trzy przyczyny osiągnięcia renty relacyjnej – wzrost efektywności ze względu na racjonalizację kosztów, przyspieszenie i doskonalenie procesów uczenia się i ułatwianie realizacji celów strategicznych. – W. Czakon, *Ku systemowej...*, op. cit., s. 6-8. Przyczyny te są słuszne, ale nie jedyne.

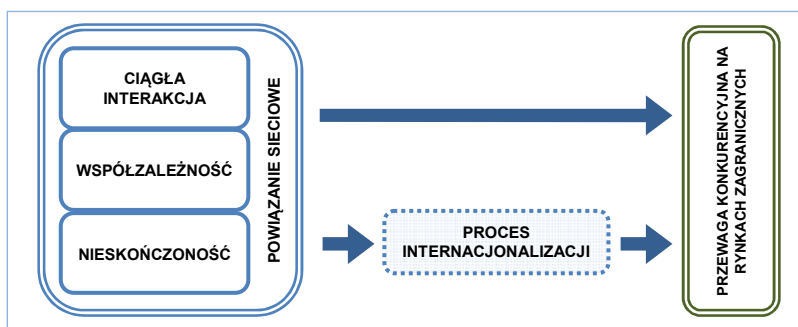
²⁹⁵ Porównaj: J. Niemczyk, op. cit., s. 11.

²⁹⁶ Przykładowo M. J. Stankiewicz stwierdza, że z punktu widzenia firmy budującej i/lub umacniającej konkurencyjność wspólnie z innymi przedsiębiorstwami, czyli w układzie kooperatywnym, można wyróżnić dwa sposoby postępowania: outsourcing i alianse strategiczne. – M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 336-337.

konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Spojrzenie to musi uwzględniać nową jakość relacji zachodzących pomiędzy podmiotami. Odwoływanie się w tłumaczeniu zjawisk sieci powiązań tylko do ujęcia pozycyjnego lub/i zasobowego jest niewystarczające. Tymczasem, zgodnie z przeprowadzoną analizą, w literaturze przedmiotu brakuje kompleksowych badań poświęconych powyższej problematyce w kontekście wpływu powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną pojedynczego przedsiębiorstwa. Jednocześnie dotychczasowe wyjaśnienia dotyczące renty relacyjnej są niewystarczające chociażby ze względu na zbyt ogólny poziom analizy oraz założenia dotyczące samej istoty sieci i powiązań. Zdiagnozowane luki badawcze są o tyle istotne, że w obliczu internacjonalizacji życia gospodarczego funkcjonowanie firmy w ramach sieci biznesowej może stać się znaczącym czynnikiem w procesie kształtowania jej przewagi na rynku, a w szczególności – na rynkach zagranicznych. Coraz większa liczba przedsiębiorstw angażuje się w wymianę zagraniczną, tym samym poszerzając obszar swej aktywności i jednocześnie konfrontując coraz większą liczbę konkurentów. Równocześnie w reakcji na procesy globalizacji, nasiloną konkurencję i turbulentne otoczenie, firmy poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, a także potencjalnych kierunków rozwoju relacji z innymi podmiotami rynkowymi. Dla tych wszystkich przedsiębiorstw powiązania sieciowe mogą stanowić znaczący czynnik przewagi konkurencyjnej, prowadzącej do długofalowego sukcesu. Należy więc określić jak powiązania sieciowe i działalność w ramach sieci biznesowych mogą wpływać na firmę działającą na rynkach zagranicznych. Celem tej części rozprawy jest więc określenie możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych poprzez wykorzystanie powiązań sieciowych w tym procesie, a także opracowanie modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. Celem jest więc również próba wypełnienia luki badawczej związanej z brakiem systematycznej i szczegółowej analizy wpływu sieci biznesowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw.

Przeprowadzona w pierwszym rozdziale rozprawy analiza cech powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych oraz specyfiki podejścia sieciowego do procesu internacjonalizacji pozwala postawić wniosek, że relacje sieciowe mogą wywierać *dualny wpływ* na firmę działającą (lub chcącą działać) na

rynkach zagranicznych i w następstwie – na jej przewagę konkurencyjną (porównaj rysunek 12).



Rysunek 12 Dualny wpływ powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych

Źródło: Opracowanie własne.

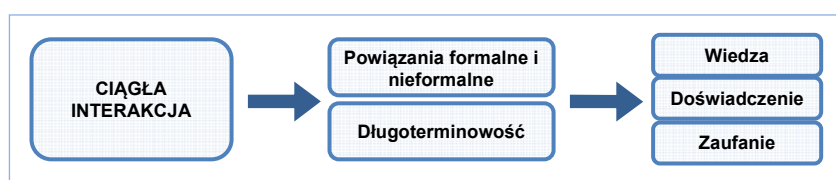
Po pierwsze, relacje sieciowe bezpośrednio wpływają na samo funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego przewagę konkurencyjną. Po drugie, powiązania te oddziałują na proces internacjonalizacji firmy, co z kolei może pośrednio kształtować przewagę konkurencyjną. W literaturze przedmiotu brakuje jednak badań poświęconych tak ujętej problematyce – sieciom biznesowym w kontekście ich wpływu na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa i w następstwie – wpływu powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych. Natomiast badania i opracowania teoretyczne dotyczące bezpośredniego oddziaływania relacji sieciowych na tę przewagę oprócz zdiagnozowanych wcześniej luk badawczych, także w niedostateczny sposób uwzględniają aspekt działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Celem przeprowadzenia możliwej dokładnej analizy wskazanego dualnego wpływu powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, przyjęto następujące postępowanie badawcze. W pierwszym etapie kolejno zbadane zostanie oddziaływanie poszczególnych cech relacji sieciowych (ciągłej interakcji, współzależności i nieskończoności) bezpośrednio na funkcjonowanie firmy i jej przewagę konkurencyjną. Następnie analiza zostanie powtórzona, celem określenia potencjalnego wpływu pośredniego relacji sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, poprzez oddziaływanie na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Ostatni etap analizy obejmie opracowanie modelu

mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. W szczególności podkreślony zostanie pozytywny związek między aktywnym, strategicznym podejściem do tworzenia sieci a kształtowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zgodnie z przyjętym postępowaniem badawczym, chcąc określić bezpośredni wpływ powiązań sieciowych firmy na jej przewagę konkurencyjną, należy najpierw przeanalizować oddziaływanie poszczególnych cech relacji sieciowych na tę przewagę.

W wyniku ciągłej interakcji, propartnerskie długoterminowe podejście wraz z intensywnym rozwojem nieformalnych kontaktów, przyczyniają się zarówno do pogłębienia wiedzy dotyczącej stron relacji, wzrostu doświadczenia, jak i przede wszystkim do zwiększenia zaufania łączącego uczestników sieci (porównaj rysunek 13).



Rysunek 13 Ciągła interakcja powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej – wstępne założenia

Źródło: Opracowanie własne.

Kontakty nieformalne²⁹⁷ mogą obejmować zarówno proste kontakty osobiste między przedstawicielami przedsiębiorstw, jak i dalej idącą formę współpracy ekspertów, szczególnie istotną w przypadku złożonych procesów produkcyjnych. Kontakty nieformalne w dużej mierze bazują na sieciach społecznych (*social networks*), z którymi związana jest idea kapitału społecznego (*social capital*)²⁹⁸. Z kolei sieci

²⁹⁷ Należy zaznaczyć, że zdaniem H. Håkanssona i J. Johanssona w biznesie międzynarodowym istnieje silniejsza tendencja do wykorzystania formalnej kooperacji ze względu na mniej rozwinięte niż w ramach tego samego kraju kanały nieformalnej komunikacji rynkowej ponad granicami różnych krajów. Nie wyklucza to jednak dużego znaczenia i pozytywnych efektów kontaktów nieformalnych. – Porównaj: H. Håkansson, J. Johanson, *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, w: *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, red. D. Ford, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993, s. 466.

²⁹⁸ Kapitał społeczny oznacza aktualne i potencjalne zasoby dostępne poprzez sieci społeczne, a posiadane przez jednostkę. – J. Nahapiet, S. Ghosal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, w: *Academy of Management Review*, 1998 Vol. 23, Nr 2, s. 243. Jednakże podejście sieciowe wykracza poza ramy analityczne kapitału społecznego, który choć stanowi ważny element badań, to istotny jest o tyle, o ile przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Kapitał społeczny w tym podejściu badany jest najczęściej z pozycji teorii kosztów transakcyjnych, a nie socjologii. – Porównaj: W. Czakon, *Ku systemowej...*, op. cit., s. 8.

społeczne, zgodnie z analizą R. Gulati, N. Nohria oraz A. Zaheer²⁹⁹, wspierają zaufanie, redukują asymetrię informacji i w następstwie zmniejszają koszty transakcyjne³⁰⁰ (poprzez między innymi skracanie czasu i zmniejszanie zakresu czynności wykonywanych w ramach transakcji). Co więcej, przyczyniają się do poprawy koordynacji działań firm wchodzących w skład sieci, co z kolei prowadzi do sprawniejszego transferu informacji i know-how³⁰¹. Silne społeczne relacje dają dostęp do godnych zaufania informacji³⁰², natomiast bardziej dokładna informacja poprawia decyzje i ogranicza w ten sposób ryzyko³⁰³, co jest tym bardziej istotne przy rozszerzaniu działalności przedsiębiorstwa na nowe rynki zagraniczne.

W kontekście dokonanych spostrzeżeń akcentuje się, że wszędzie tam, gdzie o sukcesie decyduje praca zespołowa (czyli we wszystkich firmach), zasadnicze znaczenie dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma wiedza domyślna, nieformalna, posiadana przez jednostki i przekazywana w procesie socjalizacji³⁰⁴. Proces uczenia się (zarówno na poziomie jednostki, jak i całego przedsiębiorstwa) wymaga powiązania w sieć sprzężeń zwrotnych pomiędzy różnymi podmiotami rynkowymi, co stanowi ważny element sieci społecznych i sieci biznesowych. Ponadto, według I. Nonaki i H. Takeuchiego³⁰⁵ podstawowy mechanizm pomnażania wiedzy³⁰⁶ polega właśnie na interakcjach między wiedzą dostępną (*explicit knowledge*) i wiedzą ukrytą (*tacit knowledge*)³⁰⁷. Wiedza dostępna jest skodyfikowana, zapisana i może być

²⁹⁹ R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, op. cit., s. 209-210.

³⁰⁰ Kwestia kosztów transakcyjnych w odniesieniu do powiązań sieciowych będzie stanowić przedmiot dalszej części analizy.

³⁰¹ Pozytywny wpływ sieci społecznych na kreowanie wiedzy potwierdza również analiza R. Crossa, A. Parkera, L. Prusaka i S. P. Borgatti. – Porównaj: R. Cross, A. Parker, L. Prusak, S. P. Borgatti, *Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks*, w: *Organizational Dynamics*, 2001 Vol. 30, Nr 2.

³⁰² B. Uzzi, op. cit., s. 35.

³⁰³ M. Van Alstyne, N. Bulkley, *Why Information Should Influence Productivity?* w: *The Network Society. A Cross-cultural Perspective*, red. M. Castells, Edward Elgar Publishing, UK 2004, s. 152.

³⁰⁴ S. L. Berman, J. Down, C. W. L. Hill, *Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association*, w: *Academy of Management Journal*, 2002 Vol. 45, Nr 1, s. 13-28.

³⁰⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995 oraz I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji, Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 14-15 i 268-269.

³⁰⁶ Według I. Nonaki i H. Takeuchiego organizacyjne tworzenie wiedzy (czyli zdolność korporacji jako całości do wytworzenia nowej wiedzy, upowszechniania jej w organizacji i ucieleśniania w produktach, usługach i systemach) jest procesem spiralnym, w którym interakcje zachodzą w sposób wielokrotny i powtarzalny. Interakcja wiedzy ukrytej i dostępnej zachodzi na poziomie jednostki. Jednakże jeśli wiedza nie jest dzielona na poziomie grupy, wtedy nie tworzy się ona spiralnie na poziomie całej organizacji. – I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...*, op. cit., s. 14-15 i 268-269.

³⁰⁷ Wiedza ukryta nazywana jest również wiedzą niekodowaną lub wiedzą niewyrażoną. – Porównaj: Z. Madej, *Gospodarka oparta na wiedzy wkracza w świat paradygmatów*, w: *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, red. E. Frejtag-Mika, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 19.

przekazywana między jednostkami w sposób sformalizowany i prosty. Ważniejszym jednak rodzajem wiedzy jest wiedza ukryta – nieskodyfikowana i subiektywna, którą trudno jest wyrazić za pomocą formalnego języka. Jest ona zawarta w jednostkowym doświadczeniu i obejmuje tak nieuchwytne cechy, jak osobiste przekonania, nastawienia i wartości. Podkreśla się, że jest ona istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy. Na dodatek szczególne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw mają wiedza i umiejętności zespołów, ponieważ tym co może wyróżnić firmę jest ich unikalna integracja. Formułowane jest twierdzenie, iż zdolność uczenia się stanowi jeden z najpewniejszych gwarantów przetrwania i sukcesu firmy³⁰⁸.

Jednocześnie podkreśla się, że przedsiębiorstwa uczą się na dwa podstawowe sposoby. Po pierwsze, przez własną praktykę (czyli eksperymentowanie i interpretowanie wcześniejszych osiągnięć) i po drugie, otrzymując od innych organizacji transfer wiedzy zawarty w produktach i procesach oraz transfer wiedzy ukrytej³⁰⁹. Powyższe procesy uczenia się w szczególności są wzmacniane przez powiązania sieciowe³¹⁰. Badania potwierdzają³¹¹, że oprócz dostępu do zasobów, chęć uczenia się od partnerów stanowi główną przyczynę nawiązywania relacji sieciowych. Co ważne, udokumentowano, że poziom uczenia się jest silnie zależny od połączeń między różnymi powiązaniami sieciowymi – przeciętnie, im bardziej powiązanie stanowi część sieci biznesowej, tym bardziej przedsiębiorstwo się z niej uczy³¹². Inne czynniki determinujące ten proces to między innymi dopasowanie podmiotów (głównie pod względem przygotowania do nauczania i uczenia oraz dopasowania kulturowego), rodzaj produktu (im bardziej standardowy produkt tym niższy poziom uczenia) i wieku relacji. W kontekście ostatniego wymienionego czynnika, z jednej strony zaufanie pojawia się dopiero z czasem, ale z drugiej – często im nowsza jest nawiązana relacja sieciowa, tym bardziej nieznana i pożądana dla przedsiębiorstwa jest wiedza³¹³. Podsumowując, intensyfikacja procesu uczenia się osiągnięta jest przez współpracę w

³⁰⁸ Przykładowo badania D. Jiménez-Jiménez i J. G. Cegarra-Navarro wskazują, że organizacyjne uczenie się wywiera pozytywny wpływ na osiągnięcia firmy. – D. Jiménez-Jiménez i J. G. Cegarra-Navarro, *The performance effect of organizational learning and market orientation*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2007 Vol. 36, Nr 6.

³⁰⁹ H. Håkansson, V. Havila, A. C. Pedersen, *Learning in Networks*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 1999 Vol. 28, Nr 5, s. 443.

³¹⁰ M. Johansson, *Searching the known, discovering the unknown, The Russian Transition from Plan to Market as Network Change Process*, Uppsala Universitet, Uppsala 2001, s. 23.

³¹¹ G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 140.

³¹² H. Håkansson, V. Havila, A. C. Pedersen, op. cit., s. 443, 450.

³¹³ Ibidem, s. 444-445.

ramach sieci³¹⁴, co z kolei oddziałuje na przewagę konkurencyjną firmy (także, a może nawet przede wszystkim na rynkach zagranicznych). Trafna i istotna jest przy tym uwaga Z. Pierścionka³¹⁵, który konstatuje, że przedsiębiorstwa uczyły się zawsze, a więc nie jest to nowe źródło przewagi konkurencyjnej, lecz wzrosło jego znaczenie w miarę zaostrzenia się konkurencji, przyspieszenia postępu nowości i rozwoju badań.

Jak podkreśla P. Drucker wchodzimy obecnie w etap społeczeństwa wiedzy, w którym podstawowym ekonomicznym zasobem (środkiem produkcji) nie jest kapitał, bogactwa naturalne czy też siła robocza, lecz wiedza³¹⁶. Podobnie J. H. Dunning zaznacza, że zasoby materialne i finansowe są nadal istotne, jednak pełnią raczej wspomagającą rolę dla ważniejszych niematerialnych zasobów, a zwłaszcza wiedzy i informacji³¹⁷. Umiejętne zarządzanie zasobami wiedzy (i informacjami³¹⁸) staje się dominującym sposobem generowania zysku, a więc przyczynia się też do zdobywania i umacniania przewagi konkurencyjnej firmy³¹⁹. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa oparta na wiedzy wynika nie tylko z posiadania unikatowych zasobów informacyjnych i wiedzy, ale głównie z niekonwencjonalnych sposobów i umiejętności ich kojarzenia i wykorzystywania. Takie możliwości, a tym samym dostęp do przewagi opartej na wiedzy, stwarzają powiązania sieciowe. Znaczenie wiedzy jako zasobu wzrasta tym bardziej, gdy firma działa lub zamierza podjąć działalność na rynkach zagranicznych. Rozszerzenie aktywności stwarza nowe sytuacje rynkowe i wymaga swobody w wykorzystaniu zarówno wiedzy ogólnej, jak i szczegółowej, dotyczącej konkretnych rynków zagranicznych, procesów, czy też produktów. Jednocześnie wiedza jest konieczna do trafnych decyzji i zachowań wobec zmieniającego się i konkurencyjnego międzynarodowego otoczenia. Reasumując, można stwierdzić, że sieć biznesowa transformuje wiedzę w procesy generujące wartość dodaną i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

³¹⁴ Porównaj: P. J. Batt, S. Purchase, *Managing collaboration within networks and relationships*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2004 Vol. 33, Nr 3, s. 169.

³¹⁵ Z. Pierścioneck, *Strategie...*, op. cit., s. 253.

³¹⁶ P. Drucker, *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 11, 14, 22.

³¹⁷ J. H. Dunning, *Relational Assets...*, op. cit., s. 571.

³¹⁸ Informacja jest strumieniem wiadomości, podczas gdy wiedza jest jego wytworem, zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy. Jest kontekstowa, względna i stanowi zorganizowany zasób użytecznych informacji. – A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach...*, op. cit., s. 40.

³¹⁹ M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 225. Zobacz też: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach...*, op. cit., s. 156-157.

Wskazując pozytywne efekty ciągłej interakcji, a tym samym propartnerskiego długoterminowego nastawienia i rozwoju nieformalnych kontaktów, stwierdzono, że prowadzą one do zwiększenia doświadczenia rynkowego firmy. H. I. M. Wilson oraz R. D. Hadley³²⁰ zaznaczają, że przedsiębiorstwo, które nie posiada wcześniejszego doświadczenia (także na danym rynku zagranicznym), może je zdobyć dzięki innym podmiotom sieci. Istotne z perspektywy przeprowadzanej analizy wnioski prezentują H. Håkansson i J. Johanson³²¹, którzy podkreślają, że najważniejsze kwestie związane z uczeniem się organizacji są związane z wiedzą ukrytą, która z kolei może być rozwinięta tylko właśnie przez doświadczenie. Natomiast samo doświadczenie może powstać wyłącznie jeśli członkowie organizacji wchodzi w interakcje z jej otoczeniem. Dodatkowo, informacje związane z działalnością zagraniczną uzyskane dzięki relacjom sieciowym są często bardziej niezawodne i użyteczne. Jest to o tyle ważne, że działalność na nowych rynkach międzynarodowych wymaga od firm przeprowadzenia analizy i następnie odpowiednich posunięć wobec nowych czynników otoczenia. Stąd istotna jest zarówno wiedza ogólna, jak i specyficzna, dotycząca funkcjonowania konkretnych rynków zagranicznych (*market-specific knowledge*), której najlepszym sposobem uzyskania, zwłaszcza w zakresie informacji obarczonych kontekstem kulturowym, jest doświadczenie rynkowe. Zgodnie z założeniami modelu internacjonalizacji Uppsala (przedstawionymi w rozdziale 1.2), znaczenie dwóch typów wiedzy (ogólnej i specyficznej) w działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa podkreślali również J. Johanson i J. E. Vahlne. Argumentowali także, że wiedzę specyficzną można uzyskać przede wszystkim dzięki doświadczeniu³²². Nie wskazywali jednak, jakie możliwości ma firma, która sama tego doświadczenia jeszcze nie zdobyła³²³. W tym kontekście, na tle dokonanej analizy, rozwiązaniem wydają się być właśnie relacje sieciowe i tworzone przez nie sieci biznesowe.

Zgodnie z wcześniejszym spostrzeżeniem, ciągła interakcja przyczynia się nie tylko do rozwoju doświadczenia i pogłębienia wiedzy dotyczącej stron relacji, ale przede wszystkim do zwiększenia wzajemnego zaufania³²⁴. W tym zakresie znaczenie

³²⁰ R. D. Hadley, H. I. M. Wilson, *The network model of internationalisation and experiential knowledge*, w: *International Business Review*, 2003 Vol. 12, Nr 6, s. 712-715.

³²¹ H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning...*, op. cit., s. 4-5.

³²² Porównaj: J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Internationalization Process ...*, op. cit., s. 11.

³²³ C. N. Axinn, I. P. Matthyssens, op. cit., s. 443.

³²⁴ Zaufanie jest to pozytywne oczekiwanie, że ktoś inny nie będzie oportunistą w słowach, czynach lub podejmowanych decyzjach. Zaufanie jest procesem zależnym od historii wzajemnych stosunków, opartym na istotnych, chociaż ograniczonych doświadczeniach. – S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 498. Rozważając

kontaktów nieformalnych wynika głównie z ryzyka i niepewności towarzyszących każdorazowo transakcjom handlowym³²⁵, które na dodatek wzrasta wraz z rozszerzaniem działalności na rynki zagraniczne. Jest to o tyle istotne, że zaufanie opiera się na dobrej, dłuższej znajomości partnera, a do podtrzymania zaufania potrzebne są częste kontakty. Jak wynika z badań L. Huemera³²⁶, aby powstało zaufanie podmioty muszą osiągnąć poziom zrozumienia sytuacji, czyli wykształcić wiedzę na swój temat. Istotna jest również pewna przewidywalność (pewność, że wszystko będzie „jak zawsze”), co jest szczególnie ważne w warunkach aktywności międzynarodowej, gdzie poziom niepewności jest większy niż na rynku lokalnym³²⁷.

Jednocześnie w licznych analizach podkreśla się kluczowy wpływ zaufania na sukces i rozwój samych powiązań sieciowych³²⁸. Zaufanie zwiększa skłonność do inwestowania w relację³²⁹ i zniechęca do zachowań oportunistycznych³³⁰. Interesujące wnioski prezentują S. Denize i L. Young³³¹, którzy wskazują, że największy pozytywny związek z zaufaniem mają nie same informacje, ale normy wymiany informacji powstające jako efekt długoterminowego procesu rozwoju relacji sieciowych.

Zaufanie nie tylko przyczynia się do obniżenia niepewności oraz ryzyka towarzyszącego transakcjom i działalności rynkowej, co niewątpliwie wywiera pozytywny wpływ na kształtowanie przewagi konkurencyjnej firmy, ale także jest postrzegane jako podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej opartej na

pozytywny wpływ zaufania, należy być świadomym, że jego pomiar jest kwestią skomplikowaną i rozwojową. Jak dotąd nie ma zgodności co do jednej spójnej koncepcji, która byłaby zaadoptowana do pomiaru zaufania w relacjach biznesowych. – Porównaj: R. Seppänen, K. Blomqvist, S. Sundqvist, *Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2007 Vol. 36, Nr 2, s. 249.

³²⁵ Badania przeprowadzone przez F. D. Schoormana, R. C. Mayera i J. H. Davisa potwierdzają, że zaufanie zwiększa gotowość do podejmowania ryzyka w relacji. – F. D. Schoorman, R. C. Mayer, J. H. Davis, *An integrative model of organizational trust: past, present and future*, w: *Academy of Management Review*, 2007 Vol. 32, Nr 2, s. 346-347.

³²⁶ L. Huemer, op. cit., s. 195.

³²⁷ Ibidem, s. 196-198.

³²⁸ R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, w: *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58 Nr 3; V. Havila, J. Johanson, P. Thilenius, *International business-relationship triads*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2, s. 173; M. Friman, T. Gärling, B. Millett, J. Mattsson, R. Johnston, *An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment-Trust theory*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2002 Vol. 31, Nr 5, s. 403-409; C. Yilmaz, B. Sezen, O. Ozdemir, *Joint and interactive effects of trust and (Inter) dependence on relational behaviors In long-term channel dyads*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2005 Vol. 34, Nr 3.

³²⁹ V. Havila, J. Johanson, P. Thilenius, op. cit., s. 177.

³³⁰ K. J. Blois, op. cit., s. 58.

³³¹ S. Denize, L. Yong, *Concerning trust and information*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2007 Vol. 36, Nr 7.

szybkości i elastyczności działania. Zmniejsza bowiem koszty kontroli oraz pozwala eliminować konieczność incydentalnego „kupowania sobie” lojalności partnerów. W ten sposób zaufanie redukuje także koszty transakcyjne prowadzenia biznesu, przyczyniając się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa³³². Co więcej, zaufanie przyczynia się do zwiększenia otwartości, przejrzystości i uczciwości, co z kolei pozwala znów redukować ryzyko.

Na szczególne podkreślenie w powyższym kontekście zasługuje pozytywny wpływ zaufania na procesy wymiany informacji oraz tworzenia wiedzy. Z drugiej strony pojawia się jednak ryzyko ochrony własności intelektualnej i poufnych informacji. Można zauważyć, że dochodzi do jednoczesnej implementacji dwóch, sprzecznych logik relacji między podmiotami – opartego na współpracy zaufania (wspólnoty interesów) oraz wynikającego z konkurencji konfliktu (sprzeczności dążeń). Jednakże nawet rywalizujące strony muszą mieć do siebie zaufanie, angażować się we współpracę oraz dzielić się informacją i doświadczeniem, aby dzięki temu osiągnąć zamierzone korzyści³³³. Na dodatek współistnienie zachowań konkurencyjnych może wywierać pozytywne skutki. Konkurencyjne otoczenie zmusza firmę do ciągłego rozwoju, wprowadzania innowacji, kreuje przedsiębiorczość oraz motywuje do ustawicznego zabiegania o pozycję rynkową. Konkurencja pełni więc rolę stymulatora, co z kolei oddziałuje na strategię konkurencyjną i w następstwie na samą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

W toku analizy kilkakrotnie podkreślono, że zaufanie, któremu sprzyjają partnerstwo i powiązania nieformalne, przyczynia się do redukcji kosztów transakcyjnych. *Teoria kosztów transakcyjnych*, obok teorii agencji i teorii praw własności, należy do nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej. Zajmuje się ona wyborem najlepszego sposobu regulacji transakcji (*governance structure*) i traktuje kwestię organizacji gospodarki jako problem kontraktowania³³⁴. Podwaliny teorii kosztów transakcyjnych stworzył R. H. Coase³³⁵, a po latach rozwinął O. E. Williamson³³⁶. Odrzucili oni klasyczne dla modeli mikroekonomicznych założenia homogeniczności

³³² Porównaj: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach...*, op. cit., s. 144.

³³³ Porównaj: J. Cygler, op. cit., s. 62.

³³⁴ O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 33.

³³⁵ R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, w: *Economica*, 1937, Vol. 4, November.

³³⁶ O. E. Williamson, *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, w: *Journal of Law and Economics*, 1979 Vol. 22, Nr 2; *Industrial organization*, red. O. E. Williamson, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 1996; *The economics of transaction costs*, red. O. E. Williamson, S. E. Masten, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 1999.

rynku, jego atomizacji, a także założenie doskonałej informacji. R. H. Coase przyjął podstawowy aksjomat teorii kosztów transakcyjnych, zgodnie z którym firmy i rynki stanowią alternatywne struktury regulacji, w różnym stopniu wpływające na poziom kosztów transakcyjnych. Zdaniem O. E. Williamsona istnieją trzy podstawowe formy transakcji – organizowane przez rynek, takie, w których relacje między partnerami mają postać hierarchiczną oraz formy pośrednie³³⁷. Niepewność, częstotliwość wymiany oraz stopień w jakim inwestycje są specyficzne dla danej transakcji stanowią kluczowe i podstawowe wymiary służące opisaniu transakcji³³⁸. Natomiast o przyjęciu konkretnej formy dla danej transakcji decyduje wysokość kosztów transakcji, czyli kosztów, które muszą być poniesione, aby dana transakcja (wymiana świadczeń) doszła do skutku. Wyróżnia się dwa rodzaje kosztów transakcyjnych. Są to koszty *ex ante* – doprowadzenia do transakcji (projektowania, negocjowania i zabezpieczenia umowy) oraz *ex post* – koszty stwierdzenia czy transakcja odbyła się zgodnie z ustalonymi warunkami, renegotjacji i rozwiązania ewentualnych sporów³³⁹. Analiza tych kosztów opiera się na dwóch założeniach behawioralnych dotyczących ludzkiego zachowania – ograniczonej racjonalności oraz oportunistycznym³⁴⁰. Wskutek tego wyłania się ograniczony w swojej racjonalności decydent, który przejawia skłonność do zachowań oportunistycznych. Zgodnie z przytaczaną teorią, gdy koszty transakcyjne nie występują lub są niskie, najskuteczniejszym mechanizmem pozostaje rynek. Jeżeli jednak koszty te są na tyle wysokie, że przewyższają korzyści wynikające z kosztów produkcji, przedsiębiorstwa powinny dążyć do stworzenia wewnętrznej organizacji (struktury hierarchicznej). W ten sposób upadło założenie ekonomii tradycyjnej, że jedynie wymiana rynkowa (przez ceny) zapewnia optymalną alokację zasobów (ekonomia neoklasyczna zakłada, że koszty transakcyjne są zerowe i dlatego alokacja przez rynek jest najbardziej efektywna).

Pewne założenia teorii kosztów transakcyjnych budzą jednak kontrowersje. Przede wszystkim dotyczą one przyjęcia oportunistu jako typowego, a nie jedyne wyjątkowego, ludzkiego zachowania. Model nie powala stronom na wymianę opartą na zaufaniu i w ten sposób partnerstwo zostaje w klasycznej teorii kosztów transakcyjnych pominięte. Dodatkowo, poprzez koncentrację na oportunistycznym, rola wcześniejszych relacji między podmiotami jest ignorowana. Tymczasem zaufanie jest opłacalne z

³³⁷ O. E. Williamson, *Ekonomiczne...*, op. cit., s. 60.

³³⁸ O. E. Williamson, *Transaction-Cost...*, op. cit., s. 261.

³³⁹ O. E. Williamson, *Ekonomiczne...*, op. cit., s. 35.

³⁴⁰ Ibidem, s. 43.

punktu widzenia minimalizacji kosztów transakcyjnych oraz maksymalizacji wartości³⁴¹, gdyż stanowi sposób radzenia sobie z niepewnością i złożonością otoczenia. W tym kontekście podkreśla się, że podstawową różnicą między podejściem sieciowym a teorią kosztów transakcyjnych są właśnie założenia dotyczące oportunistu i zaufania³⁴². J. Johanson i L. G. Mattsson³⁴³ konstatują, że główna różnica pomiędzy dwoma podejściami leży w naturze relacji. W podejściu sieciowym rynki charakteryzują się trwałymi powiązaniem, ponieważ takie relacje mogą zredukować koszty wymiany. Poprzez relacje firmy otrzymują również pośredni dostęp do zasobów w ramach przedsiębiorstw, z którymi nie mają bezpośrednich kontaktów. Dla O. E. Williamsona takie powiązania praktycznie nie istnieją w ramach rynku, a wyłącznie w hierarchii.

Dodatkowo, oryginalna koncepcja kosztów transakcyjnych przedstawia decyzje w zakresie organizacji wymiany jako alternatywę pomiędzy rynkiem a całkowitą integracją wertykalną. Są to skrajne sytuacje, leżące na przeciwległych biegunach i te teoria kosztów transakcyjnych dobrze opisuje i wyjaśnia. Teoria ta wykazuje natomiast istotną słabość w zakresie uwarunkowań tworzenia regulacji między niezależnymi prawnie podmiotami tworzącymi kooperacje. Jest to o tyle istotne zastrzeżenie, że efekty analogiczne do korzyści wewnętrznej organizacji mogą być osiągnięte bez wspólnej własności lub pełnej integracji. Wprawdzie najnowsze opracowania w zakresie teorii kosztów transakcyjnych wskazują na istnienie kooperacji jako formy koordynacji leżącej pomiędzy rynkiem a hierarchią, to jednak w niedostateczny sposób te formy opisują³⁴⁴. Tymczasem quasi-struktura sieciowa jest odmienna od typowej hierarchii, w której ogniwa są na stałe połączone, jak i od typowego ujęcia rynku stanowiącego atomistyczną strukturę o nielicznych (jeżeli w ogóle) i chwilowych połączeniach między składnikami³⁴⁵. Brak uwarunkowań, które faktycznie motywują odrębne firmy do tworzenia nierynkowych struktur regulacyjnych, jak również przyjęcie założenia dotyczącego oportunistu jako normy behawioralnej prowadzi do

³⁴¹ Dodatkowym celem relacji partnerskich jest maksymalizacja łącznej wartości danej transakcji dla obu stron, a nie jedynie minimalizacja kosztów. W takim ujęciu koszty transakcji stanowią podzbiór efektów współpracy, które dopiero w zestawieniu z całkowitymi korzyściami pozwalają oszacować efekty netto współpracy międzyorganizacyjnej. Im większe zaufanie, tym większa skłonność uczestników relacji do inwestycji, które z kolei zwiększają wspólnie wypracowaną wartość. – J. Światowiec, *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, w: Marketing i Rynek, 2006 Nr 2, s. 10-14.

³⁴² M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 38-39; J. Johanson, L. G. Mattsson, *Interorganizational Relations...*, op. cit., s. 42.

³⁴³ J. Johanson, L. G. Mattsson, *Interorganizational Relations...*, op. cit., s. 43.

³⁴⁴ Na podstawie: J. Światowiec, op. cit., s. 10-14.

³⁴⁵ H. Håkansson, I. Snehota, *Developing...*, op. cit., s. 20.

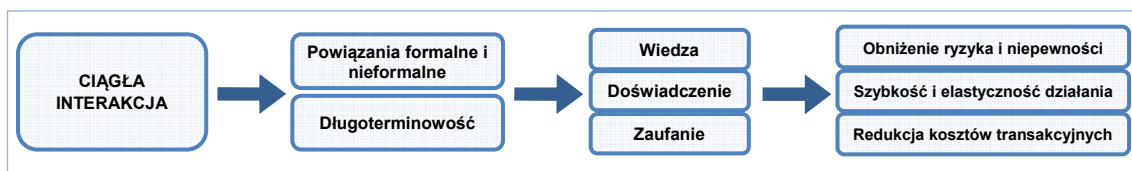
generalnych ograniczeń oryginalnej teorii w zakresie opisu relacji między odrębnymi podmiotami³⁴⁶.

Obecnie w kontekście teorii kosztów transakcyjnych zwraca się uwagę przede wszystkim na dwa aspekty, dzięki którym powiązania sieciowe obniżają ogólne koszty transakcyjne. Po pierwsze, następuje redukcja kosztów administrowania wymianą ze względu na mniejszą liczbę kontraktów, które trzeba każdorazowo negocjować i kontrolować. Skraca się czas i zmniejsza zakres czynności wykonywanych w ramach transakcji. Po drugie, zakłada się obniżenie kosztów wynikających z zabezpieczania się wobec potencjalnego oportunistu partnerów oraz ograniczonej racjonalności. Wzajemne zaufanie jako element wymiany relacyjnej radykalnie obniża potrzebę stosowania mechanizmów zabezpieczających³⁴⁷.

Konkludując analizę kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w kontekście wpływu pierwszej cechy relacji sieciowych, w wyniku ciągłej interakcji, propartnerskie długoterminowe podejście wraz z intensywnym rozwojem nieformalnych kontaktów, przyczyniają się zarówno do pogłębienia wiedzy dotyczącej stron relacji, wzrostu doświadczenia, jak i przede wszystkim do zwiększenia łączącego je zaufania. Dodatkowo należy podkreślić, że wiedza, doświadczenie i zaufanie nie stanowią wyłącznie efektów autonomicznych, tylko pozostają we wzajemnych zależnościach i łączą je sprzężenia zwrotne. Przykładowo, wiedza i doświadczenie mogą sprzyjać wzrostowi zaufania, a z kolei zaufanie – wymianie informacji i w następstwie zwiększeniu wiedzy. Natomiast w rezultacie intensyfikacji wiedzy, doświadczenia i zaufania następuje redukcja niepewności i obniżenie ryzyka – zarówno towarzyszącego każdorazowo transakcjom, jak i związanego z ogólną sytuacją rynkową, co jest szczególnie korzystne w warunkach prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności na rynkach zagranicznych. Jednocześnie, dzięki przepływowi informacji, doświadczeniu i zaufaniu powiązania sieciowe sprzyjają powstaniu przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy oraz szybkości i elastyczności działania. Dodatkowo, szczególnym efektem przede wszystkim zwiększonego zaufania, jest redukcja kosztów transakcyjnych. Nakreślony mechanizm kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych wynikający z ciągłej interakcji jako wyróżnika powiązań sieciowych przedstawiono na rysunku 14.

³⁴⁶ J. Światowiec, op. cit., s. 14.

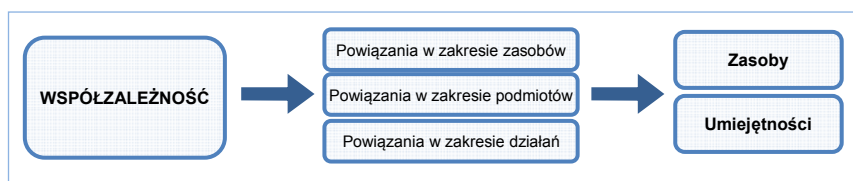
³⁴⁷ Porównaj: B. Pławgo, op. cit., s. 28.



Rysunek 14 Ciągła interakcja powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

Drugą wyznaczoną cechą relacji sieciowych jest współzależność. W następstwie współzależności (w zakresie zasobów, podmiotów i działalności), dzięki efektowi synergii, firmy mogą razem realizować działania oraz wykorzystywać zasoby i umiejętności w sposób niemożliwy do osiągnięcia przez pojedyncze przedsiębiorstwo (porównaj rysunek 15).



Rysunek 15 Współzależność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej – wstępne założenia

Źródło: Opracowanie własne.

Zależności zasobowe stanowią bazę powiązań sieciowych. Dzięki relacjom sieciowym firmy są otwarte na zewnętrzne źródła zasobów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Wzajemna adaptacja umożliwia pozyskanie zasobów, którymi dysponują partnerzy (jak i dopiero ich kolejni partnerzy), a także zdobycie zasobów niedostępnych dotąd dla żadnej ze stron. Możliwa jest nie tylko synergia zasobów, ale również ochrona (choćby poprzez podział ryzyka) obecnej bazy zasobowej przedsiębiorstwa. Co więcej, wspólne inwestycje charakteryzują się niskimi kosztami w porównaniu do podobnych przedsięwzięć podejmowanych tylko przez jedną firmę. Sieć biznesowa stanowi więc efektywną formę alokacji zasobów. Zwiększenie efektywności i wzrost produktywności³⁴⁸ następuje między innymi poprzez obniżenie kosztów produkcji wynikające z korzyści skali, łatwiejszy dostęp do zasobów deficytowych,

³⁴⁸ Kooperacja przyczynia się do wzrostu produktywności zarówno dużych, jak i małych firm. – Porównaj: S. Deakin, T. Goodwin, A. Hughes, *Co-operation and Trust in Inter-Firm Relations: Beyond Competition Policy?*, w: *Contracts, Co-operation, and Competition*, red. S. Deakin, J. Michie, Oxford University Press, Oxford, 1997, s. 359.

szybszą realokację zasobów, czy też rozwijanie wiedzy na temat ich nowego i/lub lepszego łączenia i zastosowania³⁴⁹.

Natomiast sama wymiana zasobów między podmiotami często wymaga poniesienia specyficznych dla danej relacji inwestycji (*relation-specific investment*)³⁵⁰, potrzebnych ze względu na heterogeniczność zasobów różnych przedsiębiorstw i konieczność ich wzajemnego dostosowania celem późniejszego wspólnego użytkowania³⁵¹. Są to inwestycje (nie tylko dotyczące zasobów), których wartość dla podmiotu wynosi zero jeśli dane powiązanie zostanie zerwane³⁵². Wzajemne adaptacje (techniczne, logistyczne, administracyjne, finansowe) i wspomniane inwestycje modyfikują układ sieci³⁵³, wpływają na rozwój zaufania i zaangażowania³⁵⁴, zwiększają trwałości więzi (inaczej podchodzi się do konfliktów i sporów)³⁵⁵ i tworzą współzależność. Ponadto, zaangażowanie inwestycyjne jest silnym mechanizmem zabezpieczającym przed oportunizmem stron relacji³⁵⁶.

Dzięki sieciom biznesowym przedsiębiorstwa mają nie tylko umożliwiony dostęp do zasobów materialnych (między innymi technicznych i finansowych), ale także do nowych kompetencji i umiejętności, na przykład z zakresu zarządzania czy badania i rozwoju lub kluczowego know-how (którego nie można zdobyć poprzez transfer ani wykupienie licencji). Istotna na tle dokonanych spostrzeżeń jest uwaga D. Surówki-Marszałek³⁵⁷, która stwierdza, że pozostawanie we wzajemnej zależności daje możliwość odkrywania i rozwijania umiejętności oraz zdolności tkwiących w organizacji. Tym samym dochodzi do generowania szczególnych niepowtarzalnych

³⁴⁹ Użytkując zasoby firma rozwija wiedzę o tym, jak to robić bardziej efektywnie. – L. Hallén, M. Johanson, *Integration of relationships and business network development in the Russian transition economy*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2, s. 159.

³⁵⁰ Niektórzy autorzy wręcz sugerują, że długoterminowe relacje właśnie wynikają z inwestycji specyficznych dla danej relacji – Porównaj: K. Backhaus, J. Büschken, *What do we know about Business-to-Business Interactions? A Synopsis of Empirical Research on Buyer-Seller Interactions*, w: *Relationships and Networks in International Markets*, red. H. G. Gemünden, T. Ritter, A. Walter, Elsevier Science, Oxford 1997, s. 26; B. Pilling, L. A. Crosby, D. W. Jackson, *Relational bonds in industrial exchange: an experimental test of transaction cost economic framework*, w: *Journal of Business Research*, 1994 Vol. 30, Nr 3.

³⁵¹ M. Forsgren, op. cit., s. 34.

³⁵² M. Forsgren, I. Hägg, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattson, op. cit., s. 41.

³⁵³ Analizę zmian w sieci z punktu widzenia kluczowej roli zasobów przeprowadza M. Johansson. – M. Johansson, *Searching...*, op. cit..

³⁵⁴ D. Wilson, V. Mummalaneni, *Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualization*, w: *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, red. D. Ford, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993, s. 408-420.

³⁵⁵ J. Johanson, L. G. Mattsson, *Interorganizational Relations...*, op. cit., s. 37-38.

³⁵⁶ S. Jap, E. Anderson, *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism*, w: *Management Science*, 2003 Vol. 49, Nr 12, s. 1684-1701.

³⁵⁷ D. Surówka-Marszałek, *Proces wejścia...*, op. cit., s. 21.

umiejętności organizacji, które występują tylko w obszarze oddziaływań z innymi uczestnikami sieci. Można na gruncie powyższego wysunąć spostrzeżenie, że taka unikatowa kombinacja umiejętności tworzy kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa – unikalny potencjał, którego powielanie przez konkurencję jest często praktycznie niemożliwe. P. S. Ring³⁵⁸ podkreśla, że trudnych do zduplikowania zasobów nie można osiągnąć przez zwykłe transakcje rynkowe, tylko poprzez wymianę w ramach relacji sieciowych. Natomiast cenne, rzadkie i trudne do imitacji właściwości, a takimi są kluczowe kompetencje, pozwalają firmie uzyskać przewagę konkurencyjną.

Prezentowane wnioski ściśle nawiązują do przedstawionego wcześniej nurtu zasobowego. Jednakże trzeba pamiętać, że w przeciwieństwie do podejścia sieciowego, w nurcie zasobowym źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby znajdujące się wewnątrz danego przedsiębiorstwa, a nie – także wśród innych „powiązanych” podmiotów gospodarczych. Podejście sieciowe czerpie więc podstawy z teorii zasobowej, ale w przeciwieństwie do niej szuka zasobów również ponad granicami organizacyjnymi firmy. W tym kontekście trafna jest uwaga P. S. Ringa³⁵⁹, który stwierdza, że przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, musi opierać ją na specyficznych zasobach. Jednakże, aby osiągnąć do nich dostęp, konieczna jest współpraca.

Dzięki wymianie zasobów i wspólnemu rozwijaniu umiejętności, w ramach danego powiązania sieciowego możliwy jest rozwój produktów, innowacyjność oraz zwiększa się elastyczność działania. Aktywność na rynkach zagranicznych wymusza innowacyjność³⁶⁰ – częste zmiany i ulepszenia zarówno na poziomie procesów technologicznych, samych produktów, jak i organizacyjnym. Ponadto badania dowodzą³⁶¹, że skłonność do innowacji jest podstawowym czynnikiem, który umożliwia ponadnormalny poziom rentowności. Co więcej, powszechnie zgodzono się co do tego, że innowacje są zasadnicze dla przewagi konkurencyjnej firmy³⁶². Z drugiej strony

³⁵⁸ P. S. Ring, *Networked Organization, A Resource Based Perspective*, Uppsala University, Uppsala 1996, s. 10.

³⁵⁹ Ibidem, s. 7.

³⁶⁰ Ze względu na dużą rolę jaką pełnią innowacje w przypadku przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, szczegółowa analiza wpływu powiązań sieciowych i sieci biznesowych na innowacyjność przedsiębiorstwa zostanie zawarta w rozdziale 3.3.

³⁶¹ Porównaj: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach...*, op. cit., s. 104.

³⁶² Porównaj: P. Drucker: *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 272; J. Kay, op. cit.; Z. Pierścioneł, *Strategie...*, op. cit., s. 68-69; M. Porter: *Porter o...*, op. cit., s. 202; K. Poznańska, *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 66.

należy zgodzić się z W. Świtalskim³⁶³, który zauważa, że innowacyjność przedsiębiorstw, zawarta w ciągłym dążeniu do wprowadzania z sukcesem nowych produktów i procesów, nie powinna być traktowana jako cel sam w sobie. Wprost przeciwnie, innowacje i innowacyjność należy postrzegać jako rozległy i wewnętrznie złożony zestaw środków do podnoszenia sprawności gospodarowania, budowania silnych pozycji konkurencyjnych i uzyskiwania korzyści ekonomicznych.

Jednocześnie *współzależność samych podmiotów* pozwala partnerom wspólnie poszukiwać rozwiązań zaistniałych problemów, jak i odpowiednio wcześniej je antycypować. Podkreśla się, że inteligentna firma rozwija zdolność uczenia się razem z klientem. Współpraca w tym zakresie umożliwia dostrzeżenie potrzeb i zmniejsza konflikty. W przeciwieństwie do tradycyjnych koncepcji rozwoju produktu opóźniających kontakt z odbiorcą, współpraca z klientem dostarcza również informacji o tym, produkcję jakich wyrobów należy rozwijać, a z jakich zrezygnować³⁶⁴. Chociaż powyżej rozważane są korzyści płynące z współpracy z klientem, to te same zalety mogą wynikać z współzależności także z innymi podmiotami rynkowymi (na przykład dostawcami, instytucjami rządowymi, a nawet konkurentami). Przykładowo przedsiębiorstwa nabywające elementy zaopatrzenia zaczynają postrzegać dostawców jako sprzymierzeńców stających się wręcz częścią ich własnego systemu organizacyjnego. Konkurencyjne przewagi poddostawców stają się dzięki temu dodatkowymi przewagami nabywców (i odwrotnie), szczególnie zaś wówczas, gdy wzajemnie dzielą się oni wiedzą i doświadczeniami³⁶⁵.

Na dodatek konieczna szybkość reakcji na zmiany otoczenia nie pozwala powolnie gromadzić w ramach własnej struktury organizacyjnej niezbędnych brakujących kompetencji i zasobów. Stąd chociażby wymagana reakcja na czynniki nowego otoczenia zagranicznego (kulturowe, ekonomiczne, czy też polityczne), bądź chęć wykorzystania pojawiających się w nim okazji, wymaga odwołania się do innych uczestników sieci, którzy w danej chwili już dysponują koniecznymi umiejętnościami i zasobami. Ponadto, ponieważ poszczególni partnerzy zachowują swą niezależność,

³⁶³ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 145.

³⁶⁴ Na podstawie: K. Zimniewicz, op. cit., s. 115-116.

³⁶⁵ B. Pławgo, op. cit., s. 24. Na pozytywne efekty wykorzystania wiedzy uzyskiwanej od dostawców wskazuje też A. Lindstrand. – A. Lindstrand, *The Usefulness of Suppliers Knowledge in International Markets*, w: *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, red. A. Blomstermo, D. D. Sharma, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2003, s. 105- 119.

można przekonfigurować układ sieci (mimo jej równoczesnej stabilności³⁶⁶). Dlatego sieć biznesowa cechuje się elastycznością w ramach domeny – umożliwia przemiany i rozwój dzięki zmieniającym się powiązaniom oraz dostosowaniem do zewnętrznego otoczenia, co staje się dodatkowym przyczynkiem elastyczności strategicznej i źródłem przewagi konkurencyjnej firmy. W długim okresie możliwość zmiany aktywów bez ponoszenia kosztów inwestycji oraz kosztów stałych daje szybkość strategiczną (*strategic agility*)³⁶⁷. Jest to o tyle istotne, gdyż jak trafnie zauważa M. J. Stankiewicz³⁶⁸ na współczesnych, poddawanych wpływom globalizacji, arenach rynkowych, powtarzalność i standaryzacja muszą walczyć z indywidualizacją oferty i jej maksymalnym dostosowaniem do zmiennych i zróżnicowanych potrzeb klientów. Ekonomia skali i efekt doświadczenia, muszą walczyć z elastycznością i zdolnością do wyróżniania się. Można przypuszczać, iż budowanie przewagi konkurencyjnej będzie coraz poważniej uwzględniać imperatyw zdolności przedsiębiorstwa do elastycznych zachowań, a duże możliwości w tym zakresie daje właśnie wspólne budowanie potencjału konkurencyjności.

Dodatkowo trzeba zaznaczyć, że *podejmowane wspólne działania* mogą wywierać pozytywny wpływ między innymi na strukturę organizacyjną firmy oraz przebieg procesów produkcyjnych i logistycznych, co łącznie przyczynia się do poprawy sprawności działania, wzrostu efektywności i minimalizacji kosztów. Adaptacja struktur jest szczególnie istotna w przypadku rozpoczynania działalności na nowym rynku zagranicznym, gdzie przedsiębiorstwo musi sprostać nowemu otoczeniu ekonomicznemu, prawnemu i kulturowemu. Ponadto, w wymiarze strategicznym tworzenia sieci biznesowych, firma może specjalizować się w działalności w tych obszarach łańcucha wartości, które w największym stopniu pozwalają jej na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na nowym rynku³⁶⁹. Poprzez dzielenie się ryzykiem oraz outsourcing funkcji łańcucha wartości, sieci pozwalają osiągnąć strategiczne cele oraz umożliwiają koncentrację na kluczowych kompetencjach leżących u podstaw przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa³⁷⁰. W tym zakresie outsourcing pozwala na koncentrację na kluczowych składnikach potencjału

³⁶⁶ Porównaj analiza równoczesnej stabilności i zmienności sieci biznesowej przeprowadzona w rozdziale 1.1.

³⁶⁷ Porównaj: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000 s. 101-102.

³⁶⁸ M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 330-335.

³⁶⁹ Porównaj: D. W. Cravens, N. F. Piercy, S. H. Shipp, op. cit., s. 204; M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit., s. 121.

³⁷⁰ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit., s. 121; J. C. Jarillo, *On Strategic...*, op. cit., s. 35-36.

konkurencyjności, dodatkowo umożliwiając stosowanie opisanych w teorii zasobowej wielu mechanizmów dźwigni zasobów³⁷¹. Ponadto w wymiarze całej sieci biznesowej, dzięki wykorzystaniu najlepszych kluczowych kompetencji poszczególnych podmiotów, możliwe staje się osiągnięcie szczególnie korzystnego efektu synergii.

W prezentowanym kontekście istotne są również koszty realizacji poszczególnych operacji, które pozostali uczestnicy sieci mogą wykonywać taniej (i lepiej). Dzięki wspólnej realizacji określonych funkcji (na przykład marketingu czy badań i rozwoju) można też uniknąć powielania wydatków. Na dodatek w obliczu ulegających skracaniu cykli życia produktów i technologii, zwłaszcza odzyskiwanie nakładów o charakterze kosztów stałych (przykładowo na badania i rozwój) wymaga współpracy³⁷². Kooperacja umożliwia więc nie tylko osiąganie efektów skali, ale także redukcję kosztów. Racjonalizację kosztów w wyniku współzależności można odwołać do trzech kategorii – ograniczenia kosztów operacyjnych, poprawy elastyczności kosztów oraz redukcji kosztów transakcyjnych. Ograniczanie kosztów operacyjnych zachodzi ze względu na dopasowanie zasobów rzeczowych, ludzkich i organizacyjnych współpracujących przedsiębiorstw – kospecjalizację. Z kolei poprawa elastyczności kosztów wiąże się z możliwością konfigurowania relacji firmy ze względu na potrzeby rynku³⁷³. Natomiast redukcja kosztów transakcyjnych odnosi się do omówionych wcześniej zależności związanych przede wszystkim z pozytywnym oddziaływaniem zaufania.

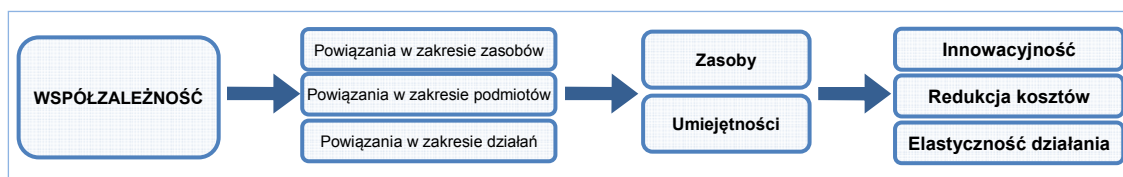
Podsumowując przedstawioną analizę współzależności jako cechy powiązań sieciowych, można stwierdzić, że relacje na każdym z trzech poziomów (zasobów, działalności i podmiotów) umożliwiają redukcję kosztów, wzrost elastyczności działania oraz innowacyjności przedsiębiorstwa. Sieci biznesowe umożliwiają pojedynczym firmom pozbawionym wystarczających zasobów lub cech konkurencyjności, poprzez ich łączenie, osiągać przewagę na rynku. Można powiedzieć, że w dobie globalizacji, sieci coraz częściej stają się koniecznością, gdyż zapewniają elastyczność w dostosowywaniu się do coraz bardziej zmiennych i zróżnicowanych (zwłaszcza w kontekście rozszerzania działalności na nowe rynki zagraniczne) wymogów rynku. Mechanizm kształtowania przewagi konkurencyjnej

³⁷¹ Na temat dźwigni zasobów porównaj: G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga...*, op. cit., s. 170.

³⁷² Porównaj: K. Ohmae, *The Global Logic of Strategic Alliances*, w: Harvard Business Review, 1989 Vol. 67, Nr 2, s. 144.

³⁷³ Na podstawie: B. Koźuch, op. cit., s. 17

przedsiębiorstwa wynikający z współzależności jako cechy powiązań sieciowych przedstawiono na rysunku 16.



Rysunek 16 Współzależność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej

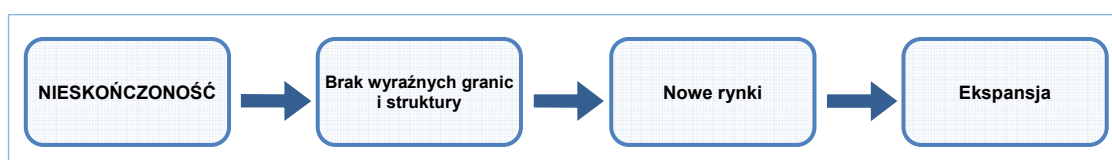
Źródło: Opracowanie własne.

Trzecią cechę powiązań sieciowych stanowi nieskończoność. Jak już stwierdzono we wcześniejszej analizie, częste przemiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw oraz coraz krótsze cykle życia wielu produktów sprawiają, iż sukces rynkowy uzależniony jest w dużej mierze od tempa dotarcia do jak największej liczby klientów. W konsekwencji nieskończonych relacji sieciowych i licznych związków z otoczeniem sieć biznesowa charakteryzuje się nieograniczonym obszarem działania – zarówno terytorialnym, jak i przedmiotowym. Powiązania umożliwiają dobór partnerów z praktycznie każdej lokalizacji i obszaru aktywności, dzięki czemu ułatwiony i przyspieszony zostaje proces wkraczania na nowe rynki (także w wymiarze lokalnym), zdobywania nowych klientów i w następstwie – ekspansja działalności (porównaj rysunek 17).

Przy czym pojęcia „nowe rynki” nie należy ograniczać wyłącznie do wymiaru ekspansji zagranicznej. Zakres tego terminu jest dużo szerszy i może oznaczać:

- w wymiarze podmiotowym – nowe grupy odbiorców, których potrzeby mogłyby być zaspokojone przez wytworzone przez przedsiębiorstwo produkty (także w wymiarze lokalnym lub rynków zagranicznych, na których firma już jest obecna) oraz potencjalne nowe grupy użytkowników w obecnych obszarach sprzedaży,
- w wymiarze produktowym – rozwój produktu (zarówno jego modyfikacje, jak i wytwarzanie nowych produktów),
- w wymiarze działalności – rozpoczęcie działalności w nowym obszarze,
- w wymiarze międzynarodowym – zbyć na nowych rynkach zagranicznych.

Powiązania sieciowe mogą nie tylko zapewnić możliwość wejścia na nowe rynki, ale także ułatwić zdobycie, poprawę bądź utrzymanie określonej pozycji rynkowej (na przykład poprzez lepsze rozpoznanie potrzeb danego rynku oraz zmniejszenie ryzyka ekonomicznego i politycznego). Poprawie może ulec również dostęp do rynku – dzięki zwiększeniu intensywności dystrybucji, pozyskaniu nowych kanałów dystrybucji, pokonaniu barier wejścia na nowe rynki zbytu oraz usprawnienie zakupów i logistyki sprzedaży. Jednocześnie sam koszt wejścia na nowe rynki ulega obniżeniu. Dodatkowo, w następstwie rozszerzenia działalności na nowe rynki (w czterech przytoczonych wymiarach) następuje wzrost rozmiarów sprzedaży. To z kolei przyczynia się do osiągania korzyści przez zwiększenie skali produkcji oraz pozwala ominąć negatywne skutki skrócenia cyklu życia wielu produktów powodujących ograniczenie maksymalnego czasu ich sprzedaży.



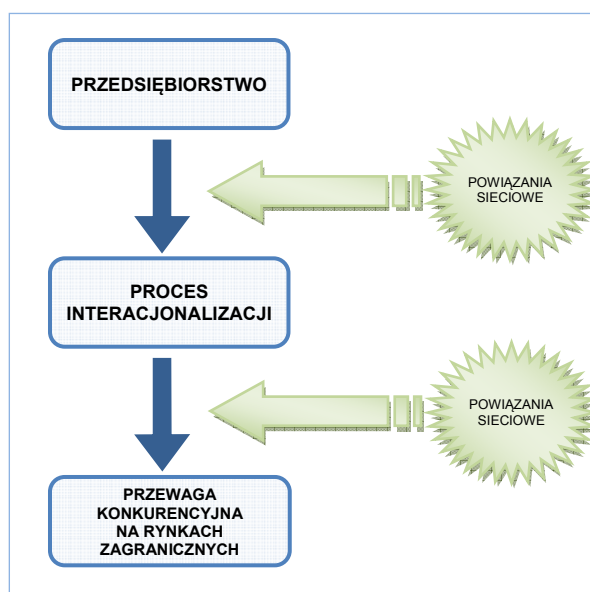
Rysunek 17 Nieskończoność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z wnioskami zaprezentowanymi na wstępie analizy, powiązania sieciowe mogą nie tylko bezpośrednio przyczyniać się do kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych, ale także stanowić istotny bodziec dla rozpoczęcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz wpływać na przebieg tego procesu (na przykład przez pominięcie etapów ujmowanych w tradycyjnych modelach internacjonalizacji) i tym samym *pośrednio oddziaływać* na przewagę konkurencyjną firmy.

Zakłada się zatem, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych jest również zdeterminowane przez skuteczną realizację procesu internacjonalizacji, rozumianą jako osiągnięcie celów wyznaczonych przez przedsiębiorstwo na danym rynku docelowym. Jednakże w obliczu wzmożonej międzynarodowej konkurencji, dla zdobycia przewagi bardzo często nie wystarcza prowadzenie działalności zagranicznej samodzielnie. W tym celu pomocne lub wręcz

konieczne staje się wykorzystanie w procesie internacjonalizacji relacji sieciowych (porównaj rysunek 18).



Rysunek 18 Pośredni wpływ powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych

Źródło: Opracowanie własne.

Wraz z procesem rozszerzenia działalności firmy na nowe rynki, następuje proces umiędzynarodowienia jej strategii konkurencji oraz źródeł przewagi konkurencyjnej. Polega on po pierwsze, na powstaniu efektów komparatywnych oraz strategicznych, jakie stwarza działalność w różnych krajach. Internacjonalizacja oznacza więc pojawienie się nowych możliwości i nowych potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, niedostępnych dla firm funkcjonujących wyłącznie na rynku lokalnym – w kraju macierzystym. Po drugie, umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa pociąga za sobą nowe możliwości rozwoju i tworzenia kluczowych kompetencji firmy³⁷⁴. Internacjonalizacja stwarza także potencjał dla wzrostu firmy³⁷⁵, który często jest utożsamiany z przekraczaniem granic w wymiarze geograficznym, czyli umiędzynarodowieniem³⁷⁶.

Internacjonalizacja działalności pozwala przedsiębiorstwom uzyskiwać przewagę konkurencyjną wynikającą z synergii działań realizowanych w różnych grupach produktowych i krajach. Sprzyja to powstawaniu dodatkowych wartości –

³⁷⁴ Porównaj: Z. Pierścioneck, *Koncepcje...*, op. cit., s. 9.

³⁷⁵ H. J. Sapienza, E. Autio, G. George, S. A. Zahra, op. cit. s. 919-920.

³⁷⁶ *The Internationalization of the Firm*, op. cit., s. ix.

między innymi korzyści skali, korzyści z kumulacji wiedzy i umiejętności oraz korzyści z międzynarodowych powiązań i kontaktów³⁷⁷. Ponadto konfrontacja z podmiotami z nowych rynków zagranicznych (a co za tym idzie wzrost ryzyka i niepewności) przyczynia się do szybszego rozwoju zasobów, zdolności i umiejętności, uczenia się i w efekcie, może prowadzić do wzrostu przewagi konkurencyjnej firmy. Co więcej, w skali międzynarodowej przedsiębiorstwo może prowadzić niezależne działania na wielu różnych rynkach, gdzie w miejscowych warunkach realizuje przewagę konkurencyjną, która w zasadzie powstała w kraju macierzystym. Z drugiej strony, aktywność firmy w wielu krajach może być powiązana – wówczas przewaga konkurencyjna jest pochodną zasobów i zdolności całego systemu oraz krajów goszczących³⁷⁸.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa działającego na rynkach zagranicznych stanowi rezultat konfrontacji z międzynarodowymi podmiotami, a także kompleksu czynników tworzących przewagę konkurencyjną różnych krajów. Równocześnie czynniki nowego otoczenia (w postaci różnic kulturowych, politycznych czy też ekonomicznych), powodują, że przewaga konkurencyjna ukształtowana na rynkach zagranicznych może się różnić od tej dotychczas posiadanej przez firmę aktywną wyłącznie na jednym rynku krajowym.

Analizując pozytywny wpływ internacjonalizacji działalności na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa należy zauważyć, że we współczesnej gospodarce sukces rynkowy uzależniony jest nie tylko od szybkości tworzenia i rozwijania nowych atrakcyjnych produktów oraz usług, ale także od zdolności do wręcz natychmiastowej ich sprzedaży na jak największą skalę. Wzrost rozmiarów sprzedaży przyczynia się także do osiągania korzyści przez zwiększenie skali produkcji. Wzrost skali i zakresu działalności, poprzez efekty skali i doświadczenia, sprzyja z kolei uzyskaniu przewagi kosztowej³⁷⁹. Jednocześnie, z uwagi na powiązanie z rekonfiguracją łańcucha wartości (czyli zmianach działań wykonywanych w ramach poszczególnych ogniw łańcucha wartości i/lub na nowym rozmieszczaniu poszczególnych jego ogniw), przewagę kosztową znacznie sprawniej można osiągnąć poprzez umiędzynarodowienie działalności firmy. Dzięki temu do budowy nowej, pożądanej konfiguracji łańcucha wartości można wykorzystać efekt lokalnych przewag komparatywnych³⁸⁰.

³⁷⁷ Porównaj: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, op. cit., s. 82.

³⁷⁸ A. Zorska, op. cit., s. 85.

³⁷⁹ Porównaj: M. E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 50-55.

³⁸⁰ M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 179.

Na podstawie powyższej analizy można założyć, że internacjonalizacja działalności i skuteczna realizacja samego procesu umiędzynarodowienia (rozumiana jako osiągnięcie celów wyznaczonych na danym rynku docelowym) wpływa pozytywnie na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa³⁸¹. Równocześnie, zgodnie z wcześniejszymi spostrzeżeniami, w obliczu wzmożonej międzynarodowej konkurencji, dla zdobycia przewagi bardzo często nie wystarcza prowadzenie działalności zagranicznej samodzielnie. W tym celu pomocne lub wręcz konieczne staje się wykorzystanie w procesie internacjonalizacji relacji sieciowych. Podkreśla się³⁸², że włączenie się firmy do sieci międzynarodowych powiązań może nawet stanowić warunek niezbędny do jej internacjonalizacji, gdyż umożliwia lepsze zorientowanie w możliwościach rozwoju aktywności na rynkach zagranicznych i nawiązywanie nowych kontaktów w warunkach wzajemnego zaufania.

Na tle powyższych rozważań tym bardziej istotne jest zbadanie potencjalnego wpływu poszczególnych cech relacji sieciowych (ciągłej interakcji, współzależności i nieskończoności) na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w kontekście kształtowania jego przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Szczegółowy opis podejścia sieciowego do internacjonalizacji stanowił przedmiot rozważań w pierwszym rozdziale rozprawy. Stąd w tym miejscu analiza ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników, które wpływają na przyspieszenie procesu internacjonalizacji firmy³⁸³, a także określenie oddziaływania tego procesu na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Zgodnie z wcześniejszą analizą, ciągła interakcja przyczynia się do pogłębienia wiedzy, wzrostu doświadczenia, a głównie do zwiększenia zaufania. W rezultacie następuje redukcja niepewności i obniżenie ryzyka związanego z aktywnością rynkową. Te efekty z kolei mogą przede wszystkim zmniejszyć obawy przed rozpoczęciem działalności międzynarodowej i stanowić dla firmy impuls do zainicjowania procesu umiędzynarodowienia. Jednocześnie redukcja niepewności może przyspieszyć sam proces internacjonalizacji.

³⁸¹ Nie wyklucza się jednak możliwości odwrotnego, negatywnego wpływu, co będzie przedmiotem analizy w dalszej części tego rozdziału.

³⁸² E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 26.

³⁸³ W rozprawie przez termin przyspieszenie procesu internacjonalizacji rozumie się skrócenie czasu trwania i/lub omijanie poszczególnych etapów ujętych w tradycyjnych modelach internacjonalizacji, a zwłaszcza w modelu Uppsala.

Dla sprawnej realizacji procesu umiędzynarodowienia potrzebne są trzy rodzaje wiedzy – zagraniczna wiedza rynkowa na temat klientów i konkurentów (*foreign business knowledge*), zagraniczna wiedza instytucjonalna o instytucjach rządowych i administracyjnych (*foreign institutional knowledge*) oraz wiedza proceduralna – know-how dotyczące samej internacjonalizacji (*internationalisation knowledge*)³⁸⁴. Podkreśla się, że to właśnie informacje uzyskane dzięki relacjom sieciowym, związane z działalnością zagraniczną są często bardziej niezawodne i użyteczne. W związku z tym C. A. Solberg i F. Durrieu³⁸⁵ określają dwa główne źródła międzynarodowej informacji o rynku: badania rynku i informacje uzyskane dzięki powiązaniom sieciowym – źródło często bardziej godne zaufania. Korzystanie z wiarygodnych i sprawdzonych źródeł na temat funkcjonowania potencjalnych nowych rynków zagranicznych zmniejsza ryzyko związane z rozszerzeniem działalności i w efekcie stanowi impuls do rozpoczęcia procesu umiędzynarodowienia firmy.

Dzięki pogłębionej wiedzy (zarówno ogólnej jak i specyficznej), związanej z działalnością na rynkach międzynarodowych, firmy mogą być gotowe szybciej, albo wręcz od samego początku procesu internacjonalizacji, przejść do jego wyższego stadium. Podkreśla się³⁸⁶, że wiedza w większym stopniu niż zasoby kapitału fizycznego skłania do inwestowania za granicą. Po pierwsze, wiedza może być łatwiej i po niższych kosztach (niż zasoby materialne) przenoszona w przestrzeni. Po drugie, wiedza może być wielokrotnie łączona z zasobami oraz zdolnościami i w przeciwieństwie do kapitału fizycznego, może być stosowana w kolejnym kraju bez obniżania lub eliminowania jej produktywności w innych miejscach. Jednocześnie trzeba wyraźnie zaznaczyć, że większą gotowość do internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy rozpatrywać nie tylko w wymiarze wyboru formy internacjonalizacji i jej zmiany na danym lub danych rynkach zagranicznych, ale również w wymiarze liczby rynków zagranicznych obsługiwanych przez firmę i ich zróżnicowania (kwestia dystansu psychicznego).

Dodatkowo, ciągła interakcja podmiotów połączonych relacjami sieciowymi przyczynia się do wzrostu doświadczenia, które z kolei może zostać wykorzystane do szukania alternatywnych opcji odnośnie operacji zagranicznych. Badania

³⁸⁴ Porównaj: R. D. Hadley, H. I. M. Wilson, op. cit., s. 712-715.

³⁸⁵ C. A. Solberg, F. Durrieu, *Access to networks and internationalisation commitment as precursors to marketing strategies in international markets*, 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Dania, 2004.

³⁸⁶ J. R. Markusen, *The Boundaries of Multinational Enterprise and the Theory of International Trade*, w: *Journal of Economic Perspectives*, 1995 Vol. 9, Nr 2, s. 174.

potwierdzają³⁸⁷, że wiedza dotycząca potencjalnych możliwości na rynkach zagranicznych jest raczej zdobywana poprzez związki interpersonalne, niż systematycznie zbierana w ramach badań rynku. Przedsiębiorstwo, które nie posiada wcześniejszego doświadczenia związanego z konkretnym rynkiem zagranicznym (decydującego często o sukcesie prowadzonych na nim działań), może je zdobyć dzięki innym podmiotom sieci³⁸⁸. Ponadto należy zauważyć, że zgodnie z przedstawioną w rozdziale 1.2 analizą D. Blankenburg³⁸⁹ wręcz cały proces wejścia przedsiębiorstwa na nowe rynki zagraniczne może być postrzegany jako wynik interakcji między podmiotami pochodzącymi z firmy (*internal actors*) i podmiotami zewnętrznymi z sieci (*external actors*). Oznacza to, że świadomość wynikająca z faktu, iż inny uczestnik sieci posiada powiązania z podmiotami na rynkach zagranicznych może stanowić istotny impuls do nawiązania aktywnej współpracy i w następstwie rozpoczęcia lub przyspieszenia przez przedsiębiorstwo procesu internacjonalizacji.

W kontekście umiędzynarodowienia firmy nasuwa się spostrzeżenie, że jej zdolność do internacjonalizacji jest w szczególności zapewniona przez współzależność zasobów sieci. Zasoby mogą być postrzegane jako kluczowe elementy dla internacjonalizacji – jako narzędzie wejścia na rynek oraz wzrostu³⁹⁰. Przedstawiony wniosek potwierdzają różne, udokumentowane w literaturze przedmiotu niezależnie przeprowadzone badania³⁹¹. Podkreśla się w nich, że to właśnie ograniczenia zasobowe powodują wybór wspólnej, kooperacyjnej strategii internacjonalizacji³⁹², a możliwość wykorzystania zasobów od innych organizacji, a w szczególności od organizacji powiązanych poziomo (takich jak konkurenci), stanowi istotną zmienną wyjaśniającą zaangażowanie międzynarodowe przedsiębiorstwa³⁹³. Co więcej, jak zauważyli J. Johanson i J. E. Vahlne³⁹⁴, duże zasoby umożliwiają dokonywanie „większych” kroków w procesie internacjonalizacji, opuszczając niektóre z wymienianych faz w nakreślonym przez tych autorów modelu etapowym. Można więc konkludować, że

³⁸⁷ P. Ellis, *Social Ties and Foreign Market Entry*, w: *Journal of International Business Studies*, 2000 Vol. 21, Nr 3.

³⁸⁸ R. D. Hadley, H. I. M. Wilson, op. cit., s. 698.

³⁸⁹ D. Blankenburg, op. cit., s. 375-405.

³⁹⁰ Koncepcja tak zwanych zasobów przyczółkowych w procesie internacjonalizacji przedstawiona przez F. Ciabuschiego została zreferowana w rozdziale 1.2.

³⁹¹ A. Bonaccorsi, *On the relationship between firm size and export intensity*, w: *Journal of International Business Studies*, 1992 Vol. 4, Nr 4; G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 127; S. K. Chetty, H. I. M. Wilson, op. cit., s. 77-78.

³⁹² G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 127.

³⁹³ A. Bonaccorsi, op. cit., s. 605.

³⁹⁴ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism...*, op. cit., s. 11.

dzięki zasobom uzyskanym przez powiązania sieciowe firma może być gotowa przyspieszyć działania mające na celu umiędzynarodowienie działalności.

Z kolei wykorzystanie partnerów zewnętrznych w procesie internacjonalizacji jest postrzegane jako mechanizm obniżenia ryzyka związanego z wkroczeniem na nowy rynek³⁹⁵. Jak potwierdzają C. Welch i I. Wilkinson, relacje chociażby z podmiotami politycznymi (przykładowo instytucjami rządowymi) mogą być kluczowe dla procesu wejścia na nowy rynek zagraniczny³⁹⁶. Z drugiej strony niektóre powiązania wręcz wymuszają na przedsiębiorstwie rozpoczęcie procesu umiędzynarodowienia. Na przykład kiedy klient wymaga, aby jego dostawca podążał za nim za granicę, jeśli chce utrzymać dotychczasowe relacje na rynku krajowym³⁹⁷. Dodatkowo, ponoszone przez uczestników sieci biznesowej wysokie nakłady na wspólne inwestycje w zasoby, badania i rozwój oraz nowe procesy technologiczne powodują, że dążą oni do możliwie szybkiej ich amortyzacji poprzez sprzedaż wykraczającą poza własny rynek, tym samym przyspieszając proces internacjonalizacji.

Zgodnie z wcześniejszą analizą oddziaływania bezpośredniego powiązań sieciowych, współzależność na każdym z trzech poziomów (zasobów, działalności i podmiotów) umożliwia redukcję kosztów, elastyczność działania, wzrost produktywności oraz innowacyjności przedsiębiorstwa. W wymiarze wpływu pośredniego na przewagę konkurencyjną firmy należy dodać, że dzięki współzależności podmioty uczestniczące w sieci biznesowej mogą zaspokoić potrzeby różnych rynków zagranicznych. Ponadto zostaje usunięta bariera zbyt małych mocy produkcyjnych ograniczających ekspansję i spowalniających proces umiędzynarodowienia. Poprzez wzrost innowacyjności oraz rozwój produktywności zwiększają się możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa i istnieje możliwość przyspieszenia jego procesu internacjonalizacji.

Natomiast w kontekście trzech zidentyfikowanych uprzednio potencjalnych konfiguracji powiązań sieciowych w procesie umiędzynarodowienia firmy, cecha określona jako „nieskończoność” stanowi przede wszystkim istotny impuls dla przedsiębiorstwa do podjęcia procesu internacjonalizacji. Powiązania sieciowe umożliwiają dobór partnerów z praktycznie każdej lokalizacji i obszaru działania, dzięki czemu ułatwiony i przyspieszony zostaje proces wkraczania na nowe rynki.

³⁹⁵ Porównaj: J. C. Jarillo, *Strategic networks...*, op. cit., s. 159.

³⁹⁶ C. Welch, I. Wilkinson, *The political embeddedness of international business networks*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2, s. 216.

³⁹⁷ J. Johanson, D. D. Sharma, op. cit., s. 26.

Reasumując analizę pośredniego wpływu powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych można wysunąć wniosek, że odbywa się on poprzez dualne oddziaływanie tych relacji na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Z jednej strony wyznaczone we wcześniejszej analizie cechy powiązań sieciowych mogą stanowić istotny impuls do rozpoczęcia procesu internacjonalizacji, a z drugiej – wpłynąć na przebieg tego procesu, powodując jego przyspieszenie (na przykład przez pominięcie etapów ujmowanych w tradycyjnych modelach internacjonalizacji). Następnie realizacja tego procesu umiędzynarodowienia kształtuje przewagę konkurencyjną firmy.

W przeprowadzonej analizie wpływu powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wskazywano przede wszystkim na pozytywne następstwa tego oddziaływania. Na podstawie analizy źródeł empirycznych i teoretycznych można domniemywać, że owe dodatnie efekty przeważają, niemniej jednak poprawność badawcza każe również zwrócić uwagę na potencjalne zagrożenia płynące z powiązań sieciowych i funkcjonowania firm w ramach sieci biznesowych. W literaturze przedmiotu bardzo mało uwagi poświęca się potencjalnym negatywnym efektom relacji sieciowych. W tym miejscu ważna jest uwaga H. Håkanssona i I. Snehoty³⁹⁸, którzy potwierdzają, że wyraźnie brakuje badań dotyczących problemów i trudności wynikających z powiązań sieciowych.

W kontekście istotnej roli zaufania problem może stanowić jego nadużycie i w następstwie „wyciek” i wrogie wykorzystanie niejawnych, kluczowych dla przedsiębiorstwa informacji oraz wiedzy. Pojawia się kwestia ochrony własności intelektualnej. Między innymi z obawy o wypływ informacji i wiedzy (zwłaszcza tych, które akurat stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy), wiele przedsiębiorstw wciąż bardzo sceptycznie podchodzi do idei wzajemnego zaufania i bliskiej współpracy. Z drugiej jednak strony brak zaufania i niechęć do przekazywania informacji często jest przyczyną niepowodzenia powiązań sieciowych³⁹⁹ i co więcej, może ograniczać rozwój całej firmy. Jak słusznie zauważa J. C. Jarillo⁴⁰⁰ współpraca wiąże się z koniecznością zaufania i jednocześnie ponoszeniem ryzyka. Jednakże cała działalność

³⁹⁸ H. Håkansson, I. Snehota, *The Burden of Relationships or Who's Next*, w: *Network Dynamics in International Marketing*, Naudé P., Turnbull P. W., Elsevier Science, Oxford 1998, s. 16.

³⁹⁹ Porównaj: R. W. Griffin, M. W. Pustay, *International Business: A Managerial Perspective*, Addison-Wesley, USA 1996, s. 432-434.

⁴⁰⁰ J. C. Jarillo, *Strategic networks...*, op. cit., s. 148-148.

przedsiębiorstwa wiąże się z pewnym ryzykiem, a w tym przypadku znając potencjalne pozytywne efekty, jest ono warte podjęcia.

Z kwestią przepływu informacji związany jest problem sprawnej komunikacji – zarówno na poziomie wewnętrznym firmy, jak i całej sieci biznesowej. Wzajemną komunikację istotnie utrudniają różnice kulturowe⁴⁰¹, a dopasowanie kulturowe może stanowić jeden z głównych warunków powodzenia współpracy⁴⁰². Kluczową rolę wpływu różnic kulturowych, chociażby na postrzeganie, kształtowanie i przypisywanie roli zaufania potwierdzają badania V. Zabkar i M. Brencica⁴⁰³. Z kolei B. Kogut i H. Singh⁴⁰⁴, badając wpływ kultury narodowej na formy internacjonalizacji potwierdzili, że dystans kulturowy i charakterystyczne dla kultury danego kraju nastawienie dotyczące unikania niepewności wywiera silny wpływ na wybór formy wejścia na nowy rynek zagraniczny. Na tej podstawie można wnioskować, że bagatelizowanie odmienności kulturowej (w tym mentalności) powoduje brak zadawalających efektów płynących z kooperacji. Dlatego podmioty zaangażowane w sieć biznesową muszą wykazywać się znaczną wrażliwością kulturową i wręcz próbować tworzyć korzyści synergiczne swoich wzajemnych kultur organizacyjnych.

Kolejne potencjalne trudności wynikające z działalności w ramach sieci biznesowej stanowią obawa przed utratą niezależności i kontroli⁴⁰⁵, ograniczenie suwerenności firmy w podejmowaniu decyzji oraz współodpowiedzialność za decyzje i działania. Sieć biznesowa z jednej strony przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa, ale z drugiej może w pewnym stopniu ograniczać niezależność. Skutki błędnych posunięć nie dotyczą jedynie dwóch współpracujących ze sobą podmiotów, ale wszystkich uczestników sieci. Decyzja jednego podmiotu ma wpływ na pozostałe firmy i na odwrót – działalność pozostałych uczestników w zasadniczy sposób wpływa na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Dlatego paradoksalnie sieć jednocześnie umożliwia, jak i może hamować rozwój firmy. Co więcej, efektywność przedsiębiorstwa i jego przewaga konkurencyjna zależy w ten sposób nie tylko od własnych przedsięwzięć, ale także od działań pozostałych podmiotów w sieci. Badania

⁴⁰¹ Różnice kulturowe nie muszą dotyczyć tylko poziomu krajów, ale także organizacji lub regionów. – Porównaj: N. Holden, *Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy*, w: *International Marketing Review*, 2005 Vol. 21, Nr 6, s. 563.

⁴⁰² R. W. Griffin, M. W. Pustay, op. cit., s. 432-434.

⁴⁰³ V. Zabkar, M. Brencic, *Values, trust, and commitment in business-to-business relationships*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2.

⁴⁰⁴ B. Kogut, H. Singh, *The effect of national culture on the choice of entry mode*, w: *Journal of International Business Studies*, 1988 Vol. 19, Nr 3.

⁴⁰⁵ H. Håkansson, I. Snehota, *The Burden...*, op. cit., s. 17-22; R. W. Griffin, M. W. Pustay, op. cit., s. 432-434.

H. Bionga, K. Wathne i A. Parvatiyara⁴⁰⁶ potwierdzają, że firmy niechętnie angażują się w partnerskie relacje, jeśli obawiają się zależności od drugiego podmiotu. Obawy te dotyczą utraty elastyczności co do wyborów strategicznych (na przykład wyboru dostawców), oportunistycznych zachowań partnerów oraz utraty kontroli. Stąd aby przedsiębiorstwa chciały nawiązać powiązania, muszą wiedzieć, że otrzymają w ich rezultacie wartość dodaną w stosunku do podejścia czysto transakcyjnego. Z tym wnioskiem wyraźnie wiąże się istotny problem nastawienia firm i kierujących nimi menedżerów. Wielu z nich ciągle postrzega swoje przedsiębiorstwa jako odizolowane jednostki i uważa, że przewaga konkurencyjna może zostać zdobyta poprzez konfrontację lub integrację pionową⁴⁰⁷.

Inny potencjalny problem stanowi możliwość powstania konfliktu wśród uczestników sieci biznesowej. Relacje sieciowe są charakteryzowane poprzez napięcie występujące między autonomią i współzależnością, lojalnością wobec grupy i indywidualnością, konkurencyjnością i kooperacją⁴⁰⁸. Jest to o tyle ważne, że badania wskazują, iż wraz ze zwiększeniem się poziomu konfliktu społecznego, poziom postrzeganej lojalności w relacji się zmniejsza⁴⁰⁹. Równocześnie firmy mogą prowadzić grę o władzę i wpływy. Jednakże zarówno walka (konflikt), jak i próba przejęcia kontroli są destrukcyjne (dla samego przedsiębiorstwa i całej sieci biznesowej). Przedsiębiorstwo posiadające władzę traci bodźce do rywalizacji, co z biegiem czasu skutkuje zastojem w porównaniu do głównych konkurentów⁴¹⁰. Im bardziej pojedyncza firma próbuje przejąć kontrolę nad daną siecią biznesową, tym mniej efektywna i innowacyjna staje się ta sieć z uwagi na zanik impulsów do rywalizacji⁴¹¹. W praktyce idealny układ powiązań wymaga współpracy i takiego samego poziomu konfliktu⁴¹², co tylko potwierdza ideę współistnienia w sieciach biznesowych kooperacji i konkurencji, czyli zjawiska kooperencji. Sprzeczne interesy, ze względu na brak identycznych celów, będą występowały tak długo, jak długo przedsiębiorstwa pozostaną niezależne.

⁴⁰⁶ H. Biong, K. Wathne, A. Parvatiyar, *Why do some Companies not Want to Engage in Partnering Relationships?*, w: *Relationships and Networks in International Markets*, red. H. G. Gemünden, T. Ritter, A. Walter, Elsevier Science, Oxford 1997, s. 94-95.

⁴⁰⁷ Porównaj: A. J. Campbell, D. T. Wilson, op. cit., s. 126.

⁴⁰⁸ A. Świerczek, *Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej*, w: *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 2006 Nr 6, s. 17.

⁴⁰⁹ R. E. Plank, S. J. Newell, *The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2007 Vol. 36, Nr 1.

⁴¹⁰ Porównaj: D. Ford, L. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, op. cit., s. 33.

⁴¹¹ P. J. Batt, S. Purchase, op. cit., s. 170.

⁴¹² K. Fonfara, *Marketing partnerski ...*, op. cit., s. 56.

Natomiast w kontekście aktywnego kształtowania powiązań sieciowych, kwestię problematyczną może stanowić przede wszystkim znalezienie i dobór właściwych kooperantów, czyli takich, którzy dysponują niezbędnymi zasobami i umiejętnościami oraz są gotowi na równomierne obdarzanie się zaufaniem. Niebezpieczeństwo polega więc po pierwsze na ryzyku utraty wypracowanej pozycji wskutek złego wyboru partnerów i ich skłonności do oportunistów oraz po drugie, powstaniu samozadowolenia z istniejących relacji i zaprzestaniu poszukiwania możliwości ulepszeń. Dodatkowo pojawia się ryzyko pośredniego połączenia poprzez powiązania z nie zawsze chcianymi partnerami⁴¹³. Tymczasem od współpracujących podmiotów zależy długofalowa przewaga konkurencyjna firmy, także na rynkach zagranicznych.

Ponadto, działalność w ramach sieci może nie tylko stwarzać bezpośrednie zagrożenia, a relacje sieciowe w ten sposób bezpośrednio negatywnie oddziaływać na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Istnieje ryzyko, że powiązania sieciowe niekorzystnie wpłyną na sam proces internacjonalizacji firmy. Po pierwsze, pozostali uczestnicy sieci mogą hamować rozwój i wydłużać proces umiędzynarodowienia. Po drugie, w skrajnym przypadku posunięcia i strategia innych uczestników sieci może wręcz zapoczątkować wskazany w rozdziale 1.2 rozprawy proces deinternacjonalizacji przedsiębiorstwa.

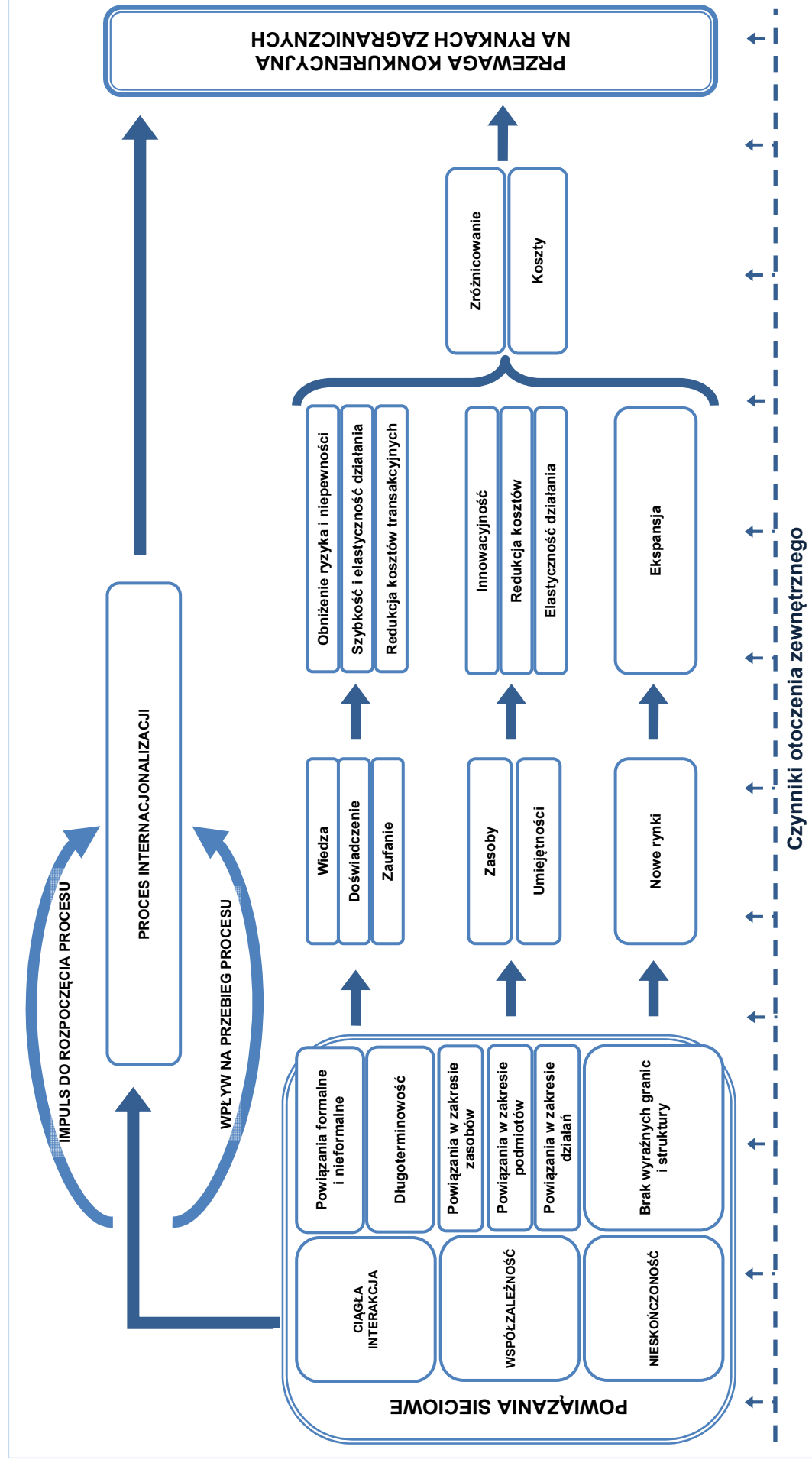
Jak wspomniano wcześniej, w literaturze przedmiotu mało uwagi poświęca się potencjalnym negatywnym efektom sieci biznesowych i tworzących je powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Taka tendencja zachodzi zresztą nie tylko w przypadku relacji sieciowych jako determinanty przewagi, ale także innych omawianych w literaturze tematu jej źródeł. Generalnie istnieje skłonność do podkreślania wyłącznie pozytywnego wpływu. Z tego powodu również w niewystarczającym stopniu wskazuje się na pożądane działania, mające na celu minimalizowanie potencjalnego negatywnego oddziaływania. Tymczasem wskazanie rozwiązań jest istotne zarówno z uwagi na postulat poprawności i kompletności teoretycznej, jak i potrzeby praktyczne – nakreślenia przedsiębiorstwom pożądanego kierunku działania.

Na tle nakreślonych zagrożeń wynikających z relacji sieciowych i funkcjonowania firm w ramach sieci biznesowych, w celu ich minimalizacji, można postulować, aby przedsiębiorstwa opierały powiązania sieciowe na zasadzie, którą autorka proponuje nazwać *rozważnym partnerstwem*. Z jednej strony, inkorporowanie

⁴¹³ H. Håkansson, I. Snehota, *The Burden...*, op. cit., s. 17-22.

idei partnerstwa zapewnia uczestnikom sieci poczucie względnego bezpieczeństwa i znaczenie podnosi jakość współpracy. Bez partnerstwa niemożliwe jest osiągnięcie pozytywnych efektów wynikających z działalności w ramach sieci biznesowej. Z drugiej strony, rozważa oznacza konieczność implementacji mechanizmów kontrolnych wewnątrz przedsiębiorstwa. Mechanizmy te zarówno zapobiegają wyciekowi i nieuczciwemu wykorzystaniu kluczowych informacji (regulując dostęp do kluczowej wiedzy i dążąc do równego wymieniać się informacjami i know-how), jak i wspomogą odpowiedni dobór partnerów (przykładowo przez stosowanie wywiadu na temat kooperantów). Należy podkreślić, że mechanizmy kontrolne powinny mieć zastosowanie na poziomie firmy, a nie całej sieci. Takie rozwiązanie nie przeczy bowiem idei partnerstwa, ani przedstawionym zasadom sieci biznesowej – pozbawionej typowej hierarchii. Przeciwnie, rozszerzenie zakresu kontroli mogłoby doprowadzić do niekorzystnych efektów na poziomie sieci, które to z powrotem wywarłyby negatywne skutki na samym przedsiębiorstwie. Zaproponowane rozwiązanie może przyczynić się do minimalizacji zagrożeń. To pozwala z kolei zmaksymalizować pozytywny wpływ relacji sieciowych na przewagę konkurencyjną firmy, co jest tym bardziej istotne w przypadku jej działalności na rynkach zagranicznych.

Efektem przeprowadzonej analizy jest propozycja modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych (porównaj rysunek 19).



Rysunek 19 Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych

Źródło: Opracowanie własne.

Przewaga konkurencyjna firmy na rynkach zagranicznych jest bezpośrednio związana z wyznaczonymi cechami powiązań sieciowych decydującymi o specyfice tych relacji na tle pozostałych związków transakcyjnych łączących przedsiębiorstwa. W toku rozważań podkreślono, że o wyjątkowości relacji sieciowych decydują wszystkie trzy cechy – ciągła interakcja, współzależność i nieskończoność, co w kontekście procesu kształtowania przewagi firmy na rynkach zagranicznych jest o tyle znaczące, że skutkuje wzmocnieniem pozytywnych rezultatów i efektem synergii. Oprócz wpływu bezpośredniego, relacje sieciowe oddziałują także na przebieg procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa tym samym dodatkowo, pośrednio kształtując jego przewagę konkurencyjną. Uzyskanie przewagi jest zatem również zdeterminowane przez skuteczną realizację procesu internacjonalizacji. Jednocześnie, wraz z ekspansją firmy na nowe rynki zagraniczne, następuje proces umiędzynarodowienia jej źródeł przewagi konkurencyjnej. Poprzez nowe możliwości rozwoju i tworzenia zasobów, umiejętności i kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, a także efekty komparatywne oraz strategiczne, jakie stwarza działalność w różnych krajach oraz efekty skali i doświadczenia wynikające z wzrostu rozmiarów sprzedaży, stwarzane są nowe możliwości w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych.

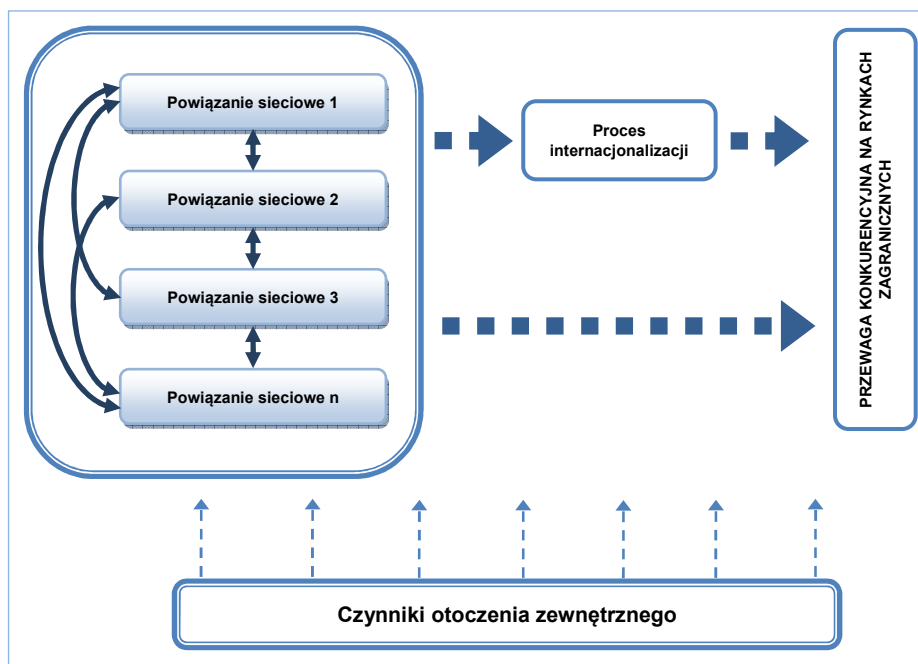
Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w łańcuchu powiązań przyczynowo-skutkowych. Pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej (obniżenie ryzyka i niepewności, szybkość i elastyczność działania, redukcja kosztów transakcyjnych, innowacyjność, redukcja kosztów, elastyczność działania oraz ekspansja), wynikające z oddziaływania zdiagnozowanych cech powiązań sieciowych, prowadzą do dwóch bezpośrednich zdefiniowanych w literaturze przedmiotu determinant przewagi – zróżnicowania oraz obniżenia kosztów⁴¹⁴. To, która z nich będzie dominowała w przedsiębiorstwie zależy od siły oddziaływania poszczególnych efektów, a także od specyfiki i sytuacji danej firmy (przede wszystkim jej zasobów) oraz jej otoczenia zewnętrznego. Z tego powodu model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych włącza do analizy wpływ otoczenia zewnętrznego⁴¹⁵. Przy czym termin

⁴¹⁴ Zgodnie z przedstawioną uwagą Z. Pierścionka (porównaj rozdział 2.1), można uznać, że tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa określają bezpośrednie źródła przewagi konkurencyjnej firmy.

⁴¹⁵ Przede wszystkim jest to otoczenie dalsze firmy, gdyż otoczenie bliższe w dużej mierze jest inkorporowane do samej sieci biznesowej.

otoczenie zewnętrzne odnosi się do zdefiniowanych w pierwszym rozdziale rozprawy jego trzech poziomów i dotyczy makrootoczenia. Uwzględnienie tych czynników jest szczególnie istotne w kontekście rozszerzania aktywności na nowe rynki zagraniczne, czego efektem jest pojawienie się zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa (wynikających bezpośrednio z cech charakterystycznych poszczególnych rynków – w postaci różnic kulturowych, demograficznych, politycznych czy też ekonomicznych). Prawidłowa analiza tych czynników, jak i przyjęcie odpowiedniej strategii działania może doprowadzić do rozszerzenia przewagi konkurencyjnej firmy.

Dodatkowo, ponieważ proces kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zjawiskiem dynamicznym, wymaga uwzględnienia istniejących sprzężeń zwrotnych. Chociaż w przeprowadzonej analizie podkreślano głównie pozytywny wpływ cech powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną, to możliwe są również oddziaływania negatywne. Równocześnie, poszczególne efekty ujęte w modelu mogą się wzajemnie kompensować lub oddziaływać na siebie, wpływając na rezultaty cząstkowe. Stąd ostateczny rezultat jest w rzeczywistości wypadkową samych relacji sieciowych, ich wzajemnych interakcji, całościowego kontekstu, w ramach którego dochodzi do interakcji (łącznie tworzących sieć biznesową) i czynników otoczenia zewnętrznego (porównaj rysunek 20). Dopiero wszystkie zależności łącznie kształtują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa działającego na rynkach zagranicznych. Przy czym celowo w tym miejscu użyto sformułowania „kształtują”, aby uniknąć utożsamiania wpływu wyłącznie z oddziaływaniem pozytywnym.



Rysunek 20 Układ zależności między elementami modelu

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, sieć biznesowa to coś więcej niż prosta suma dwustronnych, bilateralnych relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Dzieje się tak w związku z tym, że na powiązania oddziałuje pewien całłościowy kontekst, który obejmuje konkretne relacje dwustronne. Dodatkowo, relacje między dwoma podmiotami wpływają na ich powiązania z innymi uczestnikami sieci. Dlatego uwzględniając w powyższej analizie procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, sieci biznesowe (a nie tylko ich składowe – powiązania sieciowe) wzrasta przekonanie, że owe sieci posiadają właściwości efektywnościowe jeszcze większe niż czysta suma ich części. Jednakże trzeba zaznaczyć, że diagnoza całości (sieci) nie jest możliwa bez analizy części (relacji).

Ponadto wydaje się, że możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo związana jest z aktywnym i świadomym kształtowaniem powiązań sieciowych oraz strategicznym tworzeniem sieci relacji. W następstwie strategicznego podejścia do sieci biznesowych wskazane w analizie pozytywne efekty mogą ulegać jeszcze silniejszemu wzmocnieniu. Po pierwsze, zgodnie z przedstawionymi wnioskami, sieci biznesowe umożliwiają firmie świadomej potencjalnych korzyści, koncentrację na jej kluczowych kompetencjach i specjalizację w tych obszarach łańcucha wartości, które w największym stopniu pozwalają na

uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Po drugie, świadomość istnienia relacji sieciowych pozwala przedsiębiorstwu celowo i najbardziej korzystnie kształtować te powiązania, a także unikać ewentualnych negatywnych konsekwencji. W ten kontekst wpisuje się również zaproponowana idea rozważnego partnerstwa, mająca zminimalizować potencjalne negatywne efekty powiązań sieciowych i całych sieci biznesowych. Powyższe wnioski zdają się potwierdzać spostrzeżenia T. Rittera, I. F. Wilkinsona i W. J. Johnstona⁴¹⁶, którzy podkreślają, że zarządzanie polega na zarządzaniu interakcjami i jest kluczowe dla osiągnięcia celów ekonomicznych firmy. Ten rozwój jest jednak często utrudniany przez brak zrozumienia samej istoty procesu. Dlatego głównym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest rozwój w kierunku sieci biznesowej.

* * *

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat znacznie zmieniły się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, co zarówno przewartościowuje znaczenie ich dotychczasowych źródeł przewagi konkurencyjnej, jak i przyczynia się do powstawania nowych potencjalnych determinant tej przewagi. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej, w warunkach zmiennego, turbulentnego otoczenia współpraca firm powoli staje się koniecznością. W związku z tym coraz częściej zwraca się uwagę na istnienie oraz znaczącą rolę powiązań sieciowych i sieci biznesowych. Jednakże kreowany przez te pojęcia obszar badawczy był do tej pory poznany w niewystarczającym stopniu, o czym świadczą zarówno fragmentaryczność opracowań teoretycznych, jak i źródeł o charakterze empirycznym. Na dodatek, dotychczas w bardzo małym stopniu eksponowano powyższą problematykę w kontekście potencjalnego wpływu powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw.

Zaproponowany w rozprawie model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych, poprzez wykorzystanie powiązań sieciowych i sieci biznesowych, w pewnym stopniu odnosi się do dorobku znanych w

⁴¹⁶ T. Ritter, I. F. Wilkinson, W. J. Johnston, *Managing in complex business networks*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2004 Vol. 33, Nr 3, s. 178-181.

teorii ekonomii koncepcji – przede wszystkim nurtu zasobowego (dostęp do zasobów, umiejętności i kluczowych kompetencji jako źródło przewagi) i teorii kosztów transakcyjnych (rola zaufania w obniżaniu kosztów transakcyjnych). Ponadto, zachowując ideę rywalizacji i konkurencji podmiotów gospodarczych, koncepcja ta w tym zakresie nawiązuje również do teorii neoklasycznej. Dzięki uwzględnieniu (ale nie – czystej kompilacji) wymienionych teorii, w modelu ujęte zostają szeroko i kompleksowo różne aspekty więzi między podmiotami, co dostosowuje omawianą koncepcję do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Dodatkowo, ukazane są specyficzne korzyści uczestników sieci biznesowej, wynikające chociażby z dostępu do zasobów i zdolności niezależnych partnerów, co z kolei przyczynia się do umacniania ich przewagi konkurencyjnej względem innych firm.

Jednocześnie zaproponowany model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych łączy dwie perspektywy analizy determinant przewagi – zewnętrzną i wewnętrzną. Po pierwsze, wskazano na istotną rolę wnętrza firmy (w postaci między innymi dostępu do zasobów materialnych, wiedzy i kluczowych kompetencji) w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej. Po drugie, włączono również wpływ otoczenia zewnętrznego na ten proces. Uwzględniono w tym zakresie oddziaływanie otoczenia zewnętrznego, głównie w postaci czynników specyficznych dla konkretnych rynków zagranicznych (choćby kulturowych, politycznych, ekonomicznych, prawnych). Jednakże przede wszystkim to same powiązania sieciowe niejako inkorporują otoczenie do wnętrza organizacji. Ta synteza dwóch perspektyw jest o tyle istotna, że dwa główne przedstawione w rozprawie stanowiska wobec źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – podejście odnoszące się do propozycji M. E. Portera oraz nurt zasobowy określają te źródła w sposób autonomiczny, tak, jakby były one niezależne. Tym samym nie obejmują one w całości złożonego i zmiennego charakteru zjawisk zachodzących w rzeczywistości gospodarczej. Równocześnie odwoływanie się w tłumaczeniu zjawisk sieci biznesowych tylko do ujęcia pozycyjnego i/lub zasobowego jest niewystarczające⁴¹⁷. Siła organizacji nie zależy tylko od jej specyficznej przewagi, ale także od jej powiązań sieciowych.

W przeciwieństwie do zaprezentowanych tradycyjnych koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej, które opierają się na założeniu względnej stabilności sytuacji

⁴¹⁷ Natomiast dotychczasowe wyjaśnienia dotyczące renty relacyjnej są niewystarczające chociażby ze względu na zbyt ogólny poziom analizy, jak i założenia dotyczące samej istoty sieci i powiązań.

w jakiej działają firmy, koncepcja bazująca na sieciach biznesowych i tworzących je relacjach sieciowych odpowiada obecnej – zmiennej (zarówno w wymiarze lokalnym, jak i międzynarodowym) i niepewnej rzeczywistości gospodarczej. W turbulentnych warunkach otoczenia źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa należy szukać właśnie w zdolności do szybkich i adekwatnych reakcji na zmiany. Zapewniają to powiązania sieciowe, dając rezerwy wolnych zasobów, których konfigurację można szybko zmienić. Przeprowadzona analiza potwierdza, że wymogi współczesnej konkurencji wymuszają odwołanie się do współpracy. Natomiast w zmienionych, nowych warunkach działania, funkcjonowanie firmy w ramach sieci powiązań i ich celowe kształtowanie może stać się znaczącym czynnikiem w procesie kształtowania jej przewagi na rynku, a w szczególności – na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa w relacjach sieciowych i sieciach biznesowych mogą odnaleźć determinantę trwałej przewagi konkurencyjnej, a umiejętność kształtowania takich powiązań może stać się dla nich koniecznością zapewniającą rozwój.

3. PRZEWAGA KONKURENCYJNA I PROCES INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII

3.1. Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii

W obliczu wzrostu znaczenia takich kategorii i pojęć, jak gospodarka oparta na wiedzy, gospodarka elektroniczna, czy też nowa gospodarka⁴¹⁸, przedsiębiorstwom zaawansowanych technologii należy poświęcić specjalną uwagę. Tym bardziej, że tej grupie firm przypisuje się bardzo istotną rolę w kształtowaniu konkurencyjnej gospodarki krajowej⁴¹⁹. Wiąże się z nimi zarówno nadzieje na przyrost miejsc pracy, wysokie zarobki, wzrost wykorzystania i produktywności zasobów, modernizację technologiczną, przyspieszenie tempa innowacji, wysoką wartość dodaną produkcji i wzrost gospodarczy. Branże zaawansowanych technologii należą do najbardziej dynamicznych we współczesnej gospodarce światowej⁴²⁰. Co więcej, ich dynamika oraz prowadzone działania z zakresu badań i rozwoju pozwalają polepszyć wyniki w pozostałych branżach gospodarki (*spill-over effects*)⁴²¹.

Z kolei samym przedsiębiorstwom inwestowanie w zaawansowane technologie ma gwarantować rozwój i długofalowy sukces. Podkreśla się, że w warunkach dynamicznej globalnej konkurencji organizacje muszą tworzyć nowe wyroby i usługi oraz wprowadzać najnowocześniejszą technologię⁴²². Wyposażenie w zasoby zaawansowanych czynników wytwórczych ma obecnie bardzo duże znaczenie ekonomiczne, ponieważ dla posiadających je krajów i firm jest jedną z głównych

⁴¹⁸ Nowa gospodarka to zbiór przedsiębiorstw tworzących nowe technologie informacyjne oraz stosujące te technologie w zarządzaniu i w swojej działalności podstawowej (firmy internetowe). – Z. Pierścioneł, *Strategie...*, op. cit., s. 54

⁴¹⁹ Porównaj: T. Hatzichronoglou, *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/2, OECD Publishing, 1997, s. 4; K. Koziół, *Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii*, w: Przegląd organizacji, 2006 Nr 5, s. 21; W. Popławski, *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki (Studium doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1995, s. 249; *Science, technology and innovation in Europe*, European Commission, Eurostat, European Communities, Luxemburg, 2006, s. 201; Z. Wysokińska, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 7.

⁴²⁰ Porównaj: *Observatory of European SMEs 2002– High-tech SMEs in Europe*, European Commission 2003, s. 21-22.

⁴²¹ T. Hatzichronoglou, *Revision...*, op. cit., s. 4; *Observatory...*, op. cit., s. 47; *Science, technology...*, op. cit., s. 201.

⁴²² Porównaj: S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, op. cit., s. 344.

determinant tworzenia przewagi konkurencyjnej w skali międzynarodowej⁴²³. Jak podkreśla Z. Wysokińska⁴²⁴ przedsiębiorstwa, kraje oraz regiony⁴²⁵ osiągają wyższy stopień konkurencyjności na rynku międzynarodowym, a także globalnym, jeżeli w ich sprzedaży dominują wyroby o wyższym poziomie technologii oraz innowacyjności, na które przyrosty światowego popytu są znacznie większe niż na wyroby tradycyjne (o dużym udziale prostej pracy oraz surowców i materiałów do produkcji).

Na gruncie powyższych spostrzeżeń branża zaawansowanych technologii trzeba niewątpliwie uznać za rozwojową. Dlatego też tak ważne jest usystematyzowanie oraz zrozumienie podstawowych terminów stosowanych do opisu tej grupy firm. W dorobku teoretycznym jak dotąd brakuje jednak spójnego systemu nazewnictwa i pojęć porządkujących podstawowe zagadnienia związane z tematyką przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. W zagranicznej literaturze przedmiotu firmy te określane są najczęściej mianem *high-tech* lub *high-technology*⁴²⁶. W polskich publikacjach naukowych, a nawet w oficjalnych systemach klasyfikacyjnych służących zasadniczo do celów statystycznych, brakuje jednego trafnego określenia. Możliwe i stosowane tłumaczenia (przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii⁴²⁷; wysokich technologii⁴²⁸; wysokiej techniki⁴²⁹; wysokotechnologiczne⁴³⁰; technologiczne⁴³¹; oparte na nowych technologiach⁴³²; handlujące towarami zaawansowanymi pod względem technologicznym⁴³³; wykorzystujące wysoką technikę⁴³⁴) są tak samo liczne, jak i

⁴²³ A. Zorska, op. cit., s. 29. Udział zaawansowanych technologii w handlu zagranicznym danego kraju traktowany jest jako ważny wskaźnik konkurencyjności jego gospodarki na arenie międzynarodowej. – *Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki*, G. Niedbalska i inni, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1999, s. 98.

⁴²⁴ Z. Wysokińska, op. cit., s. 84.

⁴²⁵ Analiza na poziomie krajów i regionów nie stanowi przedmiotu rozważań niniejszej rozprawy.

⁴²⁶ W przypadku określeń *high-tech* i *high-technology* stosowana jest zarówno pisownia rozłączna, jak i z myślnikiem.

⁴²⁷ Porównaj: M. Gurbala, *Przemysł zaawansowanej technologii w Polsce*, w: Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 2007 Nr 3.

⁴²⁸ Porównaj: K. Koziół, op. cit..

⁴²⁹ Porównaj: *Definicje...*, op. cit., s. 98.

⁴³⁰ Porównaj: K. Włosiński, A. M. Szerenos, *Klasyry wysokotechnologiczne na Mazowszu – wyniki badań*, w: Organizacja i Kierowanie, 2006 Nr 3.

⁴³¹ Porównaj: M. Martin, *Poziom technologii małych firm technologicznych a bariery ich wzrostu*, w: Gospodarka Narodowa, 2004 Nr 11-12, s. 90.

⁴³² Porównaj: L. Cichowski, *Małe i średnie przedsiębiorstwa a innowacje*, w: Małe i średnie przedsiębiorstwa, red. T. Łuczka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 123; P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 253.

⁴³³ Porównaj: Z. Wysokińska, op. cit., s. 173.

⁴³⁴ FONT – małe jednostki wykorzystujące wysoką technikę. – W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 103.

nieusystematyzowane⁴³⁵. Często również w polskich publikacjach używa się bezpośrednio angielskiego określenia high-tech⁴³⁶.

Na dodatek, co stanowi poważne zagrożenie badawcze, wymienione powyżej i stosowane zamiennie określenia są niespójne, a wnikliwa analiza wykazuje, że nie wszystkie z nich powinno się traktować jako synonimy. Przede wszystkim dotyczy to terminu nowe technologie. Choć przykładowo L. Cichowski⁴³⁷ i D. Surówka-Marszałek⁴³⁸ traktują nazwę nowe i zaawansowane technologie zamiennie, to zabieg ten wydaje się być błędny i nieuzasadniony. Zakres terminu przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jest relatywnie szeroki i dotyczy firm spełniających określoną liczbę charakterystyk i reprezentujących większą liczbę branż (co będzie przedmiotem dalszych rozważań). Tymczasem w literaturze przedmiotu podkreśla się, że nowe technologie można zagregować w pięciu podstawowych grupach⁴³⁹, jakimi są technologie informacyjne (w tym elektroniczne, informatyczne i komunikacyjne), biotechnologie oraz technologie materiałowe (na przykład nanotechnologie), energetyczne i kosmiczne. Zakres terminu nowe technologie jest więc dużo węższy od zaawansowanych technologii.

Ponadto, przedstawiając problemy metodologiczne związane z zagadnieniem zaawansowanych technologii trzeba podkreślić, że określenie high-tech jest często wyraźnie nadużywane. Duża część opracowań literaturowych – artykułów i publikacji naukowych, w tytule zawiera hasło high-tech lub wysokie, zaawansowane technologie, natomiast pod względem merytorycznym ich treść odpowiada rynkowi IT i branży komputerowej⁴⁴⁰, technologiom informacyjnym i komunikacyjnym (*Information and*

⁴³⁵ W niniejszej rozprawie przyjęto zamienne stosowanie terminów przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, high-tech oraz wysokich technologii. Jednakże dwie pierwsze nazwy są preferowane, gdyż określenie wysokie technologie wydaje się być zbyt bezpośrednio tłumaczone z języka angielskiego i tym samym niepoprawne językowo.

⁴³⁶ Porównaj: K. Obłój, T. Obłój, G. Bruton, L. Chung Ming, *Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych*, w: Przegląd Organizacji, 2007 Nr 3; D. Surówka-Marszałek, *Znaczenie kontraktów w relacjach partnerskich na rynkach high-tech*, w: Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2006 Nr 7.

⁴³⁷ L. Cichowski pisze: NTBFs, czyli przedsiębiorstwa oparte na nowych (zaawansowanych) technologiach. – L. Cichowski, op. cit., s. 123.

⁴³⁸ D. Surówka-Marszałek zamiennie używa określenia zaawansowane i nowe technologie – D. Surówka-Marszałek, *Rola kluczowych klientów na rynkach zaawansowanych technologii i innowacji*, cz. 1 i 2, w: Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2004 Nr 5 i 6, s. 13.

⁴³⁹ Porównaj: Z. Wysokińska, op. cit., s.61.

⁴⁴⁰ Porównaj: K. Obłój, T. Obłój, G. Bruton, L. Chung Ming, *Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych...*, op. cit., K. Obłój, T. Obłój, G. Bruton, L. Chung Ming, *Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w Chinach i Polsce – analiza porównawcza*, Przegląd Organizacji, 2008 Nr 4.

Communications Technology, ICT)⁴⁴¹, innowacjom i procesowi tworzenia nowego produktu⁴⁴², wyłącznie nowym technologiom lub wręcz nie jest sprecyzowany obiekt badań.

Kolejny problem metodologiczny wynika z faktu, że termin technologia jest powszechnie stosowany jako synonim określenia technika⁴⁴³, co faktycznie nie jest poprawne. Technika jest nadrzędna w stosunku do terminu technologia i składają się na nią dwa terminy – konstrukcja (lub receptura), która określa, do czego dany wyrób ma służyć, jakie składniki powinien zawierać oraz właśnie technologia, czyli oprządkowanie wytwórcze i proces wytwórczy⁴⁴⁴. Według „Słownika poprawnej polszczyzny”⁴⁴⁵ technika to całokształt czynności związanych z produkcją dóbr materialnych. Natomiast technologia oznacza naukę o metodach przeróbki i obróbki materiałów. Terminy te są używane zamiennie przez wielu autorów, chociaż niektórzy⁴⁴⁶ wskazują na to, iż należy stosować określenie branże zaawansowanej technologii, a nie techniki. Wydaje się jednak, że tak jak trudne jest rozstrzygnięcie sporu czy bardziej odpowiednie jest w stosunku do omawianej grupy firm używanie pojęcia technika czy technologia, tak ważne jest sformułowanie postulatu, by nie stosować tych terminów zamiennie.

Jednocześnie w omawianej problematyce przedsiębiorstw high-tech badawczej luce terminologicznej towarzyszy luka definicyjna. Mimo niewątpliwego rozpowszechnienia i przypisywania ogromnego znaczenia problematyce firm zaawansowanych technologii, kategoria ta nie jest zgodnie interpretowana i precyzyjnie zdefiniowana. Taka sytuacja jest konsekwencją skomplikowanej i holistycznej natury zjawiska jakim są zaawansowane technologie. Co więcej, przyrostowi publikacji na temat przedsiębiorstw high-tech nie towarzyszy wzrost spójności badawczej. Wręcz

⁴⁴¹ Porównaj: A. Bernacki, A. Tubielewicz, *Rynek nowych technologii w Polsce*, w: Nowoczesne przedsiębiorstwo, red. S. Trzcieliński, Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2005, s.211-225. Autorzy piszą: „Rewolucja informatyczna prowadzi do powstania sektora nowych zaawansowanych technologii.” (s. 223). Tymczasem analiza dotyczy rynku ICT i IT.

⁴⁴² Porównaj: D. Surówka-Marszałek, *Znaczenie...*, op. cit.; D. Surówka-Marszałek, *Rola...*, op. cit..

⁴⁴³ Przykładowo: *Definicje...*, op. cit., s. 9; M. Gurbala, *Rola przemysłu zaawansowanej technologii w rozwoju regionalnym i lokalnym*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2004, s. 16; K. Kozioł, op. cit., s. 21; M. Martin, op. cit., s. 90.

⁴⁴⁴ K. Białecki, *Transfer technologii w międzynarodowym cyklu życia produktu*, w: Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, red. E. Dulinić, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007, s. 79.

⁴⁴⁵ *Słownik poprawnej polszczyzny*, red. W. Doroszewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 778.

⁴⁴⁶ G. Benko, *Geografia technopolii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993, s. 40.

przeciwnie – często pojęcie firm zaawansowanych technologii traktowane jest jako pierwotne, które nie wymaga sprecyzowania obszaru analizy.

Koncepcja przedsiębiorstw i branż high-tech jest tematem wielu dyskusji. Czy są to branże, które w dużym stopniu produkują, czy też wykorzystują technologię? Wskaźniki rozciągają się od miar bazujących na wkładzie (*input-related measures*, przykładowo wydatki na badania i rozwój, liczba zatrudnionych naukowców i inżynierów) do bazujących na wynikach (*output-related measures*, przykładowo liczba patentów). Dla takich miar wybór punktów rozgraniczenia między poziomami zaawansowania technologicznego, jest przynajmniej w pewnym stopniu subiektywny i arbitralny⁴⁴⁷. Ciągłe aktualny jest problem znalezienia jasnych kryteriów, które pozwoliłyby wskazać na przedsiębiorstwa zaawansowanej technologii. Pojawia się pytanie, jakie aspekty działalności przemysłowej powinny posłużyć za kryteria – wyroby, procesy, kwalifikacje pracowników, czy też silne tempo wzrostu⁴⁴⁸.

Zgodnie z propozycją zawartą w raporcie Komisji Europejskiej⁴⁴⁹ firmy high-tech są to przedsiębiorstwa wysoko innowacyjne i/lub intensywnie działające w obszarze badań i rozwoju i/lub wykorzystujące kompleksową technologię produkcji. Z kolei Główny Urząd Statystyczny definiuje zaawansowaną technologię⁴⁵⁰ jako dziedziny i wyroby odznaczające się wysoką intensywnością badawczo-rozwojową i ponadto charakteryzujące się wysokim poziomem innowacyjności, krótkim cyklem życia wyrobów i procesów, szybką dyfuzją innowacji, wzrastającym zapotrzebowaniem na wysoko wykwalifikowany personel (szczególnie w zakresie nauk technicznych i przyrodniczych), dużymi nakładami kapitałowymi, wysokim ryzykiem inwestycyjnym (i szybkim „starzeniem się” inwestycji), ścisłą współpracą naukowo-techniczną (w obrębie poszczególnych krajów i na arenie międzynarodowej, pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami badawczymi) oraz wzmagającą się konkurencją w handlu międzynarodowym⁴⁵¹. Powyższe definicje firm high-tech niewątpliwie ujmują szerokie spektrum omawianej problematyki, ale z drugiej strony przysparzają sporych problemów metodologicznych. Przytoczone definicje praktycznie uniemożliwiają wyraźne wyznaczenie granic obszaru badawczego – przedsiębiorstw, które powinny

⁴⁴⁷ Porównaj: *OECD, Science, Technology and Industry Scoreboard, 2005*, OECD, 2005, s. 170.

⁴⁴⁸ Na podstawie: W. Popławski, op. cit., s. 41-42.

⁴⁴⁹ *Observatory...*, op. cit., s. 7.

⁴⁵⁰ W opracowaniach Głównego Urzędu Statystycznego używane jest przede wszystkim określenie wysoka technika. – Porównaj: *Definicje...*, op. cit. s. 43; *Nauka i technika w 2006 roku*, J. Kulczycka i inni, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2005, s. 206.

⁴⁵¹ *Definicje...*, op. cit., s. 98.

stanowiąc obiekt badań z zakresu zaawansowanych technologii. W powyższym kontekście M. Popławski⁴⁵² formułuje wręcz interesującą tezę, że nie ma jednoznacznej i „domkniętej” definicji sektora zaawansowanych technologii. Trudno ją odrzucić, jednakże chcąc dokonywać analiz, trzeba mieć możliwość zidentyfikowania tych firm, które należą do kategorii high-tech. Ponadto, można podjąć próbę zdefiniowania i usystematyzowania cech świadczących o specyfice omawianej grupy przedsiębiorstw.

Z uwagi na nakreślone powyżej problemy, w badaniach dotyczących firm zaawansowanych technologii dominuje ujęcie branżowe – identyfikowane i porównywane są przedsiębiorstwa reprezentujące wybrane, wymienione na podstawie określonych miar branże. Podejście to nazywane jest też ujęciem przedmiotowym – jednostką klasyfikacyjną jest rodzaj działalności prowadzonej przez podmiot gospodarczy. Stosowane klasyfikacje opierają się na wielkości nakładów na badania i rozwój oraz zawartości produktów zaliczonych do tak zwanych obszarów zaawansowanej technologii w łącznej strukturze produkcji i sprzedaży firm lub całych branż. Aplikując to rozwiązanie trzeba być jednak świadomym, że nie jest ono pozbawione wad. Podstawową jest kwestia w jakim stopniu branża, do której należy przedsiębiorstwo stanowi odpowiedni miernik zaawansowania technologicznego⁴⁵³. Kategoria branży jest na tyle szeroka, że w jej skład mogą wchodzić indywidualne firmy o różnym stopniu zaawansowania wykorzystywanej technologii, innowacyjności, czy też zaangażowania w badania i rozwój. Istnieje możliwość występowania zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw poza wymienionymi branżami oraz z drugiej strony, mało zaawansowanych technologicznie firm w ramach tych branż. Również nie wszystkie produkty wytwarzane w ramach branży zakwalifikowanej do high-tech mają wysoką zawartość zaawansowanych technologii. Z drugiej strony, niektóre produkty z branży o niższym stopniu zaawansowania technologicznego mogą charakteryzować się wysokim poziomem technologicznego wyrafinowania⁴⁵⁴.

Ponadto trzeba zauważyć, że kod Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD/PKD⁴⁵⁵) nie jest w pełni wiarygodnym źródłem informacji o firmie.

⁴⁵² W. Popławski, op. cit., s. 45.

⁴⁵³ Porównaj: *Observatory...*, op. cit., s. 17.

⁴⁵⁴ *Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development - Frascati Manual*, sixth edition, OECD, 2002, s. 205; *OECD, Science, Technology and Industry Scoreboard 2005*, op. cit., s. 170.

⁴⁵⁵ Klasyfikacja PKD została wprowadzona rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 r. (Dz. U. nr 33, poz. 289) z późniejszymi zmianami wprowadzonymi rozporządzeniem z dnia 14 lipca 2004 r. (Dz. U. Nr 165, poz. 1727) do stosowania w statystyce, ewidencji i dokumentacji oraz rachunkowości, a także w urzędowych rejestrach i systemach informacyjnych administracji publicznej. PKD została

Przedsiębiorstwa w sposób dowolny dobierają kody, co sprawia, że dla dwóch rodzajów działalności o różnym stopniu zaawansowania technologicznego mają ten sam główny kod działalności (na przykład zakład optyczny produkujący oprawki okularowe i firma wytwarzająca wysokiej klasy soczewki – 33.4 Produkcja instrumentów optycznych i sprzętu fotograficznego). Brak instytucji, która weryfikowałaby deklarowane rodzaje działalności poprzez symbole EKD/PKD powoduje, że podmioty gospodarcze nierzetelnie odnoszą się do tej klasyfikacji⁴⁵⁶. Jednak jak zauważa M. Gurbala⁴⁵⁷ ma to znaczenie głównie dla celów statystycznych, ale już nie dla samych celów badawczych.

Z drugiej strony, ujęcie branżowe jest na pewno najbardziej przydatne przy przeprowadzaniu badań na szeroką skalę. W praktyce tylko takie podejście pozwala na pokonanie bariery danych empirycznych i podejmowanie prób weryfikacji koncepcyjnych propozycji. W oficjalnych systemach statystycznych na ogół gromadzone są bowiem dane w przekroju konwencjonalnie rozumianych branż. To podejście jest stosowane przez jednostki badawcze i w sprawozdawczości statystycznej (na przykład OECD, Eurostat, Główny Urząd Statystyczny) i jego wykorzystanie umożliwia przynajmniej w pewnym zakresie odwołanie się do wtórnych źródeł informacji. Do podstawowych zalet tego podejścia należy więc możliwość wykorzystania istniejących danych i aplikacji porównywalnych koncepcji w ramach różnych krajów⁴⁵⁸.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne podejścia do metodologii klasyfikacji dziedzin zaawansowanej technologii. Do najistotniejszych należą kryteria i nomenklatury określone przez organizacje międzynarodowe – OECD oraz Eurostat. Wytyczne OECD zawarte są w tak zwanych opracowaniach bazowych – serii międzynarodowych podręczników, czyli powszechnie przyjętych zaleceń metodologicznych (*Frascati Family Manuals*⁴⁵⁹). Jednakże problematyka dotycząca

opracowana na podstawie statystycznej klasyfikacji działalności gospodarczej Unii Europejskiej – NACE. W związku z powyższym PKD zachowuje pełną spójność i porównywalność metodologiczną, pojęciową, zakresową i kodową z klasyfikacją NACE Rev.1.1 – Na podstawie: Polska Klasyfikacja Działalności, 2004, Dziennik Ustaw Nr 33, Poz. 289. Od 1 stycznia 2008 r. obowiązuje Polska Klasyfikacja Działalności (PKD 2007) wprowadzona rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. (Dz. U. 251 poz. 1885). Ze względu na zakres czasowy badań empirycznych w niniejszej rozprawie będzie stosowana PKD z 2004 roku (ponieważ przekwalifikowanie działalności podmiotów wpisanych do rejestrów przed dniem wejścia w życie rozporządzenia z 24 grudnia 2007 r. będzie następować w trybie ustawowego zgłaszania zmian rodzajów działalności do 31 grudnia 2009 r.).

⁴⁵⁶ Na podstawie: M. Gurbala, *Przemysł...*, op. cit., s. 60-61.

⁴⁵⁷ Ibidem.

⁴⁵⁸ Porównaj: *Observatory...*, op. cit., s. 17.

⁴⁵⁹ *Frascati Family Manuals* – seria międzynarodowych podręczników metodologicznych zawierających zalecenia dotyczące pomiaru działalności naukowej i technicznej, opracowana pod egidą Grupy

przedsiębiorstw high-tech jest w nich przedstawiona w sposób bardzo fragmentaryczny, a wiele rozwiązań dotyczy raczej kwestii badań i rozwoju, patentów czy innowacji, niż konkretnie omawianej grupy firm. Wręcz w jednym z podręczników – *Frascati Manual*⁴⁶⁰ stwierdza się, że międzynarodowe wytyczne w zakresie metodologii high-tech nie istnieją, ale metody OECD wykorzystywane do klasyfikacji branż względem poziomu technologii i wynikające z tego klasyfikacje są przedstawione w opracowaniu T. Hatzichronoglou⁴⁶¹.

Jedną z najbardziej znanych jest klasyfikacja zalecana przez OECD, sporządzona w oparciu o wielkość nakładów (bezpośrednią i pośrednią) na badania i rozwój w stosunku do wartości dodanej poszczególnych branż⁴⁶². Obejmuje ona cztery grupy – zaawansowaną technologię (*high-technology*), średniozaawansowaną technologię (*medium-high-technology*), średnioniską technologię (*medium-low-technology*) oraz niską technologię (*low-technology*). Zgodnie z tą klasyfikacją do grupy branż zaawansowanych technologii zaliczone są⁴⁶³:

- produkcja sprzętu lotniczego,
- produkcja wyrobów farmaceutycznych,
- produkcja komputerów i maszyn biurowych,
- produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej.

Z kolei według najnowszych wytycznych Eurostat, dotyczących sprawozdawczości statystycznej państw członkowskich, kandydujących, stowarzyszonych w Europejskim Stowarzyszeniu Wolnego Handlu (EFTA) oraz stron trzecich, do branż zaawansowanych technologii zaliczane są⁴⁶⁴:

Ekspertów OECD ds. Wskaźników Naukowo-Technicznych (NESTI). Zalecenia te stosowane są w praktyce statystycznej w coraz większej liczbie krajów na świecie, w tym we wszystkich krajach członkowskich OECD i Unii Europejskiej. Do *Frascati Family Manuals* należą: *Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development - Frascati Manual*, sixth edition, OECD, 2002; *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data - Oslo Manual*, third edition, OECD/EU/Eurostat, 2005; *Using Patent Data as Science and Technology Indicators - Patent Manual*, OECD, GD, 1994; *The Measurement of Human Resources Devoted to S&T - Canberra Manual*, OECD/EU/EUROSTAT, GD, 1995; *Proposed Standard Method of Compiling and Interpreting Technology Balance of Payments Data - TBP Manual*, OECD, GD, 1992.

⁴⁶⁰ *Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development - Frascati Manual*, op. cit., s. 206

⁴⁶¹ T. Hatzichronoglou, *Revision...*, op. cit..

⁴⁶² *Ibidem*, s. 6.

⁴⁶³ T. Hatzichronoglou, *Revision...*, op. cit., s. 6.

⁴⁶⁴ Dane zaktualizowane 12 grudnia 2007. – Eurostat Reference Metadata Base Page. http://europa.eu.int/estatref/info/sdds/en/htec/htec_base.htm. Z dnia 1.05.2008. Zasady dotyczące statystyki nauki i techniki oraz statystyk na temat przemysłów i usług zaawansowanych technologii zawarte są w: EP/Council Decision No 1608/2003 i Commission Regulation No 753/2004.

- produkcja sprzętu lotniczego (NACE 35.3⁴⁶⁵),
- produkcja wyrobów farmaceutycznych (NACE 24.4),
- produkcja komputerów i maszyn biurowych (NACE 30),
- produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej (NACE 32),
- produkcja instrumentów naukowych i precyzyjnych (NACE 33).

Dodatkowo w porównaniu z klasyfikacją OECD, w nomenklaturze Eurostat zostały wyróżnione usługi zaawansowanych technologii (*high-tech knowledge-intensive services, high-tech KIS*)⁴⁶⁶. W ich ramach wymienia się⁴⁶⁷:

- pocztę i telekomunikację (NACE 64),
- informatykę (NACE 72),
- badania i rozwój (NACE 73).

Co ciekawe, krytyczna analiza badań wykazuje, że tak jak publikacje Eurostat cechuje spójność i stosowana jest w nich ta sama, przedstawiona powyżej, nomenklatura⁴⁶⁸, tak w przypadku publikacji wydawanych pod egidą OECD tej spójności nie ma. Mimo że wszystkie powołują się na źródło autorstwa T. Hatzichronoglou⁴⁶⁹, to przykładowo w *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006*⁴⁷⁰ przyjmuje się pięć (zamiast czterech) branż zaawansowanych technologii, natomiast w *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007*⁴⁷¹ nie dość, że wymienia się pięć branż high-tech, to ponadto uwzględnia się usługi oparte na wiedzy (*knowledge-intensive services*), bez wyróżnienia tych z usług, które są zaawansowane technologicznie.

Podejście branżowe ma pewne, omówione wcześniej, wady. Wynika to w głównej mierze z faktu, że całość nakładów na działalność badawczą i rozwojową w danej branży jest przypisywana do podstawowego rodzaju działalności firm w ramach tej branży. Konsekwencją tego może być przeszacowanie lub niedoszacowanie

⁴⁶⁵ NACE Rev. 1.1 – Nomenclature Générale des Activités Economiques dans les Communautés Européennes – statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej Unii Europejskiej.

⁴⁶⁶ Ze względu na brak dostępnych szczegółowych danych, klasyfikacje OECD odnoszą się wyłącznie do firm produkcyjnych (*manufacturing*), a nie usługowych. – T. Hatzichronoglou, *Revision...*, op. cit., s. 3.

⁴⁶⁷ Eurostat Reference Metadata Base Page, op. cit..

⁴⁶⁸ Na przykład: *Science, technology...*, op. cit..

⁴⁶⁹ T. Hatzichronoglou, *Revision...*, op. cit..

⁴⁷⁰ *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006*, OECD, 2006, s. 206.

⁴⁷¹ *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007*, OECD, 2007, s. 210 i 220.

intensywności technologicznej⁴⁷². Wady te niweluje w pewnym stopniu metoda druga – klasyfikacja produktowa, będąca w gruncie rzeczy rozwinięciem, uzupełnieniem i uściśleniem ujęcia według branży. Klasyfikacja produktowa⁴⁷³, stworzona przez sekretariat OECD we współpracy z Eurostatem, składa się wyłącznie z produktów zaawansowanych technologii i stosowana jest głównie w przypadku zagregowanych danych i wskaźników dotyczących handlu zagranicznego⁴⁷⁴. Jednakże trzeba podkreślić, że metoda ta jest bardzo trudna do zastosowania, a wręcz nieprzydatna do wyznaczenia przedsiębiorstw należących do grupy high-tech.

Problemy metodologiczne, brak systematyzacji i dużą swobodę w zakresie doboru przedmiotu badań (firm zaliczanych do zaawansowanych technologii) prezentuje zestawienie metodyki wybranych badań przeprowadzonych w Polsce (porównaj tabela 8). Swobodzie badawczej często towarzyszy brak umotywowania danego rozwiązania, a także źródła pierwotnego, na bazie którego zespół badawczy zdecydował się na wybraną klasyfikację.

⁴⁷² *Definicje...*, op. cit., s. 100.

⁴⁷³ T. Hatzichronoglou, *Revision...*, op. cit., s. 9 i 18-23.

⁴⁷⁴ *Definicje...*, op. cit., s. 100-101.

	Badania				
	<i>Raport o stanie sektora MSP w Polsce</i> ⁴⁷⁵	K. Kozioł ⁴⁷⁶	M. Martin ⁴⁷⁷	M. Gurbała ⁴⁷⁸	W. Włosiński, A. M. Szerenos ⁴⁷⁹
Uwzględnione branże	- Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków - Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej - Produkcja maszyn biurowych i komputerów - Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej - Produkcja metali - Informatyka, - Poczta i telekomunikacja - Produkcja sprzętu transportowego, wodnego, szynowego i lotniczego	- Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków - Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej - Produkcja maszyn biurowych i komputerów - Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej nie sklasyfikowane - Produkcja środków farmaceutycznych, chemikaliów medycznych i środków pochodzenia roślinnego	- Przemysł lotniczy - Komputery i maszyny biurowe - Elektronika i komunikacja - Farmaceutyki - Instrumenty naukowe - Maszyny elektryczne - Pojazdy - Chemikalia - Maszyny nonelektryczne	- Lotnictwo - Komputery i maszyny biurowe - Elektronika i komunikacja - Biotechnologia i farmacja - Chemia - Aparatura naukowo-badawcza - Maszyny elektryczne - Maszyny nonelektryczne - Uzbrojenie	- Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków - Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej - Produkcja maszyn biurowych i komputerów - Produkcja statków powietrznych i kosmicznych - Produkcja środków farmaceutycznych - Informatyka i działalność pokrewna,
Metodyka i uzasadnienie	W Raporcie nie uwzględnia się wyrobów farmaceutycznych, natomiast włącza się do analizy produkcję sprzętu transportowego i produkcję metali. Nie podaje się jednak podstawy dla takiego rozwiązania.	Badania zostały przeprowadzone w 2004 roku na grupie 32 firm wysokiej technologii należących do pięciu klas PKD. Brak źródła klasyfikacji.	Zbadano 45 małych firm technologicznych (w latach 2001-2002) – 12 firm, które spełniają branżowe kryterium przynależności do grupy wysokich technologii według klasyfikacji OECD. Pozostałe 33 firmy należą do firm średniozaawansowanych technologicznie.	Badania przeprowadzono na próbie 203 firm high-tech. W Polsce relatywnie mało jest firm biotechnologicznych, dlatego na potrzeby opracowania zostały one włączone do przemysłu farmaceutycznego. Brak źródła klasyfikacji.	Badania zostały przeprowadzone z perspektywy czterech grup podmiotów i objęły 115 instytucji, w tym 70 firm, odpowiadających w większości klasyfikacji OECD w zakresie wysokiej technologii. Do badań dołączony został sektor informatyka i działalność pokrewna, nieklasyfikowany przez OECD do grupy branż high-tech.

Tabela 8 Przegląd metodyki badań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie opisu cytowanych badań.

⁴⁷⁵ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000-2001*, Polska Agencja Przedsiębiorczości, Warszawa 2002, s. 244.

⁴⁷⁶ K. Kozioł, op. cit., s. 21.

⁴⁷⁷ M. Martin, op. cit., s. 89-90.

⁴⁷⁸ M. Gurbała, *Przemysł...*, op. cit., s. 60-64.

⁴⁷⁹ K. Włosiński, A. M. Szerenos, op. cit., s. 80.

Reasumując rozważania dotyczące kwestii definicyjnych i metodologicznych, związanych z problematyką przedsiębiorstw high-tech, w niniejszej rozprawie ta grupa firm zdefiniowana zostanie na podstawie przytoczonego ujęcia branżowego. Jako kryterium selekcji uzasadnione wydaje się przyjęcie klasyfikacji Eurostat. Do zakresu przedsiębiorstw zaawansowanych technologii włączone zostaną firmy (produkcyjne i usługowe) spełniające branżowe kryterium przynależności do pierwszej grupy najbardziej zaawansowanych technologii według tej klasyfikacji:

- produkcja wyrobów farmaceutycznych (DG 24.4⁴⁸⁰),
- produkcja maszyn biurowych i komputerów (DL 30.0),
- produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i telekomunikacyjnych (DL 32),
- produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków (DL 33),
- produkcja statków powietrznych i kosmicznych (DL 35.3),
- poczta i telekomunikacja (I 64),
- informatyka (K 72),
- prace badawczo-rozwojowe w dziedzinie nauk przyrodniczych i technicznych (K 73.1).

W niniejszej pracy dla delimitacji sektora high-tech założono więc nie tyle homogeniczność produktów, technologii produkcji, czy potrzeb, co właściwości produktów i stosowanych procesów, jaką jest stopień zaawansowania technologicznego. Oznacza to, że definicja terminu high-tech bazuje na pojęciu branży i te przedsiębiorstwa są nazywane mianem zaawansowanych technologii, które należą do wybranych, wymienionych branż (ogółem nazywanych w rozprawie mianem branż high-tech). Natomiast przedmiotem wymiany sektora zaawansowanych technologii w tak nakreślonym znaczeniu są produkty (usługi) pochodzące z wymienionych działów gospodarki.

Konkludując rozważania na temat nomenklatur firm zaawansowanych technologii można stwierdzić, że funkcjonujące klasyfikacje, i w związku z tym

⁴⁸⁰ Działy gospodarki według Polskiej Klasyfikacji Działalności - Polska Klasyfikacja Działalności, 2004, Dziennik Ustaw Nr 33.

delimitacja przedsiębiorstw high-tech są tylko pozornie spójne i jasne⁴⁸¹. W literaturze przedmiotu jak dotąd nie poświęcono temu zagadnieniu odpowiedniej uwagi. Na dodatek większość źródeł opisujących tę problematykę (zarówno zagranicznych, jak i krajowych) ma charakter opracowań publicystycznych lub jest adresowana do praktyki gospodarczej. Jak na razie, praktyka gospodarcza wyprzedza ujęcia systemowe, przy niedostatku kompleksowych badań i teoretycznych uogólnień.

Wiele publikacji związanych z zagadnieniem zaawansowanych technologii w istocie poświęcona jest *innowacyjności firm*⁴⁸². Tymczasem, choć kwestia innowacyjności jest ściśle powiązana z problematyką firm high-tech i nie można ujmować znaczenia innowacji dla omawianej grupy przedsiębiorstw⁴⁸³, to zdecydowanie nie można tych zagadnień ze sobą utożsamiać.

Badania innowacji i innowacyjności oraz dane na ten temat stanowią obecnie obszerną dziedzinę wiedzy⁴⁸⁴. Innowacje jako przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków gospodarczych są traktowane z rosnącym zainteresowaniem, o czym świadczy bogata literatura poświęcona temu zagadnieniu oraz formułowanie zaleceń w dokumentach politycznych. Jednakże dla poprawności dalszej analizy trzeba wyraźnie zaznaczyć, że innowacyjne przedsiębiorstwa to niekoniecznie firmy oparte na zaawansowanych technologiach. W *Oslo Manual* podkreśla się, że innowacje mogą pojawić się w każdej branży gospodarki⁴⁸⁵, czyli także w branżach tradycyjnych (średnioniskiej i niskiej technologii).

Jednocześnie, podobnie jak kwestia zaawansowanych technologii, również pojęcie innowacji nie jest interpretowane jednoznacznie. Można się przy tym zgodzić z J. Barukiem⁴⁸⁶, który zauważa, że brak jednolitej definicji innowacji często prowadzi do nieporozumień interpretacyjnych i utrudnia prowadzenie badań porównawczych.

⁴⁸¹ Z. Wysokińska stwierdza, że klasyfikacje wysokiej technologii są stosunkowo klarowne i nie budzą kontrowersji. – Porównaj: Z. Wysokińska, op. cit., s. 84.

⁴⁸² Przykładowo: W. Popławski, op. cit.; D. Surówka-Marszałek, *Znaczenie...*, op. cit..

⁴⁸³ Znaczenie innowacyjności dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii będzie stanowić przedmiot analizy w rozdziale 3.3.

⁴⁸⁴ Porównaj: M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001; W. Janasz, op. cit.; *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, red. C. Edquist, M. McKelvey, An Elgar ReferenceCollection, Cheltenham, UK, Northampton Mass, 2000; W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

⁴⁸⁵ OECD *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Oslo Manual*, op. cit., s. 16.

⁴⁸⁶ J. Baruk, *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, w: *Przegląd Organizacji*, 2005 Nr 1, s. 11.

Z drugiej strony, na temat tej problematyki i koncepcji istnieje już bogata literatura przedmiotu, stąd w niniejszej rozprawie zostanie ona zaprezentowana w sposób syntetyczny. Stąd celem poniższych rozważań nie jest dążenie do omówienia całokształtu zagadnień związanych z procesami innowacyjnymi.

W tradycyjnej teorii ekonomii nie wyodrębniono pojęcia innowacji – zajmowano się jedynie postępem technicznym, sprowadzając go przez długi czas do zmiany techniki, związanej ze zmianą proporcji nakładów czynników produkcji – pracy i kapitału. Za istotę postępu uważano więc zastąpienie nakładów jednego czynnika (pracy lub kapitału) drugim, w celu osiągnięcia korzystniejszych relacji ekonomicznych i w rezultacie wzrostu zysków⁴⁸⁷. Następnie pojawiło się pojęcie innowacji, związane przede wszystkim z nazwiskiem J. A. Schumpetera, który włożył najbardziej znany wkład do rozwoju teorii innowacji.

J. A. Schumpeter uważał, że w warunkach równowagi gospodarczej nie ma zysku z kapitału, a jedynym źródłem zysku są innowacje, które naruszają istniejący stan równowagi. Zysk powstaje dopiero w warunkach rozwoju gospodarczego, w gospodarce dynamicznej⁴⁸⁸. J. A. Schumpeter rozumiał innowacje szeroko i określił je jako przeprowadzenie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach – wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących (towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani lub nowego gatunku jakiegoś towaru), wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji (metody jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu), otwarcie nowego rynku (ryнку, na którym określona gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona), zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów (niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone) oraz wprowadzenie nowej organizacji przemysłu⁴⁸⁹. Jak trafnie zauważa W. Świtalski⁴⁹⁰, zadziwiające jest, że definicja J. A. Schumpetera, która powstała 75 lat temu do tej pory jest podstawą ustaleń definicyjnych stosowanych w opracowaniach metodologicznych.

W rozumieniu metodologii *Oslo Manual* innowacja oznacza wprowadzenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej

⁴⁸⁷ L. Cichowski, op. cit., s. 125.

⁴⁸⁸ Więcej na temat wkładu J. A. Schumpetera do teorii ekonomii zobacz: K. Sobiech, B. Woźniak, *Inne nurty współczesnej ekonomii alternatywnej*, w: *Współczesne teorie ekonomiczne*, red. M. Ratajczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 165; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 198-199.

⁴⁸⁹ J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 212-217.

⁴⁹⁰ Porównaj: W. Świtalski, op. cit., s. 115-116.

metody marketingowej albo nowej metody organizacyjnej dotyczącej praktyki biznesowej, organizacji pracy lub zewnętrznych relacji)⁴⁹¹. Minimalny wymóg dla występowania innowacji stanowi, że produkt, proces, metoda marketingowa lub organizacyjna musi być nowa lub znacząco ulepszona dla danej firmy⁴⁹². Przedsiębiorstwo innowacyjne jest to firma, która w badanym okresie wprowadziła przynajmniej jedną innowację, będącą nowością przynajmniej z perspektywy tejże firmy⁴⁹³. Oznacza to, co jest istotne z perspektywy różnic pomiędzy przedsiębiorstwem zaawansowanych technologii a firmą innowacyjną, że sprawozdania statystyczne na temat innowacji dotyczą wyrobów i procesów będących nowością już w skali pojedynczego przedsiębiorstwa, przy czym nie podejmuje się kwestii stopnia nowości⁴⁹⁴. Nie wydaje się to w pełni odpowiadać idei zaawansowanych technologii.

Należy w tym miejscu zauważyć, że w pierwszej i drugiej edycji *Oslo Manual* wyróżniano do tej pory jedynie innowacje produktowe i procesowe. Tymczasem innowacja może występować w każdej dziedzinie działalności ludzkiej. Stąd w trzeciej edycji *Oslo Manual* obok innowacji produktowych i procesowych wyróżnia się innowacje marketingowe i organizacyjne. Podkreśla się jednak, że obydwie dodane kategorie innowacji stanowią wciąż relatywnie nowe terminy i ich definicja podlega ciągłemu rozwojowi⁴⁹⁵. Innowacje organizacyjne odwołują się do wykorzystania nowych metod organizacyjnych – zmian w praktykach biznesowych, w organizacji pracy lub w zewnętrznych relacjach firmy. Natomiast innowacje marketingowe obejmują wprowadzenie nowych metod marketingowych i dotyczą zmian w projekcie produktu i opakowania, promocji produktu i metodach wyznaczania cen⁴⁹⁶.

Reasumując rozważania na temat innowacji trzeba jeszcze raz podkreślić, że innowacjami nie są więc tylko rewolucyjne odkrycia, ale każda zmiana, która zmienia względną rzadkość czynników produkcji, zwiększa użyteczność towarów istniejących bądź tworzy nową użyteczność⁴⁹⁷. Podkreśla się, że wiele innowacji ma charakter

⁴⁹¹ *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Oslo Manual*, op. cit., s. 46, 48, 49, 51.

⁴⁹² *Ibidem*, s. 46, 57.

⁴⁹³ *Ibidem*, s. 19, 47.

⁴⁹⁴ Generalnie mówi się o nowości bez sprecyzowania co jest nowe, jak nowe oraz dla kogo nowe? Jednoznaczne określenie „co jest nowe” pozwala na poprawne odróżnienie innowacji od każdej innej zmiany, bowiem nie każda zmiana oznacza innowację, mimo że każda innowacja jest korzystną zmianą istniejącego stanu. Z kolei ustalenie stopnia nowości innowacji prowadzi do wyodrębnienia pojęcia innowacji radykalnej (rewolucyjnej) i przyrostowej. – J. Baruk, *Istota...*, op. cit., s. 11-12.

⁴⁹⁵ *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Oslo Manual*, op. cit., s. 46, 47.

⁴⁹⁶ *Ibidem*, s. 17

⁴⁹⁷ Porównaj: T. Gruszecki, op. cit., s. 196.

przyziemny i przyrostowy, polega bardziej na drobnych odkryciach i udoskonaleniach niż na pojedynczym, poważnym przełomie technicznym⁴⁹⁸. Znaczna większość innowacji to drobne, niewielkie w istocie, chociaż przynoszące ogromne zyski adaptacje, modyfikacje i kombinacje wcześniejszych rozwiązań⁴⁹⁹.

Konkludując, innowacyjne przedsiębiorstwo to niekoniecznie firma high-tech. Jak wykazano w analizie, określenie innowacyjny może być stosowane wobec absolutnie wszystkich przedsiębiorstw wprowadzających innowacje, niezależnie od branży – także reprezentujących branże tradycyjne, niezaawansowane technologicznie. Natomiast firmy high-tech ograniczają się wyłącznie do wybranych, przedstawionych uprzednio branż zaliczanych do zaawansowanych technologii. Jest to więc zdecydowanie mniejsza grupa przedsiębiorstw niż wszystkie firmy innowacyjne.

Jednocześnie nie należy ujmować znaczenia innowacyjności dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Jednakże trzeba zauważyć, że choć firmy high-tech dla uzyskania przewagi konkurencyjnej powinny być innowacyjne⁵⁰⁰, to przyjęcie uprzednio zaprezentowanego zagregowanego podejścia branżowego pociąga za sobą możliwość wystąpienia przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, które takowych innowacji nie wprowadzają⁵⁰¹. Brak innowacyjności firmy high-tech może wynikać również z ograniczenia czasowego analizy lub realizacji projektów innowacyjnych, które nie zostały zakończone sukcesem (czyli – wdrożeniem), bądź projektów, które zostaną zakończone w przyszłości. W myśl definicji takie przedsiębiorstwa nie są klasyfikowane jako innowacyjne⁵⁰².

Reasumując, większość (choć nie wszystkie) firm high-tech jest innowacyjna. Jednakże przedsiębiorstwa innowacyjne niekoniecznie reprezentują branże zaawansowanych technologii. Opisane zależności przedstawiono na rysunku 21.

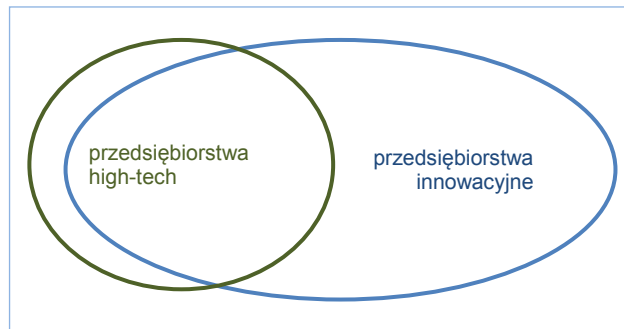
⁴⁹⁸ M. E. Porter, *Porter o...*, op. cit. s. 202.

⁴⁹⁹ L. Cichowski, op. cit., s. 125-126.

⁵⁰⁰ P. N. Davies, M. P. Koza, *Eating soup with a fork: how informal social networks influence innovation in high-technology firms*, w: *Strategic Change*, 2001 Vol. 10, Nr 2, s. 95.

⁵⁰¹ Porównaj wyniki badań K. Koziół, op. cit., s. 21.

⁵⁰² Porównaj: *Definicje...*, op. cit., s. 64.



Rysunek 21 Przedsiębiorstwa innowacyjne a przedsiębiorstwa high-tech

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie ze spostrzeżeniami poczynionymi we wcześniejszej analizie, badania i publikacje na temat innowacji i innowacyjności są bardzo liczne. Natomiast brakuje kompleksowych badań i opracowań naukowych poświęconych specyfice samych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii oraz innym, oprócz innowacyjności, źródłom przewagi konkurencyjnej tej grupy firm. Generalnie, literatura poświęcona temu zagadnieniu jest bardzo skromna. Tymczasem ważne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie jaką specyfiką odznaczają się przedsiębiorstwa high-tech – jaka charakterystyka wyróżnia je na tle firm reprezentujących branże tradycyjne.

O przedsiębiorczości high-tech można mówić w odniesieniu do przedsiębiorstw dużych i małych, prywatnych i publicznych. Co więcej, branże zaliczane do zaawansowanych technologii obejmują różne grupy wyrobów. Ten szeroki zakres i różnorodność firm high-tech w dużym stopniu utrudnia nakreślone powyżej zadanie. Z drugiej jednak strony, tym bardziej umotywowuje konieczność analizy specyfiki omawianej grupy przedsiębiorstw.

M. Gurbała⁵⁰³ zauważa, że o charakterze firm zaawansowanych technologii decydują trzy czynniki – osoba przedsiębiorcy, technologia i instytucjonalne wsparcie przedsiębiorczości. Autor sam stwierdza, że pierwszy czynnik można odnieść jako istotny także do innych rodzajów działalności gospodarczej. Jednakże zaproponowana lista wydaje się zbyt ogólna. Również charakterystyka firm high-tech wynikająca z przytoczonych wcześniej definicji Głównego Urzędu Statystycznego czy Komisji

⁵⁰³ M. Gurbała, *Przemysł...*, op. cit., s. 59. M. Gurbała podaje kilka list cech decydujących o specyfice przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Druga, rozwinięta przez autora lista, bazuje w pełni na charakterystyce wynikającej z definicji Głównego Urzędu Statystycznego (porównaj tabela 9). – Porównaj: M. Gurbała, *Przemysł...*, op. cit., s. 60.

Europejskiej (porównaj tabela 9) nie w pełni wyczerpuje i przede wszystkim – nie systematyzuje cech decydujących o specyfice tej grupy przedsiębiorstw.

Źródło	Cechy
Komisja Europejska ⁵⁰⁴	▪ wysoka innowacyjność ▪ intensywne działanie w obszarze badań i rozwoju ▪ wykorzystanie kompleksowej technologii produkcji
Główny Urząd Statystyczny ⁵⁰⁵	▪ wysoka intensywność badawczo-rozwojowa ▪ wysoki poziom innowacyjności ▪ krótki cykl życiowy wyrobów i procesów ▪ szybka dyfuzja innowacji technologicznych ▪ wzrastające zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowany personel (szczególnie w zakresie nauk technicznych i przyrodniczych) ▪ duże nakłady kapitałowe ▪ wysokie ryzyko inwestycyjne i szybkie „starzenie się” inwestycji ▪ ścisła współpraca naukowo-techniczna (w obrębie poszczególnych krajów i na arenie międzynarodowej, pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami badawczymi) ▪ wzmagająca się konkurencja w handlu międzynarodowym
W. Popławski ⁵⁰⁶	▪ zakres dostępu do informacji i rozmiar niepewności
A. Karpiński ⁵⁰⁷	▪ najwyższa dynamika popytu na wyroby na rynku światowym ▪ znacząca rola w tworzeniu nowych miejsc pracy ▪ wielokrotnie niższa materiałochłonność i energochłonność niż gałęzie przemysłu tradycyjnego (podstawowym surowcem tych przemysłów jest bowiem informacja i efekty prac badawczo-rozwojowych, zwykle o charakterze niematerialnym) ▪ wysoka opłacalność eksportu wyrobów wysokiej techniki ▪ wysoka rentowność ▪ nakłady na prace badawczo-rozwojowe przewyższają nakłady na inwestycje w majątek trwały

Tabela 9 Charakterystyka przedsiębiorstw zaawansowanych technologii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie opisów źródłowych.

Na bazie krytycznej analizy literatury przedmiotu można zaproponować następujące cechy pierwotne przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, decydujące o wyraźnej *specyfice tej grupy firm*:

- wykorzystanie kompleksowej technologii produkcji,
- wysoki poziom innowacyjności wraz z szybką dyfuzją innowacji technologicznych,
- intensywne działanie w obszarze badań i rozwoju,

⁵⁰⁴ *Observatory...*, op. cit., s. 7.

⁵⁰⁵ *Definicje pojęć...*, op. cit., s. 98.

⁵⁰⁶ W. Popławski, op. cit., s. 105.

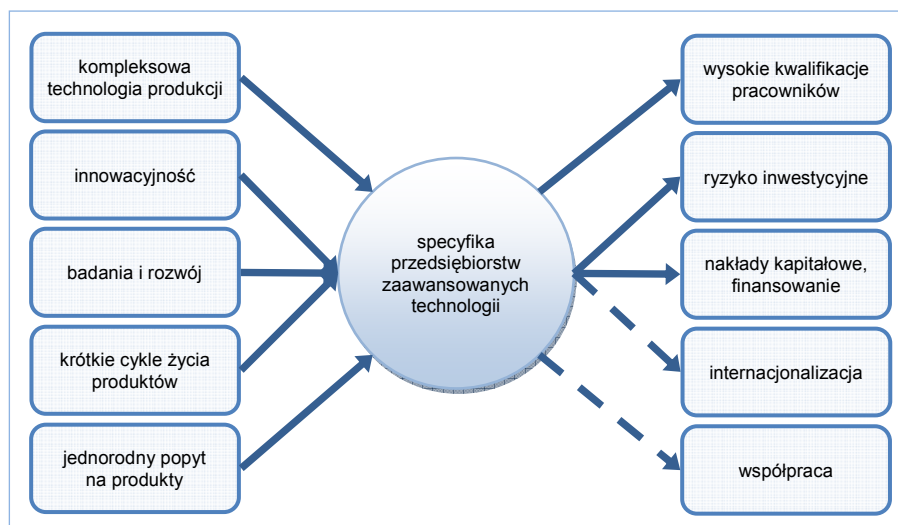
⁵⁰⁷ A. Karpiński, *Unia Europejska – Polska: dylematy przyszłości*, Elipsa. Warszawa 1998, s. 304.

- krótkie cykle życia produktów,
- często jednorodny popyt na produkty oraz działalność na rynkach niszowych.

Dodatkowo należy zaproponować następujące cechy wtórne:

- wysokie kwalifikacje pracowników,
- wysokie ryzyko inwestycyjne,
- duże nakłady kapitałowe wraz z problemem finansowania,
- większa skłonność do internacjonalizacji działalności,
- większa skłonność do podejmowania współpracy (przy jednoczesnej obawie przed utratą danych i informacji).

Zaproponowaną charakterystykę celowo, w przeciwieństwie do pozostałych, przedstawionych wcześniej systematyk, podzielono na część główną – pierwotną, przyczynową oraz część drugą – wtórną, która w dużej mierze jest następstwem cech sklasyfikowanych jako główne (porównaj rysunek 22).



Rysunek 22 Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii charakteryzuje wykorzystanie kompleksowej technologii produkcji i co się z tym wiąże, konieczność wysokiego poziomu innowacyjności oraz intensywnego działania w sferze badawczej i

rozwijowej⁵⁰⁸. Firma high-tech, która zaprzestanie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej, skazana jest na postępującą utratę pozycji rynkowej⁵⁰⁹.

Ponadto, produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii są opisywane przez krótkie cykle życia, co jest zdeterminowane procesem szybkiego starzenia się i dewaluacji „stopnia nowości” technologii. Na dodatek, w stosunku do krótkiej obecności na rynku, sam okres rozwoju produktu (czyli również proces badawczo-rozwojowy i innowacyjny) jest relatywnie długi. Z drugiej strony, ta właściwość produktów zaawansowanych technologii również zmusza do stałego prowadzenia badań i ciągłej innowacyjności.

Kolejną właściwością produktów zaawansowanych technologii jest fakt, że na wiele z nich występuje jednorodny popyt na wielu rynkach. Dzięki temu ich strategie marketingowe mogą być wysoce wystandaryzowane. Ze względu na mało zróżnicowany asortyment (na przykład specjalistyczne oprogramowanie komputerowe lub urządzenia medyczne), ich działania skierowane są przede wszystkim na największe, najbardziej chłonne rynki zbytu, nawet jeśli oznacza to aktywność na rynkach rozproszonych geograficznie oraz konkurowanie ze znacznie większymi przedsiębiorstwami⁵¹⁰. Jednocześnie oznacza to często działalność na rozproszonych geograficznie specjalistycznych międzynarodowych rynkach niszowych⁵¹¹.

Ze względu na krótkie cykle życia produktów, wagę innowacyjności i dużą intensywność prowadzonych prac badawczo-rozwojowych, w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii znaczenia nabierają wysokie kwalifikacje zatrudnionych w nich pracowników (szczególnie w zakresie nauk technicznych i przyrodniczych). Jest to ściśle powiązane z dużą rolą, którą w firmach high-tech pełni wiedza. Badania potwierdzają⁵¹², że brak wykwalifikowanych pracowników reprezentuje jedną z głównych barier rozwoju europejskich małych i średnich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Interesująca jest przy tym uwaga M. Gurbalı⁵¹³, który

⁵⁰⁸ Działalność badawcza i rozwojowa (B&R) są to systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. Obejmuje ona trzy rodzaje badań – podstawowe i stosowane oraz prace rozwojowe. Działalność badawczo-rozwojową odróżnia od innych rodzajów działalności dostrzegalny element nowości i eliminacja niepewności naukowej i/lub technicznej, czyli rozwiązanie problemu nie wpływające w sposób oczywisty z dotychczasowego stanu wiedzy. – *Definicje...*, op. cit., s. 20.

⁵⁰⁹ M. Gurbalı, *Przemysł...*, op. cit., s. 59.

⁵¹⁰ Porównaj: E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 23.

⁵¹¹ Porównaj: D. Crick, M. V. Jones, *Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets*, w: *Journal of International Marketing*, 2000, Vol. 8 Nr 2, s. 63.

⁵¹² *Observatory...*, op. cit., s. 8.

⁵¹³ M. Gurbalı, *Przemysł...*, op. cit., s. 61.

przewiduje, że w przyszłości koszty siły roboczej w branżach high-tech spadną, gdyż w niedostatecznym stopniu wykorzystuje się obecnie potencjał Indii w tym zakresie.

Kolejnym następstwem tych samych charakterystyk pierwotnych jest niepewność i duży poziom ryzyka inwestycyjnego opisujący firmy zaawansowanych technologii. Niepewność, zmienność i ryzyko stanowią nieodłączne cechy rynku high-tech⁵¹⁴. D. Surówka-Marszałek wręcz jako jedyną wspólną cechę dla branż zaawansowanych technologii wymienia niepewność rynku, techniki i zmienność konkurencji⁵¹⁵. Niepewność sprawia, że powszechnie znane modele planowania ekonomicznego stają się przestarzałe. Natomiast otoczenie, w którym operują przedsiębiorstwa high-tech charakteryzuje wysoki współczynnik upadłości firm i silna konkurencja w wyścigu do rynku⁵¹⁶.

Niepewność i ryzyko zawsze towarzyszą przedsięwzięciom innowacyjnym. W przypadku każdej innowacji należy liczyć się z możliwością, że jej projekt nie będzie wykonalny lub, jeśli zostanie zrealizowany, nie znajdzie akceptacji na rynku⁵¹⁷. Innowacje mogą podważyć istotę dotychczas wytwarzanych wyrobów, a tym samym i nastawienie konkurencyjne⁵¹⁸. Na dodatek, brak wiedzy o tym jak szybko innowacja będzie się rozprzestrzeniać utrudnia oszacowanie potencjalnych rozmiarów rynku. Tymczasem prognozy rynkowe są istotne przy planowaniu przepływu środków pieniężnych, produkcji i zatrudnienia⁵¹⁹. Także M. E. Porter⁵²⁰ podkreśla, że opracowanie strategii w pojawiającym się sektorze lub w przedsiębiorstwie, w którym zachodzą rewolucyjne zmiany technologiczne, jest zadaniem trudnym. Wysokie ryzyko inwestycyjne w branżach zaawansowanych technologii wynika między innymi z charakteru procesów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, krótkich cykli życia produktów, trudności w oszacowaniu potencjału rynkowego i ryzyka związanego z zastosowaniem nowej wiedzy.

Bezpośrednio z ryzykiem inwestycyjnym związana jest kwestia wymaganych dużych nakładów kapitałowych w przedsiębiorstwach high-tech i problem w finansowaniu działalności tych firm. Banki są mało skłonne do wspierania kredytami

⁵¹⁴ M. T. Cunningham, *Competitive strategies and organizational networks in new-technology markets*, w: *Business marketing: an interaction and network perspective*, red. K. Möller, D. T. Wilson, Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 323, 328-329; *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Oslo Manual*, op. cit., s. 30

⁵¹⁵ D. Surówka-Marszałek, *Rola...*, cz. 1, op. cit., s. 13.

⁵¹⁶ M. Gurbala, *Przemysł...*, op. cit., s. 59.

⁵¹⁷ W. Popławski, op. cit., s. 201.

⁵¹⁸ W. Janasz, op. cit., s. 120.

⁵¹⁹ D. Surówka-Marszałek, *Rola...*, cz. 1, op. cit., s. 14.

⁵²⁰ M. E. Porter, *Porter o...*, op. cit. s. 89-90.

przedsiębiorczość obarczoną wysokim stopniem ryzyka. A jeżeli już oferują kredyt to na warunkach, których zwłaszcza mała firma innowacyjna nie jest w stanie spełnić. Wśród czynników decydujących o trudności w dostępie do kapitału wymienia się⁵²¹ dużą niepewność co do oczekiwanego zysku, brak możliwości pełnej ochrony przed imitacją, długie okresy rozwoju produktu, większy udział zasobów niematerialnych niż materialnych w ogóle zasobów firmy oraz trudność w oszacowywaniu inwestycji.

Ogromne znaczenie w odniesieniu do przedsiębiorstw zaawansowanych technologii odgrywa więc kapitał wysokiego ryzyka – *venture capital*, pozwalający realizować wiele ryzykownych przedsięwzięć. Venture capital jest to rodzaj finansowania o charakterze średnio- lub długoterminowym, dostarczany przez inwestorów indywidualnych, duże przedsiębiorstwa lub profesjonalne firmy inwestycyjne, przeznaczony głównie dla małych i średnich przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych, a posiadających znaczący potencjał szybkiego rozwoju. Jego szczególną cechą jest finansowanie firm powstających i rozwijających się na bazie innowacji. Venture capital jest pojęciem węższym, niż pokrewny termin *private equity*. Private equity oprócz inwestycji w małe i średnie przedsiębiorstwa, obejmuje również angażowanie się w różnego typu operacje kapitałowe, niezwiązane bezpośrednio z procesem innowacyjnym⁵²².

Z kolei dwie ostatnie cechy wtórne firm zaawansowanych technologii stanowią efekt najbardziej pośredni i potencjalny ze wszystkich wymienionych. Są to większa skłonność do internacjonalizacji działalności i większa skłonność do podejmowania współpracy (przy jednoczesnej obawie o utratę danych i informacji). Podkreśla się⁵²³, że dla przedsiębiorstw high-tech internacjonalizacja nie stanowi już wyboru tylko konieczność. Internacjonalizacja jest kluczowa dla firm zaawansowanych technologii, ponieważ rynek krajowy jest często za mały dla oferowanych przez nie produktów. Międzynarodowa orientacja jest tym bardziej niezbędna dla małych i średnich przedsiębiorstw high-tech – ich wzrostu i długoterminowego przetrwania⁵²⁴. Badania

⁵²¹ *Observatory...*, op. cit., s. 27-28.

⁵²² Na podstawie: P. Głodek, *Venture Capital*, w: *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, red. K. B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s.174.

⁵²³ M. Spence, *International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies – A Case Study Approach*, w: *Journal of International Entrepreneurship*, 2003 Vol. 1, Nr 3, s. 277.

⁵²⁴ Porównaj analiza dokonana przez N. Karagozoglu, M. Lindella. – N. Karagozoglu, M. Lindell, *Internationalization of Small and Medium-sized Technology-Based Firm: An Exploratory Study*, w: *Journal of Small Business Management*, 1998 Vol. 36, Nr 1.

Komisji Europejskiej⁵²⁵ potwierdzają większe umiędzynarodowienie firm zaawansowanych technologii w porównaniu z przedsiębiorstwami z branż tradycyjnych.

Otoczenie, w którym funkcjonują firmy high-tech charakteryzuje współpraca naukowo-technologiczna, zarówno w obrębie poszczególnych krajów, jak i na arenie międzynarodowej; pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, jak i z instytucjami naukowo-badawczymi⁵²⁶. Podkreśla się znaczenie sieci i kooperacji⁵²⁷. Technologia musi być stale unowocześniana, adaptowana do nowych rozwiązań, a baza technologiczna poszerzana. W przypadku firm zaawansowanych technologii, ze względu na bardzo krótki cykl życia i bardzo długi okres rozwoju produktu, znaczenia nabiera umiejętność zdobycia niezmiernie cennych informacji, co może zapewnić właśnie kooperacja. Z drugiej strony, z tym zagadnieniem ściśle związana jest również obawa przed utratą przewagi bazującej na wiedzy oraz kwestia ochrony własności intelektualnej⁵²⁸ i tajemnicy handlowej.

Dwie ostatnie charakterystyki przedsiębiorstw high-tech (większa skłonność do internacjonalizacji oraz współpracy) powodują, że dodatkowo ta grupa firm stanowi odpowiedni przedmiot badań w niniejszej rozprawie i umożliwia prezentację problemu badawczego, którym są powiązania sieciowe traktowane jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Po pierwsze, są to firmy, dla których istotna jest stała wymiana doświadczenia i bliska współpraca z wieloma uczestnikami rynku, także konkurentami. I po drugie, specyfika ich profilu działalności wymusza internacjonalizację i wpływa na odmienność samego procesu umiędzynarodowienia, co będzie stanowił przedmiot analizy w rozdziale 3.2.

Podsumowując, specyfika przedsiębiorstw high-tech wynika zasadniczo z właściwości opisującej przedmiot wymiany i/lub procesy produkcyjne, którą stanowi wysoki stopień zaawansowania technologicznego. Sektor zaawansowanych technologii obejmuje różne branże i firmy, które jednak charakteryzują się wspólną specyfiką, a mianowicie: wykorzystaniem kompleksowej technologii produkcji, wysokim poziomem innowacyjności (wraz z szybką dyfuzją innowacji technologicznych), intensywnym

⁵²⁵ *Observatory...*, op. cit., s. 24.

⁵²⁶ *Definicje...*, op.cit., s. 98.

⁵²⁷ *Observatory...*, op. cit., s. 9.

⁵²⁸ Własność intelektualna obejmuje dwie kategorie praw własności – własność przemysłową (patenty, wzory użytkowe, znaki towarowe itp.) oraz prawa autorskie odnoszące się do dzieł literackich, muzycznych, plastycznych itp. (łącznie z pewnymi typami oprogramowania). Prawa własności przemysłowej są oficjalnie rejestrowane, podczas gdy prawa autorskie nie są (ponadto nie we wszystkich krajach ta forma ochrony własności przemysłowej jest stosowana). – *Definicje...*, op. cit., s. 81.

działaniem w obszarze badań i rozwoju, krótkimi cyklami życia produktów, często jednorodnym popytem na produkty i działalnością na rynkach niszowych, wysokimi kwalifikacjami pracowników, wysokim ryzykiem inwestycyjnym, dużymi nakładami kapitałowymi (wraz z problemem finansowania), większą skłonnością do internacjonalizacji działalności oraz większą skłonnością do podejmowania współpracy (przy jednoczesnej obawie przed utratą danych i informacji). Wymienione cechy mają ograniczony zasięg, co oznacza, że każda z nich traktowana osobno, opisuje tylko część zjawisk charakterystycznych dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Żadna z wymienionych cech opisujących specyfikę nie powinna być wykorzystywana jako jedyna do identyfikacji firm high-tech.

3.2. Proces internacjonalizacji z perspektywy przedsiębiorstw zaawansowanych technologii

Specyfika profilu działalności przedsiębiorstw high-tech (zwłaszcza krótkie cykle życia produktów) wraz z silną presją konkurencyjną, sprawiają, że na sukces rynkowy tych firm w dużej mierze wpływa tempo dotarcia do jak największej liczby klientów, co (oprócz intensyfikacji działań związanych ze sprzedażą i marketingiem) może zapewnić działalność w skali międzynarodowej. T. K. Madsen i P. Servais⁵²⁹, M. Spence⁵³⁰ oraz J. Å. Törnroos⁵³¹ podkreślają, że ze względu na konieczność szybkiej komercjalizacji produktów, przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii są zwykle bardziej i szybciej skłonne do internacjonalizacji działalności. Dla tych firm presja konkurencyjna stanowi istotną stymulantę do rozpoczęcia lub przyspieszenia procesu umiędzynarodowienia. Coraz więcej autorów⁵³² wręcz zaznacza, że dla przedsiębiorstw high-tech internacjonalizacja nie stanowi wyboru, ale konieczność.

W perspektywie powyższych spostrzeżeń internacjonalizację firm zaawansowanych technologii można uznać za konieczną dla uzyskania i/lub zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej. Istnieje stosunkowo niewiele badań i analiz teoretycznych na temat procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw high-tech⁵³³. Z drugiej strony, jeśli już są dostępne takie analizy, to w zdecydowanej większości poświęcone są małym i średnim przedsiębiorstwom zaawansowanych technologii, często utożsamianym z firmami typu born global⁵³⁴. Brakuje opracowań na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw high-tech ogółem i specyfiki tego procesu. Tymczasem interesujące jest pytanie czy większej skłonności firm zaawansowanych technologii do umiędzynarodowienia towarzyszy odmienny przebieg procesu

⁵²⁹ T. K. Madsen, P. Servais, *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*, w: *International Business Review*, 1997 Vol. 6, Nr 6, s. 561-583.

⁵³⁰ M. Spence, op. cit., s. 277.

⁵³¹ J. Å. Törnroos, *Internationalisation...*, op. cit., s. 14-15.

⁵³² Porównaj: M. Spence, op. cit., s. 277.

⁵³³ Podobną uwagę prezentują C. N. Axinn, I P. Matthyssens – Porównaj: C. N. Axinn, I P. Matthyssens, op. cit., s. 440.

⁵³⁴ J. Bell, *The Internationalisation of Small Computer Software Firms – A further challenge to “stage” theories*, w: *European Journal of Marketing*, 1995 Vol. 29, Nr 8, s. 60-73; O. Burgel, G. C. Murray, *The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries*, w: *Journal of International Marketing*, 2000 Vol. 8, Nr 2, s. 33-59; N. E. Coviello, H. Munro, *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, w: *International Business Review*, 1997 Vol. 6, Nr 4, s. 361-386; M. V. Jones, D. Crick, *High-Technology firms’ perceptions of their international competitiveness*, w: *Strategic Change*, 2001 Vol. 10, Nr 3, s. 63-85; M. V. Jones, *The Internationalization of Small High-Technology Firms*, w: *Journal of International Marketing*, 1999 Vol. 7, Nr 4, s. 15-41; M. Spence, op. cit., s. 277-296. Przedsiębiorstwa born global będą przedmiotem dalszych rozważań w niniejszym rozdziale.

internacjonalizacji – czy proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw high-tech posiada wyraźną specyfikę w porównaniu z procesem internacjonalizacji firm reprezentujących branże tradycyjne.

Badania procesu umiędzynarodowienia firm zaawansowanych technologii wskazują, że niektóre z nich podążają tradycyjną, etapową ścieżką internacjonalizacji, natomiast inne zachowują się odmiennie – bezpośrednio wchodzą na bardziej odległe rynki i szybciej tworzą własne filie zagraniczne⁵³⁵. Ponadto, jedne stosują tylko eksport, natomiast inne – zróżnicowane formy wejścia na rynek zagraniczny⁵³⁶. Z perspektywy przytoczonych wyników może się wydawać, że brak istotnej różnicy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw zaawansowanych technologii w stosunku do firm reprezentujących branże tradycyjne – typowe jest tylko większe zróżnicowanie przebiegu tego procesu. Jednakże badania potwierdzają⁵³⁷, że proces internacjonalizacji przedsiębiorstw high-tech, który postępuje zgodnie z logiką modeli etapowych (zwiększające się zaangażowanie i inwestycje na rynkach zagranicznych) jest równocześnie mniej ograniczony i zdeterminowany od sekwencyjnych procesów umiędzynarodowienia firm z branż tradycyjnych. Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, które stopniowo angażują się na rynkach międzynarodowych, dużo wcześniej (w stosunku do firm reprezentujących branże tradycyjne) podejmują działania mające na celu internacjonalizację. Ich szefowie wyrażają większą skłonność do szukania okazji rynkowych i są bardziej ofensywni. Jednocześnie, co interesujące, w tych samych badaniach choć firmy high-tech szybciej rozpoczynały proces umiędzynarodowienia, to równocześnie żadna z nich nie może być sklasyfikowana jako typowy przykład przedsiębiorstwa born global⁵³⁸.

Firmy zaawansowanych technologii posiadają na tyle odrębną, nakreśloną we wcześniejszych rozważaniach specyfikę, że na ich podstawie można potwierdzić wiele zastrzeżeń skierowanych wobec modelu Uppsala i innych modeli sekwencyjnych procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa (przedstawionych w rozdziale 1.2).

⁵³⁵ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism...*, op. cit. s. 20.

⁵³⁶ M. V. Jones, D. Crick, *High-technology...*, op. cit., s. 129-138. Zobacz też: M. V. Jones, op. cit., s. 38; D. Crick, M. V. Jones, *Small...*, op. cit., s. 63-85.

⁵³⁷ Badania przeprowadzone metodą wielokrotnych porównań casów w po sześciu małych przedsiębiorstwach starej i nowej ekonomii (starej – tradycyjna produkcja, nowej – firmy oferujące oprogramowanie) – G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 140.

⁵³⁸ Również w case study przeprowadzonym przez H. Komulainen, T. Mainela i J. Tähtinen potwierdzono, że nie wszystkie firmy szybciej rozpoczynające proces internacjonalizacji mogą być określane mianem born global. – H. Komulainen, T. Mainela, J. Tähtinen, *Social networks in the initiation of the high tech firm's internationalization*, 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Dania, 2004.

Po pierwsze, badania potwierdzają⁵³⁹, że to właśnie firmy high-tech w dużej mierze zaprzeczają determinizmowi etapowego rozwoju zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa. Ze względu na ogromną dynamikę rynku firmy zaawansowanych technologii nie mogą sobie pozwolić na stopniowe, powolne wkraczanie na kolejne rynki zagraniczne. Takie podejście byłoby bezpieczniejsze, ale równocześnie jest niemożliwe w przypadku tak dynamicznego i zmiennego otoczenia. Omawiane przedsiębiorstwa nie mogą (zgodnie z założeniami modelu Uppsala przedstawionymi przez J. Johansona i J. E. Vahlne⁵⁴⁰) wykształcać wiedzy o obcych rynkach w miarę zdobywania doświadczenia. Często muszą onedziałać szybko, wykorzystując okazje lub dostosowując się do postępujących zmian. Po drugie, w przypadku firm high-tech zmniejsza się znaczenie dystansu psychicznego pomiędzy krajami. Dla zaawansowanych technologii, przy jednoczesnym znaczeniu internetu i e-businessu, czynnik ten odgrywa mniejszą rolę niż w branżach tradycyjnych. Stąd jako trafną konkluzję można przytoczyć uwagę J. Bella⁵⁴¹, który stwierdza, że możliwość wykorzystania modeli etapowych internacjonalizacji do analizy przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jest mocno ograniczona.

Jednocześnie należy wyraźnie podkreślić, że omówionych w pierwszym rozdziale rozprawy koncepcji łączących umiędzynarodowienie z aspektem innowacji (*innovation related models*) nie można utożsamiać z modelami internacjonalizacji adekwatnymi wyłącznie do opisu firm high-tech (lub nawet typowych przedsiębiorstw wysoko innowacyjnych). Bowiem w tych modelach sama decyzja dotycząca internacjonalizacji traktowana jest jako innowacja dla firmy. Jest to zgodne z szerokim rozumieniem innowacji, jednakże dotyczy przedsiębiorstw o każdym stopniu zaawansowania technologicznego – reprezentujących wszystkie branże.

Jak wspomniano na wstępie tego rozdziału, internacjonalizacja firm high-tech jest często łączona z analizą przedsiębiorstw typu *born global*. *Firmy born global* stanowią relatywnie niedawny fenomen i tego typu przedsiębiorstwa zostały zaobserwowane głównie właśnie na rynkach zaawansowanych technologii⁵⁴². Trzeba

⁵³⁹ D. Crick, M. V. Jones, *Small...*, op. cit., s. 80; G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 140; B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures*, w: *Management International Review*, 1997 Vol. 37, Nr 2 Special Issue.

⁵⁴⁰ Porównaj: J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Internationalization Process ...*, op. cit., s. 11.

⁵⁴¹ J. Bell, op. cit., s. 72.

⁵⁴² J. Bell, op. cit.; J. N. E. Coviello, H. Munro, op. cit.; E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 22; J. E. Johnson, *Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and*

jednak zaznaczyć, że choć wielu autorów utożsamia firmy born global z przedsiębiorstwami high-tech, to bardzo istotna jest uwaga M. W. Rennie⁵⁴³, który podkreśla, że w kwestii born global nie chodzi o konkretne technologie lub branże, a takie firmy można znaleźć we wszystkich branżach, także niskich technologii. Nie zmienia to jednak faktu, że omawiając proces internacjonalizacji przedsiębiorstw high-tech należy dokładniej przyjrzeć się firmom born global. Na dodatek większość przytoczonych poniżej badań na ten temat została przeprowadzona wśród małych i średnich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, co tym bardziej uzasadnia potrzebę analizy tego zagadnienia w tym miejscu.

Wśród głównych determinant powstania firm „globalnych od początku” wymienia się globalizację, otworenie rynków poprzez ich deregulację, rozkwit szybkich technologii informacyjnych przyspieszający międzynarodowe przepływy informacji, a także rozwój technologiczny zapewniający nowe rozwiązania produkcyjne⁵⁴⁴. Dodatkowo wskazuje się na rosnące znaczenie rynków niszowych o zasięgu międzynarodowym⁵⁴⁵ oraz funkcjonowanie globalnych sieci powiązań, także w zakresie produkcji czy badań i rozwoju⁵⁴⁶. Podkreśla się⁵⁴⁷, że powstawanie takich przedsiębiorstw wynika z umiejętności menedżerów posiadających międzynarodowe doświadczenie.

Sam termin born global został użyty pierwszy raz w raporcie firmy konsultingowej McKinsey⁵⁴⁸, natomiast dowody na istnienie omawianego fenomenu powstały w obliczu badań nad przedsiębiorczością. W literaturze przedmiotu spotyka się również inne określenia tej grupy przedsiębiorstw. Przykładowo są to *instant*

UK Evidence, w: Journal of International Entrepreneurship, 2004 Vol. 2, Nr 1/2, s. 139; V. K. Jolly, M. Alahuhta, J. P. Jeannet, *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*, w: Journal of Strategic Change, 1992 Vol. 1, Nr 2; G. A. Knight, S. T. Cavusgil, *The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*, w: Advances in International Marketing, 1996 Vol. 8; P. P. McDougall, S. Shane, B. M. Oviatt, *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*, w: Advances in entrepreneurship, 2000 Vol. 3; B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Towards...*, op. cit.; J. Rymarczyk, op. cit., s. 21-22; J. Å. Törnroos, *Internationalisation...*, op. cit., s. 14-15;

⁵⁴³ M. W. Rennie, op. cit., s. 49. Badania zostały przeprowadzone na podstawie firm w Australii.

⁵⁴⁴ Na podstawie: J. Å. Törnroos, *Internationalisation...*, op. cit., s. 14-15. Zobacz też: S. Andersson, I. Wictor, *Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – the Swedish Case*, w: Journal of International Entrepreneurship, 2003 Vol 1, Nr 3, s. 249-276.

⁵⁴⁵ Strategią przedsiębiorstw born global jest koncentracja na rynku niszowym z unikalnymi produktami lub usługami. – S. K. Chetty, H. I. M. Wilson, op. cit., s. 65.

⁵⁴⁶ E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 22.

⁵⁴⁷ M. V. Jones, op. cit., s. 18.

⁵⁴⁸ M. W. Rennie, op. cit. – Informacja na podstawie: E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 18.

*internationals*⁵⁴⁹, *high technology start-ups*, *global start-ups*, *small high technology international start-ups*⁵⁵⁰, *export/import start-ups*⁵⁵¹, *international new ventures*⁵⁵² oraz *early internationalizers*⁵⁵³.

Firmy *born global*, jako relatywnie nowe zagadnienie, nie doczekały się na razie jednej, zgodnej przyjętej definicji. Jak zauważa E. Duliniec⁵⁵⁴, najogólniej ujmując, przedsiębiorstwa „globalne od początku” już w momencie tworzenia są nastawione na wykorzystanie zasobów pod kątem aktywności na rynkach zagranicznych. Są to więc, zgodnie z definicją M. W. Rennie sformułowaną w raporcie McKinsey⁵⁵⁵, małe i średnie firmy, które od powstania z sukcesem konkurują przeciwko dużym graczom na globalnym rynku. Innymi słowy są to przedsiębiorstwa, które od momentu powstania angażują się w działalność międzynarodową⁵⁵⁶.

Omawiane firmy w krótkim czasie osiągają znaczny udział operacji zagranicznych (zwykle dotyczy to eksportu) w całości obrotów. Generalnie nie ma jednak zgodności co do tego, w jakim czasie granicznym rozpatruje się udział eksportu w obrotach tych przedsiębiorstw (od dwóch⁵⁵⁷ do ośmiu⁵⁵⁸ lat) oraz jaka jest wartość brzegowa tego udziału kwalifikująca je do omawianej grupy – zazwyczaj jest to 20%⁵⁵⁹, 25%⁵⁶⁰. Co ważne w kontekście przeprowadzonych w rozdziale 1.2 rozważań na temat procesu internacjonalizacji, w definicjach firm *born global* nie wyjaśnia się zazwyczaj czy brane są pod uwagę dwie strony tego procesu (*inward i outward connections*), czy też wyłącznie właśnie eksport (czyli *outward connections*).

⁵⁴⁹ Porównaj: S. B. Preece, G. Miles, M. C. Baets, *Explaining the International intensity and global diversity of early-stage technology-based firms*, w: *Journal of Business Venturing*, 1999 Vol. 14, Nr 3.

⁵⁵⁰ Porównaj: J. E. Johnson, *Thesis Review: Firm-Specific Determinants of Success for Small High Technology International Start-ups: A Performance Study of UK and US Firms*, w: *Journal of International Entrepreneurship*, 2004 Vol. 2, Nr 1/2; J. E. Johnson, *Factors Influencing...*, op. cit..

⁵⁵¹ Porównaj: V. K. Jolly, M. Alahuhta, J. P. Jeannet, op. cit..

⁵⁵² Porównaj: P. P. McDougall, S. Shane, B. M. Oviatt, op. cit.; B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Towards...*, op. cit.; B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Challenges...*, op. cit.; P. P. McDougall, *International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure*, w: *Journal of Business Venturing*, 1989 Vol. 4, Nr 6.

⁵⁵³ Porównaj: C. Schwens, R. Kabst, *How early internationalizers learn: experience of others and paradigms of interpretation*, 32nd EIBA Annual Conference, Fribourg, Szwajcaria 2006.

⁵⁵⁴ E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 22.

⁵⁵⁵ M. W. Rennie, op. cit., s. 45.

⁵⁵⁶ P. P. McDougall, op. cit., s. 387. Niektórzy autorzy w wymienionym w definicji kontekście wyróżniają dwie grupy przedsiębiorstw – *born global* i *born international* (lub *apparently born-global*). Drugie z wymienionych eksportują tylko do bliskich rynków. – Porównaj: O. Kuivalainen, S. Sundqvist, P. Servais, *Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance*, w: *Journal of World Business*, 2007 Vol. 42, Nr 3, s. 253-267.

⁵⁵⁷ M. W. Rennie, op. cit., s. 46.

⁵⁵⁸ P. P. McDougall, S. Shane, B. M. Oviatt, op. cit..

⁵⁵⁹ J. E. Johnson, *Thesis Review...*, op. cit., s. 259.

⁵⁶⁰ G. A. Knight, S. T. Cavusgil, op. cit. s. 11.

W jednej z najbardziej precyzyjnych, ale i jednocześnie restrykcyjnych, zawężających definicji przedsiębiorstw born global wymienia się następujące kryteria decydujące o przynależności do tej grupy firm – międzynarodową wizję założycieli, prowadzenie działalności w minimum czterech krajach zagranicznych w ciągu pięciu lat od założenia firmy, międzynarodową sprzedaż obejmującą minimum 20% zysku w ciągu pierwszych pięciu lat działalności oraz funkcjonowanie w zagranicznym łańcuchu dostaw⁵⁶¹.

Inną bardzo ważną definicję przedsiębiorstw born global przytaczają B. M. Oviatt i P. P. McDougall⁵⁶². Według autorów born global oznacza firmy, które od początku, czyli od założenia, czerpią przewagę konkurencyjną z wykorzystania zasobów i sprzedaży produkcji w wielu krajach. Interesujące jest już na poziomie definicyjnym łączenie istoty przedsiębiorstw born global z kwestią przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo trzeba podkreślić, że powyższa definicja jest najczęściej przytaczana i stosowana przez innych autorów, a sam artykuł uznawany za kluczowy i stanowiący punkt wyjścia rozwoju analizy tej grupy firm⁵⁶³. Przytoczona definicja jest uzupełniona komentarzem, że podstawowe kryterium klasyfikujące stanowi wiek przedsiębiorstwa, a nie jego rozmiar. W odróżnieniu od firm, które stopniowo rozwijają się w kierunku międzynarodowym, przedsiębiorstwa te od razu realizują strategię międzynarodową⁵⁶⁴. Ponadto autorzy podkreślają⁵⁶⁵, że dzięki współpracy firmy mogą uzyskać dostęp do zasobów. Stąd definicja kładzie nacisk na kontrolę i wartość dodaną, a nie – posiadane na własność zasoby.

Międzynarodowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw born global jest oparta na oferowaniu unikatowych produktów, innowacyjnych technologiach i elastyczności działania, mimo posiadania niewielkich na ogół zasobów. Ze względu na mało zróżnicowany asortyment, działania tych firm skierowane są przede wszystkim na największe, najbardziej chłonne rynki zbytu, nawet jeśli oznacza to aktywność na rynkach niszowych o dużym dystansie psychicznym i rozproszonych geograficznie⁵⁶⁶. Kompleksowy schemat osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa born global (małe

⁵⁶¹ J. E. Johnson, *Thesis Review...*, op. cit., s. 259.

⁵⁶² B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Towards...*, op. cit., s. 49.

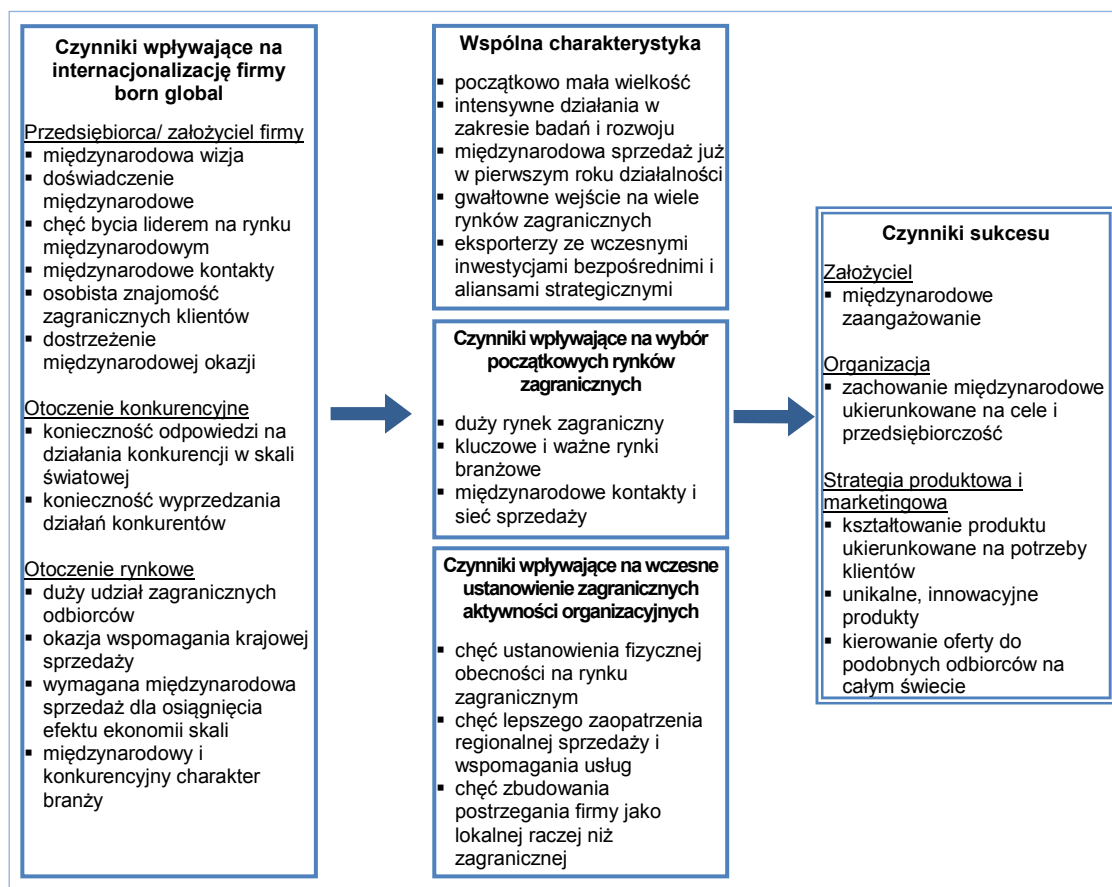
⁵⁶³ C. Schwens, R. Kabst, op. cit..

⁵⁶⁴ Zobacz też: Ø. Moen, P. Servais, *Born Global Or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*, w: *Journal of International Marketing*, 2002 Vol. 10, Nr 3, s. 49-72.

⁵⁶⁵ B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Towards...*, op. cit., s. 49 i 62.

⁵⁶⁶ Na podstawie: E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 22-23.

firmy zaawansowanych technologii), zaproponowany przez J. E. Johnsona⁵⁶⁷ przedstawiono na rysunku 23.



Rysunek 23 Schemat osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa born global – male firmy high-tech

Źródło: J. E. Johnson, *Thesis Review...*, op. cit., s. 261.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw born global nie postępuje zgodnie z logiką modeli etapowych, a zwłaszcza modelu Uppsala⁵⁶⁸. Tymczasem, jak wskazano we wcześniejszej analizie, rozpatrywanie procesu umiędzynarodowienia przez pryzmat podejścia sieciowego tworzy szerokie pole do badań, umożliwiające na przykład wyjaśnienie dlaczego niektóre firmy przyspieszają proces internacjonalizacji – skracają czas trwania lub omijają niektóre etapy ujmowane w tradycyjnych modelach internacjonalizacji, wkraczają od razu na więcej rynków zagranicznych albo wybierają rynki bardziej odległe pod względem dystansu psychicznego. Dzięki temu podejście sieciowe może być dobrze wykorzystane do analizy fenomenu firm born global. Można

⁵⁶⁷ J. E. Johnson, *Thesis Review...*, op. cit., s. 261.

⁵⁶⁸ S. Andersson, I. Wictor, op. cit., s. 268; S. K. Chetty, H. I. M. Wilson, op. cit., s. 65; V. K. Jolly, M. Alahuhta, J. P. Jeannet, op. cit.; G. A. Knight, S. T. Cavusgil, op. cit.; B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Challenges...*, op. cit..

zgodzić się z S. K. Chetty i H. I. M. Wilsonem⁵⁶⁹, którzy zaznaczają, że podejście sieciowe jest kluczowe dla zrozumienia procesu internacjonalizacji firm born global. Przedsiębiorstwa te posiadają deficyt zasobów i stąd wykorzystują powiązania sieciowe do ich uzupełnienia. Podobne wnioski dotyczące zdobywanych dzięki sieciom biznesowym zasobów prezentują R. Laanti, M. Gabrielsson i P. Gabrielsson⁵⁷⁰.

Operacje międzynarodowe firm born global mają szeroki zakres geograficzny. Z tego powodu przedsiębiorstwa te często angażują się w różne formy współpracy z zagranicznymi partnerami i korzystają z outsourcingu w zakresie wielu niezbędnych usług⁵⁷¹. Ponadto rozpowszechnianie się internacjonalizacji „globalnej od początku” jest możliwe dzięki rozwojowi internetu, który ułatwia tworzenie rozbudowanych sieci przedsiębiorstw⁵⁷². Firmy born global natrafiają w procesie internacjonalizacji na przeszkody w postaci braku efektu ekonomii skali, braku zasobów (finansowych i wiedzy) oraz obawy przed podejmowaniem ryzyka. S. Freeman, R. Edwards i B. Schroder⁵⁷³ argumentują, że technologia oraz wykorzystanie powiązań sieciowych pozwala pokonywać te utrudnienia.

Istotne narzędzie prowadzenia strategii born global stanowią osobiste kontakty samych przedsiębiorców i sieci społeczne (*social networks*)⁵⁷⁴. Jedną z przyczyn bezpośredniego wchodzenia na bardziej odległe rynki jest właśnie posiadana przez przedsiębiorców sieć kontaktów. Proces umiędzynarodowienia staje się wykorzystaniem przewagi jaką stwarza sieć biznesowa. Badania potwierdzają⁵⁷⁵, że uczenie się od innych osób i podmiotów ma pozytywny wpływ na wczesną internacjonalizację działalności. Ponadto wyniki wskazują, że firmy born global preferują kooperacyjne formy wejścia na rynek zagraniczny.

Podejście sieciowe w dużym stopniu wyjaśnia proces internacjonalizacji przedsiębiorstw born global. Podobne wnioski można jednak wysunąć w stosunku do

⁵⁶⁹ S. K. Chetty, H. I. M. Wilson, op. cit., s. 66.

⁵⁷⁰ R. Laanti, M. Gabrielsson, P. Gabrielsson, *The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry*, Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms 2007 Vol. 36, Nr 8, s. 1104-1117.

⁵⁷¹ Porównaj: E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 22.

⁵⁷² Porównaj: Z. Pierścioneck, *Strategie...*, op. cit., s. 58-59.

⁵⁷³ S. Freeman, R. Edwards i B. Schroder koncentrują się na aliansach z dostawcami, dystrybutorami i partnerami joint-ventures. – S. Freeman, R. Edwards, B. Schroder, *How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*, w: Journal of International Marketing, 2006 Vol. 14, Nr 3, s. 33-60.

⁵⁷⁴ S. Andersson, I. Wictor, op. cit., s. 268.

⁵⁷⁵ Badania przeprowadzone w niemieckich przedsiębiorstwach. – C. Schwens, R. Kabst, op. cit..

wszystkich firm zaawansowanych technologii – także tych, które nie mogą być zakwalifikowane do grupy typowych „urodzonych globalistów”. W ich procesie umiędzynarodowienia powiązania sieciowe i tworzone przez nie sieci biznesowe także pełnią istotną rolę.

W dostępnych analizach podkreśla się przede wszystkim znaczenie relacji osobistych i sieci społecznych w procesie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw high-tech⁵⁷⁶. J. Johanson i J. E. Vahlne⁵⁷⁷ argumentują, że posiadana przez menedżerów sieć znajomych zajmujących się nowymi i zaawansowanymi technologiami może ułatwić rozpoczęcie i przyspieszyć proces internacjonalizacji firmy. Sieci interpersonalne stanowią źródło kluczowej informacji o możliwościach na rynkach zagranicznych i potencjalnych partnerach biznesowych⁵⁷⁸.

Również badania empiryczne N. E. Coviello i H. Munro⁵⁷⁹ potwierdzają, że proces umiędzynarodowienia małych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jest silnie wspomagany przez zbiór formalnych i nieformalnych sieci relacji. Z kolei przytoczone wcześniej badania G. Gemsera, M. J. Branda i A. Sorge⁵⁸⁰ koncentrują się na strategii internacjonalizacji jako wyborze pomiędzy samodzielnym działaniem firmy (*go-it-alone*) a współpracą (*collaboration*) (lub autonomią versus kooperacją). Wyniki wskazują, że w przedsiębiorstwach można wyróżnić dominującą strategię umiędzynarodowienia. Jednakże, co interesujące, nie znajduje potwierdzenia postawiona przez badaczy hipoteza, że wybór między samodzielną strategią internacjonalizacji a współpracą jest funkcją sektora gospodarki⁵⁸¹. Aczkolwiek strategia kooperacyjna dominuje. Co ciekawe aż pięć z sześciu przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jako ważny powód współpracy podało możliwość uczenia się od partnerów (w przeciwieństwie – tylko jedna z sześciu firm z branż tradycyjnych). W tych samych badaniach w przypadku firm high-tech powiązania z instytucjami regionalnymi i krajowymi okazały się mniej pomocne niż dla przedsiębiorstw reprezentujących branże tradycyjne. Powód stanowił brak wystarczającej wiedzy na

⁵⁷⁶ N. E. Coviello, H. Munro, op. cit., s. 361-386; J. E. Johnson, *Factors Influencing...*, op. cit., s. 139-154; J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism...*, op. cit. s. 20; H. Komulainen, T. Mainela, J. Tähtinen, op. cit..

⁵⁷⁷ J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism...*, op. cit. s. 20.

⁵⁷⁸ Porównaj: H. Komulainen, T. Mainela, J. Tähtinen, op. cit..

⁵⁷⁹ N. E. Coviello, H. Munro, op. cit., s. 361-386.

⁵⁸⁰ G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 128-140.

⁵⁸¹ Badania potwierdzają jedynie, że wybór między samodzielną strategią internacjonalizacji a współpracą jest funkcją strukturalnych charakterystyk firmy. – Porównaj wyniki: O. Burgel, G. C. Murray, op. cit., s. 33-59; M. K. Erramilli, C. P. Rao, *Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Approach*, w: *Journal of Marketing* 1993 Vol. 57, Nr 3, s. 19-36.

temat zaawansowanych produktów i rynków obsługiwanych przez te firmy. Jednakże już związki z dużymi klientami, dostawcami, jak i kontakty osobiste pełniły istotną rolę (przykładowo w szukaniu odpowiednich partnerów dla realizacji procesu internacjonalizacji).

Badania przedsiębiorstw high-tech sugerują, że partnerstwo może służyć za ważny mechanizm wejścia na rynek zagraniczny, pozwalając przyspieszyć cykle sprzedaży i zredukować ryzyko na nowym rynku⁵⁸². Wyniki analiz potwierdzają kluczowe znaczenie sieci biznesowych w początkowym etapie internacjonalizacji przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Proces umiędzynarodowienia tych firm postępuje zgodnie z kompleksową ścieżką utworzoną między innymi przez okazje pojawiające się w sieciach. W efekcie większość początkowych strategii internacjonalizacji jest raczej nagłych niż planowych. Natomiast kierunek i rozwój następującego później umiędzynarodowienia zależy od sukcesu lub porażki początkowej strategii⁵⁸³.

Podsumowując, dzięki włączeniu do analizy złożonych relacji z podmiotami otoczenia, podejście sieciowe daje bardzo dobre podstawy badawcze procesu umiędzynarodowienia firmy, w tym – ze względu na zdiagnozowaną specyfikę – przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. W przeciwieństwie do tradycyjnych teorii internacjonalizacji, w których firma bazuje na wewnętrznie rozwijanych zasobach, w podejściu sieciowym siła przedsiębiorstwa bierze się również z interakcji i powiązań z innymi uczestnikami rynku⁵⁸⁴. Tymczasem proces umiędzynarodowienia firm high-tech powinien być postrzegany właśnie kompleksowo⁵⁸⁵, a nie – dopasowywany do ram modeli etapowych. Linearne modele etapowe są nieadekwatne do opisu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw zaawansowanych technologii i istnieje potrzeba stworzenia bardziej dynamicznego opisu procesu umiędzynarodowienia tej grupy firm.

Reasumując rozważania na temat procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw high-tech można stwierdzić, że zarówno dostępne opracowania teoretyczne, jak i badania empiryczne na ten temat są niewystarczające. Brakuje analiz poświęconych

⁵⁸² Porównaj wyniki badań A. Kennedy i K. Keeney przeprowadzonych wśród firm oferujących oprogramowanie. – A. Kennedy, K. Keeney, *Strategic partnerships and the internationalization process of software SMEs*, 32nd EIBA Annual Conference, Fribourg, Szwajcaria 2006.

⁵⁸³ M. Spence, op. cit., s. 277-296.

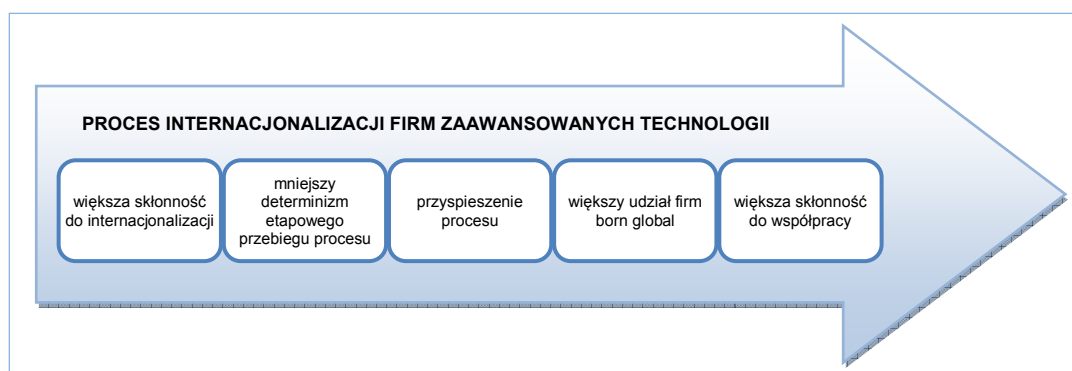
⁵⁸⁴ M. Forsgren, op. cit., s. 35.

⁵⁸⁵ Porównaj: M. V. Jones, op. cit., s. 15.

firmom zaawansowanych technologii ogółem, a nie wyłącznie małym i średnim przedsiębiorstwom oraz tym, które mogą być zaliczone do kategorii born global. Jednocześnie wydaje się, że ze względu na dowody realizacji zarówno tradycyjnego – stopniowego, jak i przyspieszonego (a wręcz i bezpośredniego) procesu internacjonalizacji wśród firm high-tech, nie można stworzyć jednego modelu procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Wśród głównych przyczyn takiego zróżnicowania przebiegu procesu internacjonalizacji trzeba wymienić względną różnorodność przedsiębiorstw i produktów klasyfikowanych w ramach zaawansowanych technologii oraz różnice w zakresie wielkości firm high-tech.

Z drugiej jednak strony można przedstawić propozycję charakterystyki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, świadczącej o jego wyjątkowej specyfice na tle firm z branż tradycyjnych (porównaj rysunek 24). W tym miejscu można wskazać na:

- większą skłonność do internacjonalizacji i szybsze podejmowanie działań dotyczących umiędzynarodowienia,
- mniejszy determinizm etapowego przebiegu procesu internacjonalizacji,
- przyspieszenie procesu internacjonalizacji (co zgodnie z założeniami z rozdziału 2.2 oznacza skrócenie czasu trwania i/lub omijanie poszczególnych etapów ujętych w tradycyjnych modelach internacjonalizacji, a zwłaszcza w modelu Uppsala),
- większy udział przedsiębiorstw typu born global,
- większą skłonność do współpracy i znaczenie powiązań nieformalnych.



Rysunek 24 Charakterystyka procesu internacjonalizacji firm zaawansowanych technologii

Źródło: Opracowanie własne.

W kontekście ostatniego czynnika – większej skłonności do współpracy, wydaje się, że ze względu na nakreśloną specyfikę, przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii mogą czerpać większe korzyści z powiązań sieciowych i działalności w ramach sieci biznesowych. Z tego powodu podejście sieciowe w szczególności nadaje się do opisu i analizy procesu internacjonalizacji tej grupy firm. Z drugiej strony oznacza to konieczność podjęcia analizy mającej na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie powiązania i tworzone przez nie sieci biznesowe wpływają na przedsiębiorstwa high-tech działające na rynkach zagranicznych i w następstwie na ich przewagę konkurencyjną.

3.3. Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii z wykorzystaniem powiązań sieciowych

Teoretyczne modele procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw koncentrują się przede wszystkim na wyjaśnianiu przebiegu i form angażowania się firm w wymianę zagraniczną. Brakuje jednak w wystarczającym stopniu odniesienia analizowanych procesów do kwestii konkurencyjności przedsiębiorstw. Dodatkowo, brakuje badań i opracowań teoretycznych poświęconych specyfice firm zaawansowanych technologii oraz innym, oprócz innowacyjności, źródłom ich przewagi konkurencyjnej⁵⁸⁶. Przedsiębiorstwa high-tech zawsze polegały na swojej unikalnej przewadze technologicznej. Jednakże coraz trudniej jest im utrzymać przewagę konkurencyjną bazując wyłącznie na przewadze technologicznej. Są przez to zmuszone wykorzystywać alternatywne podejścia marketingowe⁵⁸⁷. Tymczasem przeprowadzona we wcześniejszych częściach rozdziału diagnoza specyfiki tej grupy przedsiębiorstw pozwala wnioskować, że powiązania sieciowe i funkcjonowanie w ramach sieci biznesowych oraz internacjonalizacja działalności mogą stanowić ważne czynniki kształtujące przewagę konkurencyjną firm high-tech.

Na wstępie rozdziału 3.1 podkreślono znaczenie przedsiębiorstw zaawansowanych technologii dla gospodarki krajowej. Zapewne z tego powodu analiza wpływu firm high-tech na konkurencyjność regionów (związana z tematyką klastrów) i krajów stanowi przedmiot rozważań relatywnie wielu opracowań⁵⁸⁸. Brakuje jednak kompleksowych analiz przeprowadzonych na poziomie samych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii i ich przewagi konkurencyjnej.

⁵⁸⁶ Przykładowo analiza przedsiębiorstw wysokiej technologii autorstwa W. Popławskiego przeprowadzona jest głównie w kontekście procesów innowacyjnych i rozwoju technologii. Cel analizy stanowi próba poszerzenia wiedzy o mechanizmach rządzących procesami innowacyjnymi z możliwością jej wykorzystania w formułowaniu strategii rozwoju przemysłów wysokiej technologii. – W. Popławski, op. cit., s. 7.

⁵⁸⁷ Porównaj: K. Traynor, S. Traynor, *A comparison of marketing approaches used by high-tech firms: 1985 versus 2001*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2004 Vol. 33, Nr 5, s. 457.

⁵⁸⁸ *Boosting innovation, the cluster approach*, OECD Proceedings, OECD, Paris 1999; M. Gurbala, Rola..., op. cit., s. 16; W. Janasz, op. cit., s. 78, 45; C. Longhi, *Networks, Collective Learning and Technology Development in Innovative High Technology Regions: The Case of Sophia-Antipolis*, w: *Regional Studies*, 1999 Vol. 33, Nr 4; B. Morris, *High Technology Development: Applying a Social Network Paradigm*, w: *Journal of New Business Ideas and Trends*, 2006 Vol. 4, Nr 1; M. Nippa, D. Finegold, *Deriving Economic Policies Using the High-Technology Ecosystems Approach: A Study of the Biotech Sector in the United States and Germany*, Working Papers, Technischen Universität Bergakademie Freiberg, 2001 Nr 9; W. Popławski, op. cit., s. 232-245; K. Włosiński, A. M. Szerenos, op. cit..

W rozdziale 2.2 opracowano model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. Nakreślono jaki wpływ (przede wszystkim pozytywny, choć nie należy zapominać o potencjalnych efektach negatywnych) relacje sieciowe i tworzone przez nie sieci biznesowe mogą wywierać na współczesne przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że w aktualnej – zmiennej i niepewnej – rzeczywistości gospodarczej powiązania sieciowe i sieci biznesowe mogą przyczynić się do wzrostu przewagi konkurencyjnej firmy.

Tym samym w kontekście przedsiębiorstw zaawansowanych technologii trzeba się zastanowić, czy w ich przypadku powiązania sieciowe i działalność w ramach sieci biznesowej mają porównywalne czy większe znaczenie w stosunku do firm reprezentujących branżę tradycyjne. Wydaje się jednak, że specyfika przedsiębiorstw high-tech powoduje, iż potencjalne efekty powiązań sieciowych i sieci biznesowych są jeszcze ważniejsze. Rozwój firm zaawansowanych technologii wymaga ciągłej wymiany myśli badawczej i technicznej, dostępu do nowoczesnych technologii oraz do aparatury i specjalistycznego sprzętu. Natomiast działalność na rynkach zagranicznych wymusza jeszcze częstsze zmiany i ulepszenia zarówno na poziomie procesów technologicznych, jak i samych produktów. Dodatkowo podkreśla się⁵⁸⁹, że relatywnie największe szanse szybkiego wzrostu mają te przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, które zdolne będą do wytwarzania produktów (usług) mogących konkurować jakościowo i cenowo na rynkach krajowym oraz międzynarodowym. Dlatego szczególnie istotny w przypadku tych firm czynnik przyczyniający się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej – zwłaszcza na rynkach zagranicznych – mogą stanowić powiązania sieciowe i tworzone przez nie sieci biznesowe.

Należy podkreślić, że mimo dostępnej literatury naukowej traktującej z osobna o zagadnieniach dotyczących znaczenia technologii i innowacyjności oraz internacjonalizacji i sieci biznesowych, brakuje badań kompleksowych, łącznie opisujących związki pomiędzy powyższymi kwestiami⁵⁹⁰. Brakuje również badań

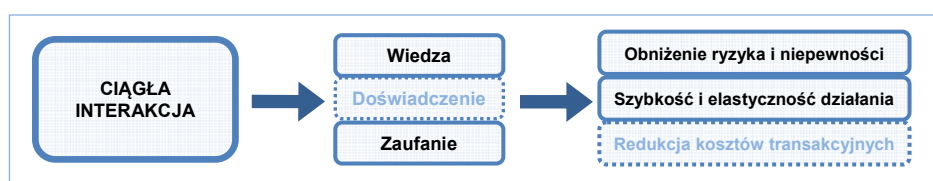
⁵⁸⁹ W. Janasz, op. cit., s. 7.

⁵⁹⁰ Przykładem opracowania traktującego o sieciach, przewadze konkurencyjnej i zaawansowanych technologiach jest analiza M. T. Cunninghama i K. Culligana. Jednak po pierwsze, autorzy analizują wyłącznie rynek technologii informacyjnych (internetowych usług informacyjnych). Po drugie, badania są już przedawnione (przeprowadzone pod koniec lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku). I w końcu, analiza przeprowadzona jest na wysokim poziomie teoretycznego uogólnienia (na przykład mówi się o poziomach konkurencji – w ramach i poza siecią). – Porównaj: M. T. Cunningham, K. Culligan, *Competitiveness Through Networks of Relationships in Information Technology Product Markets*, w: *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, red. D. Ford, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993, s. 508-523.

ujmujących te zagadnienia w zależności obrazujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych.

Analiza wpływu powiązań sieciowych i funkcjonowania w ramach sieci biznesowych na przewagę konkurencyjną firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych zostanie oparta na wnioskach płynących z rozważań zaprezentowanych w rozdziale drugim i opracowanym w nim modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. W niniejszej części rozprawy analiza ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy i które ze zdiagnozowanych efektów mechanizmu (kształtujących w następstwie przewagę konkurencyjną firmy) mają szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.

Ciągła interakcja, propartnerskie długoterminowe podejście wraz z intensywnym rozwojem nieformalnych kontaktów, przyczyniają się do pogłębienia wiedzy dotyczącej stron relacji, wzrostu doświadczenia, jak i do zwiększenia zaufania łączącego uczestników sieci. Z kolei te efekty skutkują obniżeniem ryzyka i niepewności, wzrostem szybkości i elastyczności działania oraz redukcją kosztów transakcyjnych. Na rysunku 25 przedstawiono powyższe zależności, wyróżniając te z nich, które są szczególnie istotne dla firm zaawansowanych technologii.



Rysunek 25 Ciągła interakcja powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii

Źródło: Opracowanie własne.

Zwłaszcza wiedza (także na temat partnerów, odbiorców i dostawców) jest ważna w przypadku przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, o których specyfice świadczy wykorzystanie kompleksowej technologii, innowacyjność oraz duże zaangażowanie w badania i rozwój. Czasami ta grupa firm określana jest mianem opartych na wiedzy (*knowledge intensive firms*)⁵⁹¹. Umiejętne zarządzanie zasobami wiedzy (dotyczącej produktów, procesów, nowych rozwiązań, ale i solidności oraz

⁵⁹¹ J. E. Johnson, *Factors...*, op. cit., s. 139-154.

wiarygodności dostawców i innych uczestników sieci) przyczynia się do zdobywania i umacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech. Stąd można pokusić się o stwierdzenie, że wiedza stanowi główny filar funkcjonowania firm zaawansowanych technologii. Jednocześnie w przypadku przedsiębiorstw high-tech szczególnie aktualny jest problem szybkiego starzenia się wiedzy. Zapobiegać temu mogą powiązania sieciowe. Jak zaznaczają H. Wilkinson, L. G. Mattsson i G. Easton⁵⁹², międzynarodowe (profesjonalne, ale i nieformalne) powiązania między naukowcami, technologami, inżynierami oraz pracownikami firm (biznesem), mogą prowadzić do międzynarodowego transferu technologii i wspomagać rozwój technologiczny. Poprzez rozwój takich relacji można także zwiększyć stopień rynkowego wykorzystania wyników badań. Badania przeprowadzone w Polsce potwierdzają⁵⁹³, że współpraca w obrębie branż high-tech przybiera również charakter nieformalny w postaci spotkań i wymiany doświadczeń.

Kontakty nieformalne prowadzą także do wzrostu zaufania łączącego współpracujące strony. Dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii zaufanie jest szczególnie ważne, ale i równocześnie bardzo niedoceniane. Menedżerowie często obawiają się nieuczciwego wykorzystania poufnych informacji związanych chociażby z unikalną technologią, na której opiera się przewaga konkurencyjna firmy. Tymczasem zaufanie przyczynia się do obniżenia niepewności oraz ryzyka towarzyszącego transakcjom i działalności rynkowej. Zaufanie nabiera dodatkowego znaczenia w trakcie realizacji dużych innowacyjnych projektów (częstych na rynku high-tech), których ze względu na wymagane zasoby i krótki czas realizacji, nie może zrealizować pojedyncza firma. Podkreśla się⁵⁹⁴, że tylko pełna współpraca i zaufanie wiedzie do najlepszych rozwiązań. Z drugiej strony, znaczenie zaufania dla omawianej grupy przedsiębiorstw potwierdzają wyniki badań empirycznych, które wskazują, że firmy zaawansowanych technologii często nie przywiązują wagi do formalnego kontraktu. Ponad dwie trzecie analizowanych przez S. Wuytsa, S. Dutta i S. Stremerscha⁵⁹⁵ relacji technologicznych nie było w ogóle sformalizowanych w sensie prawnym. Częściej menedżerowie w tym zakresie wskazywali na konieczność posiadania i rozwijania

⁵⁹² I. F. Wilkinson, L. G. Mattsson, G. Easton, op. cit., s. 294.

⁵⁹³ Badania klastra optycznego i informatycznego na Mazowszu w Polsce. – K. Włosiński, A. M. Szerenos, op. cit., s. 82 i 86.

⁵⁹⁴ Opinie eksperckie wygłoszone podczas konferencji „Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny. Szanse i możliwości”, która odbyła się 7 listopada 2007 roku.

⁵⁹⁵ Badania przeprowadzono wśród firm farmaceutycznych. – S. Wuyts, S. Dutta, S. Stremersch, *Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability*, w: *Journal of Marketing*, 2004 Vol. 68, Nr 2, s. 92-98.

właśnie wzajemnego zaufania partnerów, aniżeli tworzenia skomplikowanych i szczegółowych umów.

W toku wcześniejszej analizy podkreślono, że w rezultacie intensyfikacji wiedzy, doświadczenia i zaufania następuje redukcja niepewności i obniżenie ryzyka – zarówno towarzyszącego każdorazowo transakcjom, jak i związanego z ogólną sytuacją rynkową. Ten potencjalny efekt powiązań sieciowych odgrywa bardzo ważną rolę w przypadku przedsiębiorstw zaawansowanych technologii ogółem, a firm high-tech działających na rynkach zagranicznych w szczególności. Sama strategia badań i rozwoju przedsiębiorstwa aktywnego na rynkach zagranicznych musi uwzględniać różne rodzaje ryzyka zagrażające jej realizacji i wynikające z otoczenia międzynarodowego (na przykład ryzyko polityczno-społeczne, ekonomiczne, prawne)⁵⁹⁶. Ponadto przy dużym ryzyku i niepewności towarzyszącym działalności firm high-tech (świadczących o specyfice tej grupy przedsiębiorstw) wyjątkowego znaczenia nabierają powiązania sieciowe, które sprzyjają redukcji tych negatywnych efektów.

Dzięki przepływowi informacji, doświadczeniu i zaufaniu, relacje sieciowe przyczyniają się do powstania przewagi konkurencyjnej opartej na szybkości i elastyczności działania. Ze względu na krótkie cykle życia produktów i konieczność szybkiego wdrażania innowacji ma to ponownie dużą wartość w przypadku przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. W przemyśle high-tech kluczem do sukcesu jest szybkość reakcji. Trzeba być gotowym błyskawicznie przestawić się na nowszą i lepszą technologię, gdy tylko pojawi się ona na rynku⁵⁹⁷. Firmy zaawansowanych technologii muszą przyspieszać proces rozwoju produktu, skracając dystans pomiędzy powstaniem idei produktu a wprowadzeniem go na rynek⁵⁹⁸. Przyspieszeniu tempa wprowadzania innowacji towarzyszy generalne obniżenie cen, co oznacza, że te przedsiębiorstwa muszą znajdować nowe rozwiązania w zakresie produkcji⁵⁹⁹. Firmy high-tech poszukują sposobów osiągnięcia takiej efektywności działania, która pozwoli im zdobyć wyższą efektywność procesów innowacji w konfrontacji z wyzwaniami rynku, zagrożeniem ze strony konkurentów oraz

⁵⁹⁶ Porównaj: J. Rymarczyk, op. cit., s. 111.

⁵⁹⁷ Porównaj: *Czas dla graczy z reflekssem. Rozmowa z Ianem Pearsonem, futurologiem*, w: *Businessweek*, 2005 Nr 17, s. 47.

⁵⁹⁸ D. Surówka-Marszałek, *Rola...*, cz. 1, op. cit., s. 14.

⁵⁹⁹ Porównaj: J. C. Jarillo, *Strategic networks...*, op. cit., s. 7.

oczekiwaniami klientów⁶⁰⁰. Odpowiedź na te oczekiwania mogą stanowić właśnie sieci biznesowe.

W następstwie współzależności (w zakresie zasobów, podmiotów i działalności), dzięki efektowi synergii, przedsiębiorstwa mogą razem realizować działania i wykorzystywać zasoby w sposób niemożliwy do osiągnięcia przez pojedynczą firmę. Tym samym, dzięki wymianie zasobów i umiejętności, w ramach danego powiązania sieciowego możliwa jest innowacyjność oraz redukcja kosztów i elastyczność działania. Na rysunku 26 przedstawiono zależności, wyróżniając te z nich, które są szczególnie istotne dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.



Rysunek 26 Współzależność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii

Źródło: Opracowanie własne.

Jak już zauważono we wcześniejszej analizie, zależności zasobowe stanowią bazę powiązań sieciowych. Dzięki relacjom sieciowym przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii mają nie tylko umożliwiony dostęp do zasobów materialnych (między innymi technicznych i finansowych), ale także do nowych kompetencji i umiejętności, na przykład z zakresu badań i rozwoju lub kluczowego know-how⁶⁰¹, tak ważnych w ich przypadku. Badania potwierdzają, że po pierwsze, wśród firm high-tech wzajemne uzupełnianie zasobów (a w szczególności technologii) stanowi popularną formę powiązań przedsiębiorstw o zróżnicowanych kompetencjach i umiejętnościach⁶⁰². I po drugie, że firmy zaawansowanych technologii, które zwiększają swoją bazę zasobową poprzez zewnętrzne sieci relacji, osiągają wręcz

⁶⁰⁰ Porównaj: S. Łobejko, *Wirtualne firmy innowacyjne*, w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 101.

⁶⁰¹ Znaczenie dostępu do zasobów uzyskiwanych dzięki sieci biznesowej w przypadku firm high-tech podkreślają między innymi: M. T. Cunningham, K. Culligan, op. cit., s. 513-514; T. Johnsen, D. Ford, *Managing networks of supplier and customer relationships for technological innovation: initial case study findings*, 17th Annual IMP Conference, Oslo, Norwegia 2001; *Observatory...*, op. cit., s. 38.

⁶⁰² Badanie klastra informatycznego na Mazowszu w Polsce. – K. Włosiński, A. M. Szerenos, op. cit., s. 85.

większy wzrost sprzedaży⁶⁰³. Przedsiębiorstwa nawiązują powiązania, aby otrzymać dostęp do zasobów technologicznych, a także móc lepiej wykorzystywać już obecne własne technologie. W tym kontekście D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson oraz I. Snehota⁶⁰⁴ stawiają interesującą tezę, że bez relacji, w ramach których możliwe jest wykorzystywanie posiadanych technologii, technologia firmy (lub jej inne zasoby) ma bardzo małą wartość. Korzyści można bowiem czerpać dopiero w połączeniu z innymi technologiami i/lub w wykorzystaniu danej technologii (albo produktu) przez użytkowników finalnych.

Rozwój technologiczny jest w dużym stopniu zależny od procesów wymiany zachodzących pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć biznesową. H. Håkansson⁶⁰⁵ podkreśla, że innowacja powinna być postrzegana nie jako produkt jednej firmy, ale współzależność pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów – produkt całej sieci. Przy czym w przypadku przedsiębiorstw high-tech istotna jest kooperacja zarówno z dostawcami, odbiorcami⁶⁰⁶, jak i z mniej docenianymi – konkurentami i instytucjami naukowo-badawczymi. Współzależność podmiotów i działań umożliwia podjęcie i zrealizowanie dużych projektów (częstych w branżach zaawansowanych technologii), których ze względu na zasięg i ograniczony czas realizacji nie może wykonać pojedyncza firma. Dane empiryczne potwierdzają⁶⁰⁷, że duże projekty innowacyjne są rozwijane, zarządzane i komercjalizowane raczej w ramach sieci biznesowych, niż przez pojedyncze przedsiębiorstwa. Dlatego dla firm high-tech tak istotne znaczenie odgrywa sieć powiązań (wertikalnych, ale i horyzontalnych) z podmiotami z pokrewnych dziedzin działalności innowacyjnej.

Badania wskazują, że większość przedsiębiorstw zaawansowanych technologii postrzega współpracę z instytucjami ze sfery badawczo-rozwojowej jako ważną, a mimo to współpraca ta układa się raczej słabo⁶⁰⁸. Wśród głównych przyczyn niewykorzystywania w satysfakcjonującym stopniu relacji z uczelniami i instytucjami

⁶⁰³ Badanie firm high-tech w Nowej Zelandii. – H. I. M. Wilson, K. Appiah-Kubi, *Resource leveraging via networks by high-technology entrepreneurial firms*, w: The Journal of High Technology Management Research, 2002 Vol. 13, Nr 1, s. 54-59.

⁶⁰⁴ D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op. cit., s. 151.

⁶⁰⁵ H. Håkansson, *Product Development in Networks*, w: Industrial Technological Development: A Network Approach, red. H. Håkansson, Croom Helm, London 1987, s. 3.

⁶⁰⁶ Na temat znaczenia dostawców i odbiorców w zakresie zdobywania informacji technologicznej porównaj: H. Håkansson, B. Henders, *International Co-operative Relationships in Technological Development*, w: Managing Networks in International Business, red. M. Forsgren, J. Johanson, Gordon and Breach Science Publishers, 1994, s. 45-46.

⁶⁰⁷ *Observatory...*, op. cit., s. 38.

⁶⁰⁸ G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 140; *Observatory...*, op. cit., s. 8-9 i 37; K. Włosiński, A. M. Szerenos, op. cit. s. 85.

naukowo-badawczymi należy wymienić brak świadomości wśród przedsiębiorców istnienia takiego potencjału badawczego, różne cele uczelni i podmiotów gospodarczych (uczelnie dążą raczej do badań akademickich niż praktycznych), niedostateczne ukierunkowane centrów naukowo-badawczych (a szczególnie uczelni) na zastosowania gospodarcze wyników prac, odmienne kultury organizacyjne po stronie firm i ośrodków naukowych, niewystarczające zasoby przedsiębiorstw⁶⁰⁹, nadmierną biurokrację, wysokie koszty oferowanych usług, niską efektywność pracy, a w przypadku koncernów zagranicznych transfer wiedzy z wyspecjalizowanych w działalności badawczo-rozwojowej oddziałów zagranicznych⁶¹⁰. Tymczasem sieć naukowo-biznesowa uzyskana dzięki współpracy naukowej i chociażby działalności w ramach parków naukowo-technologicznych⁶¹¹ może być decydująca dla sukcesu firmy high-tech. Włączenie w taką sieć umożliwia redukcję zapotrzebowania kapitałowego oraz ułatwia wejście na nowy rynek (też zagraniczny). Sytuacja ta dotyczy przede wszystkim tak zwanych przedsiębiorstw odpryskowych zaawansowanych technologii, powstałych przy instytutach naukowych i uniwersytetach⁶¹². Parki technologiczne mogą również pełnić znaczącą rolę w nawiązywaniu i rozwoju powiązań sieciowych firm do nich należących⁶¹³.

Dzięki wymianie zasobów i wspólnemu rozwijaniu umiejętności, w ramach danego powiązania sieciowego możliwy jest rozwój produktów i innowacyjność. Ten efekt relacji sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych jest wyjątkowo istotny dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii⁶¹⁴. Aby zachować przewagę konkurencyjną na rynkach międzynarodowych, firmy high-tech muszą posiadać

⁶⁰⁹ *Observatory...*, op. cit., s. 37.

⁶¹⁰ K. Włosiński, A. M. Szerenos, op. cit., s. 86.

⁶¹¹ Parki Naukowo-Technologiczne są to konkretne tereny i/lub budynki, przeznaczone do celów badawczych, naukowych i produkcyjnych związanych z wiedzą i technologią. Park musi być formalnie powiązany z publicznymi instytucjami naukowymi, badawczymi i kształcącymi zarządzane pod kątem wspierania transferu technologii, tworzenia i rozwoju nowych innowacyjnych przedsiębiorstw. – Na podstawie: J. J. Brdulak, *Skąd wziąć innowacje dla firmy?*, w: A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, J. Brdulak, A. Rutkowska-Brdulak, K. Żbikowska, *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie*, poradnik dla przedsiębiorców, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 66.

⁶¹² Porównaj: T. Burkhardt, K. Lohmann, G. Markowsky, C. Thome, *Netzwerke bei Aus- und Neugründungen von High-tech-Unternehmen*, Working Papers, Technischen Universität Bergakademie Freiberg, 1999 Nr 18.

⁶¹³ A. M. Järvelin, H. Koskela, *The Role of Science Parks in Developing Company Networks*, 20th Annual IMP Conference, Kopenhaga, Dania 2004, s. 1-17.

⁶¹⁴ Analizując specyfikę przedsiębiorstw high-tech stwierdzono, że firm innowacyjnych nie można ograniczać wyłącznie do przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Nie oznacza to jednak ujmowania znaczenia innowacyjności dla omawianej grupy firm i kształtowania ich przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.

przewagę technologiczną⁶¹⁵. Jednakże coraz trudniej jest im utrzymać przewagę bazując wyłącznie na przywództwie technologicznym⁶¹⁶. Jednocześnie rosnąca współzależność poprzednio niezależnych technologii powoduje, że przedsiębiorstwom coraz trudniej jest rozwijać je samodzielnie⁶¹⁷. Podkreśla się, że kooperacja stanowi istotny czynnik w procesie odkrywania, aplikacji i dyfuzji innowacji⁶¹⁸. Relacje sieciowe pozwalają uzyskać dostęp do wiedzy naukowej mającej komercyjną wartość, redukując w ten sposób ryzyko i koszty towarzyszące działalności w konkurencyjnym i niepewnym otoczeniu⁶¹⁹. Można więc sformułować tezę, że firmy zaawansowanych technologii, aby utrzymać przewagę technologiczną oraz zachować i zwiększać poziom innowacyjności, muszą coraz częściej korzystać z powiązań sieciowych i funkcjonować w ramach sieci biznesowych.

Wpływ powiązań wertykalnych (z dostawcami i odbiorcami)⁶²⁰ oraz horyzontalnych (z instytucjami badawczymi, konkurentami lub firmami komplementarnymi, a zwłaszcza konsultantami technologicznymi)⁶²¹, sieci społecznych (*social networks*)⁶²² i w końcu samych sieci biznesowych⁶²³ na innowacyjność przedsiębiorstw high-tech został szeroko opisany w literaturze przedmiotu i udowodniony empirycznie. Innowacja musi być postrzegana w szerszym kontekście.

⁶¹⁵ J. Li, K. Lam, G. Qian, *High-tech industries and competitive advantage in emerging markets: a study of foreign telecommunications equipment firms in China*, w: The Journal of High Technology Management Research, 2000 Vol. 10, Nr 2, s. 295-312; K. Traynor, S. Traynor, op. cit., s. 457.

⁶¹⁶ K. Traynor, S. Traynor, op. cit., s. 457.

⁶¹⁷ F. J. Contractor, C. Kim, S. Beldona, *Interfirm Learning in Alliance and Technology Networks: An Empirical Study in the Global Pharmaceutical and Chemical Industries*, w: Cooperative strategies and alliances, red. F. J. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Amsterdam-Tokyo, 2002, s. 496.

⁶¹⁸ *A New Economy? The changing role of innovation and information technology in growth*, OECD, 2000, s. 38.

⁶¹⁹ A. L. Oliver, J. Porter Liebeskind, *Three Levels of Networking for Sourcing Intellectual Capital in Biotechnology*, w: International Studies of Management and Organisation, 1997-1998 Vol. 27, Nr 4, s. 76-78.

⁶²⁰ T. B. Aune, E. Gressetvold, *Innovating Through Suppliers: A Network Approach*, 23rd Annual IMP Conference, Manchester, Wielka Brytania, 2007; H. Håkansson, A. Lundgren, *Industrial networks and technological innovation*, w: Business marketing: an interaction and network perspective, red. K. Möller, D. T. Wilson, Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 307-309; T. Johnsen, D. Ford, *Managing collaborative innovation in complex networks: findings from exploratory interviews*, 16th Annual IMP Conference, Bath, Wielka Brytania 2000; T. Johnsen, D. Ford, *Managing networks...*, op. cit.; R. Thomas, D. Ford, *Technology and networks*, w: Business marketing: an interaction and network perspective, red. K. Möller, D. T. Wilson, Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 271.

⁶²¹ H. Håkansson, A. Lundgren, op. cit., s. 308; R. Thomas, D. Ford, op. cit., s. 271.

⁶²² P. N. Davies, M. P. Koza, op. cit., s. 95-102.

⁶²³ H. Håkansson, A. Lundgren, op. cit., s. 291-318; A. S. Hyder, D. Abraha, *Product and Skills Development in Small- and Medium-sized High-tech Firms through International Strategic Alliances*, w: Singapore Management Review, 2004 Vol. 26, Nr 2; P. Matthyssens, K. Vandenbempt, P. Verboven, *Innovation in Business Markets: the case of emerging technologies*, 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Dania 2004; A. L. Oliver, J. Porter Liebeskind, op. cit., s. 76-78; V. Story, C. Cameron, K. Walsh, *The Importance of Relationships and Networks for Successful Radical Innovation*, 23rd Annual IMP Conference, Manchester, Wielka Brytania 2007.

Firmy nie generują bowiem zysku w izolacji, tylko ewoluują w ramach sieci relacji⁶²⁴. Duża rola sieci biznesowych nie oznacza, że procesy i innowacje zachodzące w pojedynczym przedsiębiorstwie są nieistotne. Takie założenie powoduje jedynie, że procesy innowacyjne w danej firmie muszą być analizowane w perspektywie technologicznej wymiany zachodzącej w ramach sieci biznesowej⁶²⁵. Innowacje wykraczają zatem poza wewnętrzną działalność badawczo-rozwojową i zależą od powiązań między przedsiębiorstwami i instytucjami badawczymi. Z drugiej strony, innowacje stanowią jedną z sił, która decyduje o przyszłości samej sieci⁶²⁶, a technologie produktowe i procesowe przedsiębiorstwa wpływają zarówno na jego pozycję w sieci, jak i relacje z innymi podmiotami. Pozycja w sieci biznesowej wyłania się jako efekt ewolucji relacji i samej technologii⁶²⁷.

Obszerną część literatury poświęconej innowacjom wypełniają publikacje poruszające problematykę innowacji w firmach o różnej wielkości i skali oddziaływania. Wielkość przedsiębiorstwa i poziom innowacyjności na ogół są skorelowane, jednak znane są przypadki, często wśród firm high-tech, gdy niewielkie przedsiębiorstwa są aktywnymi innowatorami. Badania wskazują⁶²⁸, że małe przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii inwestują relatywnie więcej w badania i rozwój w porównaniu ze swoimi większymi odpowiednikami, jeśli mierzyć to stosunkiem wydatków do obrotów. Choć małe firmy high-tech stosunkowo rzadziej angażują się w badania i rozwój, to jeśli już to robią, ich poziom aktywności jest relatywnie wysoki. Na dodatek coraz więcej mniejszych podmiotów gospodarczych opracowuje, wdraża i rozwija technologie oraz produkty bardzo zaawansowane, także w ramach sieci biznesowych⁶²⁹. Z tą grupą przedsiębiorstw wiąże się największe nadzieje na wzrost konkurencyjności całego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)⁶³⁰. Natomiast relacje sieciowe postrzegane są jako konieczność dla MSP zaawansowanych technologii⁶³¹ chcących uzyskać i/lub zwiększać przewagę konkurencyjną na rynkach

⁶²⁴ Porównaj: P. N. Davies, M. P. Koza, op. cit., s. 101-102.

⁶²⁵ Porównaj: H. Hakansson, A. Lundgren, op. cit., s. 297; R. Thomas, D. Ford, op. cit., s. 264.

⁶²⁶ H. Hakansson, A. Lundgren, op. cit., s. 296.

⁶²⁷ D. Ford, L. E. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, op. cit., s. 154.

⁶²⁸ *Observatory...*, op. cit., s. 24.

⁶²⁹ W raporcie Komisji Europejskiej przytacza się wiele przykładów potwierdzających istnienie sieci i kooperacji wśród małych i średnich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. – *Observatory...*, op. cit., s. 39. Zobacz też: G. Miles, S. B. Preece, M. C. Baetz, *Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology-Based Firms*, w: *Journal of Small Business Management*, 1999 Vol. 37, Nr 2, s. 20-29.

⁶³⁰ P. Dominiak, op. cit., s. 253.

⁶³¹ D. Elmuti, Y. Kathawala, *An overview of strategic Alliance*, w: *Management Decision*, 2001 Vol. 39, Nr 3, s. 207; *Observatory...*, op. cit., s. 40.

zagranicznych⁶³². Trafnej konkluzji dostarcza P. Dominiak twierdząc, że nawet jeśli uznamy, że zagrożenia płynące z globalizacji są poważne, to w pewnych sektorach szanse rozwojowe mogą być większe. Dotyczą one głównie MSP działających w gałęziach zaawansowanych technologii i tych, które technologie takie potrafią adaptować do własnych potrzeb i rozwijać je⁶³³. Jednocześnie autor podkreśla, że zjawiskiem, które może mieć znaczenie długofalowo największe, jest rozwój powiązań sieciowych w ramach sektora MSP i pomiędzy nim a sektorem dużych firm⁶³⁴.

Dostęp do źródeł informacji oraz kooperacja stanowi w warunkach globalizacji jedną z kluczowych przesłanek podnoszenia poziomu innowacyjności, a co za tym idzie – przewagi konkurencyjnej firm high-tech na rynkach zagranicznych. Tym samym związane z innowacyjnością inwestycje w badania i rozwój (lub współpraca na tym polu) stanowią równie istotny czynnik wzrostu tej przewagi.

Sfera badawczo-rozwojowa stanowi trzon działalności przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Można zgodzić się z M. Gurbałą⁶³⁵, który konstatuje, że firma high-tech, która zaprzestanie działalności badawczo-rozwojowej, skazana jest na postępującą utratę pozycji rynkowej, a w końcu – wypadnięcie z rynku. Tymczasem nawet dla największych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii wydatki na badania i rozwój stanowią duże obciążenie, a na dodatek efekty prac badawczo-rozwojowych często są niepewne. W tej sytuacji wyniki tych prac muszą po pierwsze, zostać szybko wdrożone jednocześnie na wielu międzynarodowych rynkach celem ich maksymalnie efektywnej komercjalizacji. Po drugie, konieczne jest podejmowanie wspólnych badań przez niezależne, a nawet konkurujące ze sobą firmy⁶³⁶. Dla przedsiębiorstw high-tech istotny jest nie tylko dostęp do innowacyjnych pomysłów, ale i możliwych wdrożeń. Trzeba przy tym zaznaczyć wagę weryfikacji i akceptacji innowacji przez rynek, bez której praktycznie nie można mówić o pozytywnym wpływie innowacji na przewagę konkurencyjną firm zaawansowanych technologii.

⁶³² Obserwowany jest znaczący wzrost zaangażowania MSP w wymianę międzynarodową, co ma miejsce również w branżach high-tech. – Porównaj: P. Dominiak, op. cit., s. 253.

⁶³³ P. Dominiak, op. cit., s. 60.

⁶³⁴ Ibidem, s. 253. Szanse sukcesu wroży przejmowanie przez liderów rynkowych dorobku badawczego mniejszych firm. Z drugiej strony, duże przedsiębiorstwo jest cennym współpracownikiem dla małych innowacyjnych firm, które nie są w stanie zapewnić odpowiedniej skali produkcji (uwaga autorki).

⁶³⁵ M. Gurbała, *Przemysł...*, op. cit., s. 59.

⁶³⁶ A. Zorska, op. cit., s. 27.

Esencją innowacji jest komercjalizacja nowej technologii, a nie jej tworzenie⁶³⁷ (dlatego też nakłady na badania i rozwój wydają się nie być najlepszą miarą innowacyjności przedsiębiorstw⁶³⁸). Ze względu na kosztowność wielu technologii i całego procesu badawczego, znaczenie akceptacji innowacji przez rynek jest tym bardziej istotne dla firm high-tech. Z powodu ogromnych kosztów ta grupa przedsiębiorstw nie może sobie pozwolić na nieudane wdrożenie innowacji i tym samym brak pokrycia poniesionych wydatków.

Szczególnie jeśli potencjał badawczy danej firmy zaawansowanych technologii jest niewielki, to należy rozważyć strategię kooperacji. Współpraca w zakresie badań i rozwoju umożliwia obniżenie kosztów innowacji, ograniczenie dublowania badań, podział ryzyka, wykorzystanie korzyści skali w badaniach, dostęp do komplementarnej wiedzy, badanie dziedzin wykraczających poza podstawowe obszary zainteresowań firmy (co stanowi opcję rozwoju) oraz lepsze dostosowanie do potrzeb rynku. Ponadto współpraca może być bardzo pomocna w ustanowieniu pewnego standardu technologii. Dodatkowo powiązania sieciowe z zagranicznymi partnerami pozwalają czerpać nie tylko z umiejętności zakotwiczonych w innych firmach, ale także w innych krajach. Ze względu na różne otoczenia krajowe współpraca międzynarodowa stwarza unikane okazje do uczenia się i kreowania wiedzy⁶³⁹. Z tego powodu obserwuje się przyrost partnerstw z zakresu badań i rozwoju (też, a nawet przede wszystkim wśród firm zaawansowanych technologii), które stanowią coraz częstszy przedmiot analiz⁶⁴⁰. Co ważne, jeszcze do niedawna badanie i rozwój nie należało do tych aktywności, które były postrzegane przez badaczy jako stwarzające potencjał do kooperacji (zwłaszcza w przedsiębiorstwach high-tech, których wiedza decyduje o przewadze konkurencyjnej)⁶⁴¹. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że w niniejszej rozprawie analiza wykracza ponad partnerstwa badawczo-rozwojowe firm zaawansowanych technologii i

⁶³⁷ J. A. Schumpeter w procesie wprowadzania innowacji wyróżniał trzy następujące kolejno po sobie etapy – wynalazek (*invention*), innowację (*innovation*) i właśnie rozpowszechnianie (*diffusion*). Definicja ta wprowadza rozróżnienie pomiędzy działalnością wynalazczą a innowacją, która w tym ujęciu ograniczona jest do procesu komercjalizacji. – J. A. Schumpeter, op. cit., s. 212-217.

⁶³⁸ R. Przedpełski, *Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw*, Projekt Badawczy The Conference Board, MSN Working Papers nr 3, Warszawa 2005, s. 24.

⁶³⁹ Porównaj: F. J. Contractor, C. Kim, S. Beldona, op. cit., s. 509.

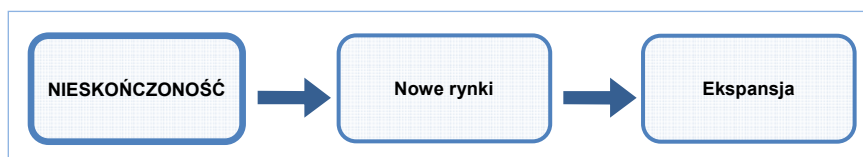
⁶⁴⁰ F. J. Contractor, C. Kim, S. Beldona, op. cit., s. 496; J. Hagedoorn, R. N. Osborn, *Interfirm R&D Partnerships: Major Theories and Trends since 1960*, w: Cooperative strategies and alliances, red. F. J. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Amsterdam, 2002, s. 517; N. Roijakkers, J. Hagedoorn, *Inter-firm R&D partnering in high technology industries*, w: J. H. Dunning, G. Boyd, Alliance capitalism and corporate management, Edward Elgar Publishing, 2003, s. 63-86; E. Wojnicka, *Współpraca w procesie innowacyjnym w Unii Europejskiej*, w: Wspólnoty Europejskie, 2003 Nr 4, s. 52-53.

⁶⁴¹ N. Roijakkers, J. Hagedoorn, op. cit., s. 63.

dotyczy ogółu korzyści płynących z powiązań sieciowych, a nie wyłącznie samej działalności badawczo-rozwojowej.

Podsumowując rozważania na temat wpływu współzależności na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw high-tech, ze wszystkich zdiagnozowanych efektów tej cechy powiązań sieciowych, dla omawianej grupy firm największe znaczenie wydaje się mieć wzrost innowacyjności. Sieci biznesowe umożliwiają pojedynczym przedsiębiorstwom zaawansowanych technologii pozbawionym wystarczających zasobów (zwłaszcza technologicznych i finansowych), poprzez ich łączenie i wspólne prowadzenie badań, osiągać przewagę na rynkach zagranicznych.

Zgodnie z wnioskami płynącymi z wcześniejszej analizy, częste przemiany zachodzące w otoczeniu firm oraz krótkie cykle życia produktów zaawansowanych technologii sprawiają, iż ich sukces rynkowy uzależniony jest w dużej mierze od tempa dotarcia do jak największej liczby klientów. W konsekwencji nieskończonych relacji sieciowych i licznych związków z otoczeniem, sieć biznesowa charakteryzuje się nieograniczonym obszarem działania – zarówno terytorialnym, jak i przedmiotowym. Powiązania sieciowe umożliwiają dobór partnerów z praktycznie każdej lokalizacji i obszaru aktywności, dzięki czemu ułatwiony i przyspieszony zostaje proces wkraczania na nowe rynki, zdobywania nowych klientów i w następstwie – ekspansja działalności (porównaj rysunek 27).



Rysunek 27 Nieskończoność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii

Źródło: Opracowanie własne.

Wiele firm high-tech działa w branżach, w których występuje jednorodny popyt na wielu, często niszowych rynkach. Z tego powodu z jednej strony ekspansja jest w pewnym stopniu ułatwiona (ze względu na popyt jednorodny). Z drugiej strony, staje się ona tym bardziej konieczna (z powodu ograniczonych rynków niszowych). Nawet w państwach o znacznym rynku wewnętrznym popyt krajowy nie jest na ogół wystarczająco duży, by uczynić inwestowanie w dziedzinę zaawansowanej technologii

opłacalnym, dlatego przedsiębiorstwa muszą stale poszukiwać rynków zbytu za granicą⁶⁴². Ponadto w obliczu czasochłonnych i kosztownych działań z zakresu badań i rozwoju presja wywierana na firmy high-tech, by wykorzystywać efekty skali na poziomie globalnym jest coraz większa.

M. D. Hutt i T. W. Speh podkreślają⁶⁴³, że przedsiębiorstwa pokrywają wysokie koszty rozwoju, stosując centralne technologie na rynkach wielu produktów i wielu regionów geograficznych. Można jednak uzupełnić to stwierdzenie konstatując, że dla firm zaawansowanych technologii, którym brakuje możliwości rozłożenia kosztów technologii, alternatywnym rozwiązaniem są sieci biznesowe. Powiązania sieciowe mogą zapewnić możliwość wejścia na nowe rynki oraz ułatwić zdobycie, poprawę bądź utrzymanie określonej pozycji rynkowej. Poprawie może ulec również sam dostęp do rynku – poprzez zwiększenie intensywności dystrybucji, pozyskanie nowych kanałów dystrybucji, czy też pokonanie barier wejścia na nowe rynki zbytu oraz usprawnienie zakupów i logistyki sprzedaży.

Zgodnie z wnioskami zaprezentowanymi w analizie przeprowadzonej w rozdziale 2.2, powiązania sieciowe nie tylko bezpośrednio przyczyniają się do kształtowania przewagi konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych, ale także stanowią istotny impuls do rozpoczęcia procesu internacjonalizacji oraz wpływają na sam przebieg tego procesu, tym samym pośrednio oddziałując na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Umiędzynarodowienie oznacza pojawienie się nowych możliwości i nowych potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii niedostępnych dla ich konkurentów funkcjonujących wyłącznie na rynku lokalnym. Jest to również o tyle istotne, że ze względu na niszowy charakter rynków, na pozycję konkurencyjną wielu przedsiębiorstw high-tech zajmowaną na jednym rynku krajowym, w dużym stopniu oddziałuje pozycja wypracowana na pozostałych rynkach zagranicznych.

Pośredni wpływ powiązań sieciowych na firmy ogółem, niezależnie od ich stopnia zaawansowania technologicznego, stanowił przedmiot dogłębnej analizy w rozdziale drugim rozprawy. W przypadku przedsiębiorstw zaawansowanych technologii sukces rynkowy jest szczególnie uzależniony od tempa dotarcia do jak największej

⁶⁴² Porównaj: *Nauka i technika w 2006 roku*, op. cit., s. 210.

⁶⁴³ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 360.

liczby klientów. Warunkiem sukcesu staje się nie tylko szybkość tworzenia i rozwijania nowych atrakcyjnych produktów i usług, ale także zdolność do natychmiastowej ich sprzedaży na jak największą skalę. Krótkie cykle życia powodują szybkie starzenie się i dewaluację produktów high-tech. Z tego powodu internacjonalizację firm zaawansowanych technologii można uznać za kluczową dla uzyskania i zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej.

Badania potwierdzają⁶⁴⁴, że współpraca służy przedsiębiorstwom high-tech za ważny mechanizm wejścia na rynek zagraniczny, pozwalając im przyspieszyć cykle sprzedaży i zredukować ryzyko. Ponadto, kontakty nieformalne i „uczenie się od innych” ma pozytywny wpływ na ich wczesne umiędzynarodowienie. Z drugiej strony, niektóre powiązania wręcz wymuszają na firmie zaawansowanych technologii podjęcie działań mających na celu internacjonalizację. Na przykład kiedy klient wymaga, aby jego dostawca podążał za nim za granicę, jeśli chce utrzymać dotychczasowe relacje na rynku krajowym⁶⁴⁵. Wybór wspólnej, kooperacyjnej strategii umiędzynarodowienia przez tę grupę przedsiębiorstw powodują również ograniczenia zasobowe⁶⁴⁶. Reasumując, przeprowadzona w rozdziale 3.2 analiza procesu internacjonalizacji firm zaawansowanych technologii dowiodła, że internacjonalizacja dla większości z nich stanowi konieczność. Natomiast proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw high-tech bardzo dobrze obrazuje podejście sieciowe. Te założenia tym bardziej sugerują, że pośredni wpływ powiązań sieciowych wywierany na przewagę konkurencyjną firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych jest znaczący. Jednocześnie proces internacjonalizacji przedsiębiorstw high-tech kształtuje ich przewagę konkurencyjną nie tylko poprzez poszerzenie rynku i redukcję ograniczeń (na przykład zasobowych), ale także stymulację innowacyjności. Działalność międzynarodowa i współpraca z zagranicznymi partnerami stwarza bowiem unikalne (tak ważne dla firm zaawansowanych technologii) okazje do uczenia i rozwoju technologii.

Podobnie jak w przeprowadzonej analizie na poziomie ogólnym – dotyczącym wszystkich branż, w rozważaniach na temat wpływu relacji sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech również trzeba

⁶⁴⁴ A. Kennedy, K. Keeney, op. cit.; C. Schwens, R. Kabst, op. cit..

⁶⁴⁵ Porównaj: J. Johanson, D. D. Sharma, op. cit., s. 26.

⁶⁴⁶ H. Fryges, *Hidden Champions – How Young and Small Technology-Oriented Firms Can Attain High Export-Sales Ratios*, 32nd EIBA Annual Conference, Fribourg, Szwajcaria 2006; G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 127.

zwrócić uwagę na potencjalne zagrożenia wynikające z powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych. Główne zagrożenie dla firm zaawansowanych technologii stanowi wrogie wykorzystanie niejawnych, istotnych dla danego przedsiębiorstwa informacji oraz wiedzy. Wiedza, informacje i technologia są kluczowe dla firm high-tech, gdyż stanowią źródło ich przewagi konkurencyjnej. Stąd głównym powodem niechęci menedżerów przedsiębiorstw zaawansowanych technologii wobec współpracy jest trudność w znalezieniu równowagi pomiędzy ochroną kluczowego know-how a dzieleniem się nim. Z drugiej strony brak zaufania i niechęć do przekazywania informacji może ograniczać rozwój firm, które ograniczając współpracę nie będą mogły podjąć się realizacji dużych innowacyjnych projektów technologicznych.

Kolejnym potencjalnym problemem wynikającym z działalności w ramach sieci biznesowej jest obawa przed utratą niezależności i kontroli, ograniczenie suwerenności przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji oraz współodpowiedzialność za decyzje i działania. Kwestie te potwierdzają badania G. Gemsera, M. J. Branda i A. Sorge⁶⁴⁷ przeprowadzone wśród firm high-tech. Zagadnienie utraty niezależności dogłębnie analizują G. Miles, S. B. Preece i M. C. Baetz⁶⁴⁸. Autorzy trafnie argumentują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, które całkowicie polegają na aliansach strategicznych (w przeciwieństwie do tych, które alianse traktują jako jedną z kilku możliwych alternatyw) stawiają siebie w pozycji zależności, przez którą nie mogą w pełni czerpać korzyści ze współpracy.

Natomiast w kontekście aktywnego kształtowania powiązań sieciowych trudność stanowi przede wszystkim znalezienie i dobór właściwych kooperantów. Ze względu na dużą innowacyjność, wykorzystanie kompleksowej technologii i wymagania dotyczące kompetencji zatrudnionych pracowników, znalezienie odpowiednich partnerów sieci biznesowej może być wyjątkowo trudne w przypadku firm zaawansowanych technologii. Stąd zaznacza się⁶⁴⁹, że powiązania sieciowe mogą zarówno wzmacniać, jak i osłabiać innowacyjność i w następstwie przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych.

⁶⁴⁷ G. Gemser, M. J. Brand, A. Sorge, op. cit., s. 140.

⁶⁴⁸ G. Miles, S. B. Preece, M. C. Baetz, op. cit., s. 20-29.

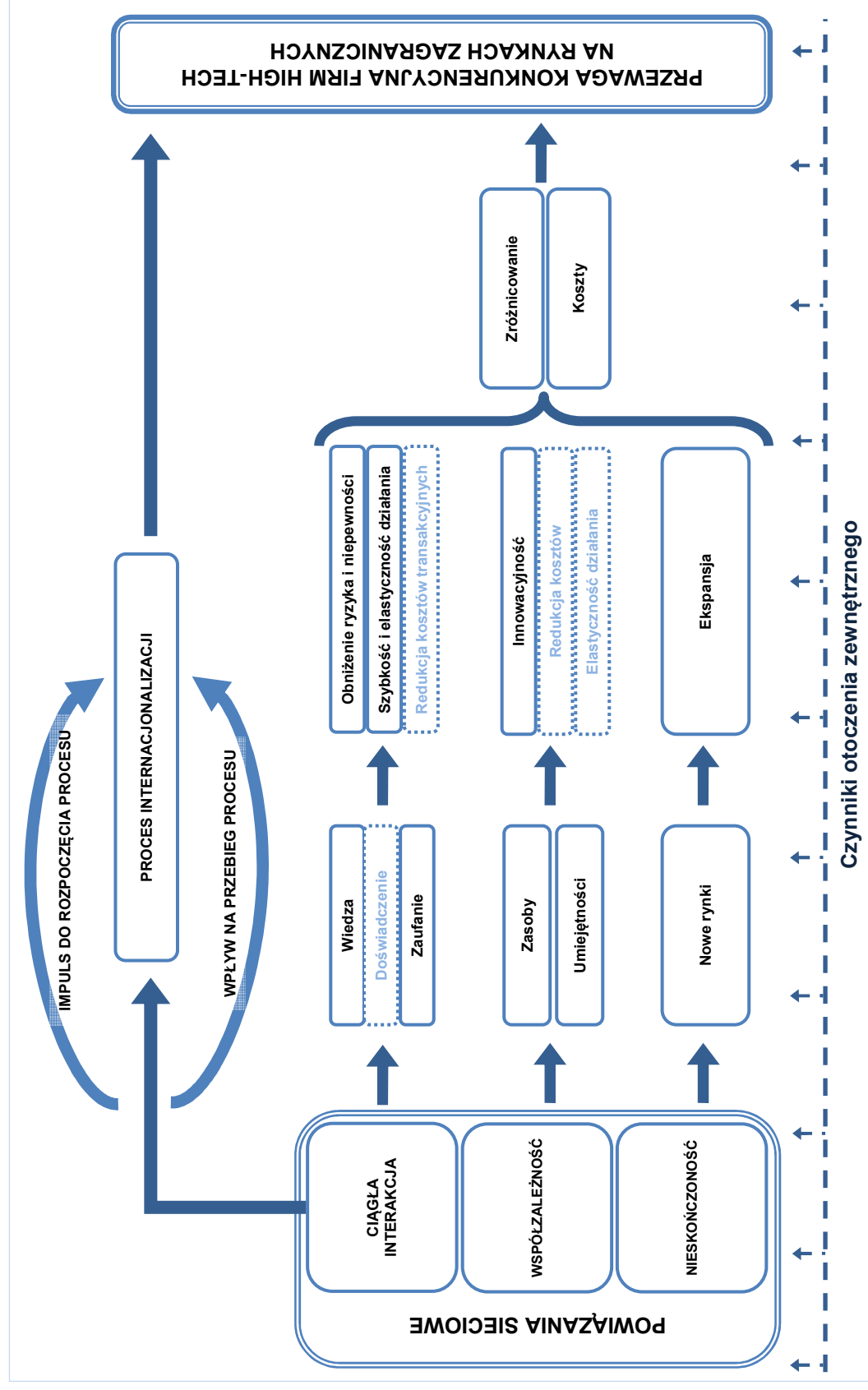
⁶⁴⁹ P. N. Davies, M. P. Koza, op. cit., s. 98; T. Johnsen, D. Ford, *Managing networks...*, op. cit..

Ponadto relacje sieciowe mogą niekorzystnie wpłynąć na sam proces internacjonalizacji firmy zaawansowanych technologii i w ten sposób pośrednio negatywnie oddziaływać na jej przewagę konkurencyjną.

W literaturze przedmiotu relatywnie mało uwagi poświęca się potencjalnym negatywnym efektom powiązań sieciowych i sieci biznesowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw (a firm high-tech w szczególności). Z tego powodu w niewystarczającym stopniu wskazuje się na pożądane działania, mające na celu minimalizowanie potencjalnego negatywnego oddziaływania. Tymczasem wskazanie rozwiązań, takich jak zaproponowana w rozdziale 2.2 idea rozważnego partnerstwa, jest istotne zarówno z uwagi na postulat poprawności i kompletności teoretycznej, jak i potrzeby praktycznej – nakreślenia firmom zaawansowanych technologii kierunku działania. Wiele, zwłaszcza mniejszych, przedsiębiorstw high-tech wciąż przejawia negatywne nastawienie wobec kooperacji⁶⁵⁰. Z drugiej strony, oczekują one szybkich korzyści, nie wykazując przez to zainteresowania współpracą, której efekty mogą wymagać czasu. Dlatego dla skorzystania z pozytywnych efektów, jakie niesie za sobą działalność w ramach sieci biznesowej, konieczne jest przewyższenie negatywnego nastawienia firm zaawansowanych technologii, kształtowanie wśród nich kultury pro-kooperacyjnej oraz uświadomienie korzyści wynikających z uczestnictwa w sieciach biznesowych.

Konkludując, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych jest bezpośrednio związana z wyznaczonymi cechami powiązań sieciowych decydującymi o specyfice tych relacji na tle pozostałych związków transakcyjnych łączących przedsiębiorstwa. Wydaje się, że ze względu na opisaną specyfikę firm high-tech, oddziaływanie relacji sieciowych może być nawet bardziej istotne w przypadku tej grupy przedsiębiorstw, niż firm reprezentujących branże tradycyjne. Na pewno natomiast ważniejsze dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii są bezpośrednie efekty (składowe modelu) mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych w postaci obniżenia ryzyka i niepewności, szybkości i elastyczności działania, wzrostu innowacyjności oraz ekspansji (porównaj rysunek 28).

⁶⁵⁰ Porównaj: *Observatory...*, op. cit., s. 48-49.



Rysunek 28 Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych

Źródło: Opracowanie własne.

Nakreślone pozytywne bezpośrednie efekty powiązań sieciowych oddziałują również na firmy high-tech działające wyłącznie na poziomie krajowym – lokalnie. Jednakże dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii aktywnych na rynkach zagranicznych efekty te odgrywają jeszcze większe znaczenie. Po pierwsze, należy uwzględnić wtedy dodatkowe pozytywne następstwa relacji sieciowych związane z wkraczaniem na nowe rynki zagraniczne i działalnością międzynarodową (szczegółowo zdiagnozowane w rozdziale 2.2). Po drugie, w przypadku aktywności na rynkach zagranicznych powiązania sieciowe oddziałują również na rozpoczęcie i przebieg procesu internacjonalizacji firm high-tech tym samym dodatkowo, pośrednio kształtując ich przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych.

Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych włącza do analizy wpływ otoczenia zewnętrznego. Zgodnie z uwagami przedstawionymi we wcześniejszej analizie, uwzględnienie tych czynników jest istotne w kontekście rozszerzania aktywności na nowe rynki zagraniczne, czego efektem jest pojawienie się zmian w otoczeniu firmy (w postaci różnic kulturowych, demograficznych, politycznych czy też ekonomicznych). Z kolei prawidłowa analiza tych czynników oraz przyjęcie odpowiedniej strategii działania może doprowadzić do rozszerzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii również na nowych rynkach. Dla firm high-tech szczególnie ważne jest uwzględnienie elementu otoczenia zewnętrznego w postaci instytucji przyczyniających się do podnoszenia innowacyjności i oddziałujących na transfer technologii (między innymi systemu naukowo-badawczego i polityki innowacyjnej państwa⁶⁵¹).

Dodatkowo trzeba podkreślić, że także w przypadku przedsiębiorstw zaawansowanych technologii proces kształtowania przewagi konkurencyjnej jest zjawiskiem dynamicznym i wymaga rozważenia istniejących sprzężeń zwrotnych. Poszczególne efekty ujęte w modelu mogą się wzajemnie kompensować lub oddziaływać na siebie, wpływając na rezultaty cząstkowe. Stąd ostateczny efekt opisanego mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm high-tech na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych jest w rzeczywistości

⁶⁵¹ Przez politykę innowacyjną rozumie się połączenie aktywnej polityki przemysłowej z polityką naukowo-techniczną. Ta ostatnia ma na celu wykorzystanie prowadzonych badań naukowych dla rozwoju gospodarki. – W. Janasz, op. cit., s. 159. W rozprawie polityka innowacyjna państwa, szeroko omawiana w literaturze i opracowaniach rządowych, nie stanowi przedmiotu rozważań, gdyż obejmuje poziom makro analizy. Aczkolwiek uwzględnia się jej wpływ jako czynnika otoczenia zewnętrznego.

wypadkową samych relacji sieciowych, ich interakcji, całościowego kontekstu, w ramach którego dochodzi do interakcji oraz czynników otoczenia zewnętrznego.

Ponadto wydaje się, że możliwość osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii związana jest z aktywnym i świadomym kształtowaniem powiązań sieciowych oraz strategicznym tworzeniem sieci relacji. W następstwie strategicznego podejścia do sieci biznesowych wskazane w analizie pozytywne efekty mogą ulegać jeszcze silniejszemu wzmocnieniu. Po pierwsze, zgodnie z przedstawionymi wnioskami, sieci biznesowe umożliwiają firmom high-tech świadomym potencjalnych korzyści, koncentrację na tych kluczowych kompetencjach, które w największym stopniu pozwalają na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Po drugie, specyfika działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej wymaga świadomego i aktywnego doboru partnerów – zarówno pod względem posiadanej wiedzy, zasobów, jak i poziomu wzajemnego zaufania. I w końcu po trzecie, świadomość istnienia relacji sieciowych pozwala przedsiębiorstwom zaawansowanych technologii celowo i najbardziej korzystnie kształtować powiązania, a także unikać ewentualnych negatywnych konsekwencji.

* * *

Przedsiębiorstwom zaawansowanych technologii przypisuje się ogromne znaczenie dla gospodarki. Z drugiej strony, wywierana jest na nie ogromna presja przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności, co jest uwarunkowane specyfiką tej grupy firm. Na dodatek aktywność w branżach zaawansowanych technologii często wymaga działalności na rynkach zagranicznych i spełnienia warunków konkurencji międzynarodowej. To zaś oznacza między innymi konieczność ciągłego tworzenia nowych i dyfuzji ulepszonych wyrobów o globalnym zasięgu oraz produkcji odpowiadającej światowym standardom⁶⁵². Dlatego tak ważne jest wskazanie rozwiązań i kierunków działania, które w tak wymagającym i konkurencyjnym otoczeniu mogłyby zapewnić przedsiębiorstwom high-tech przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych.

⁶⁵² Porównaj: W. Janasz, op. cit., s. 167.

Jak zauważa Z. Pierścionek⁶⁵³, nowe koncepcje konkurencyjności firmy związane są z innowacjami, przedsiębiorczością oraz współpracą. Jednakże w badaniach i literaturze przedmiotu dotychczas w bardzo małym stopniu eksponowano kompleksową problematykę dotyczącą potencjalnego wpływu kooperacji i relacji sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw high-tech.

W rozprawie w celu analizy przedstawionego problemu posłużono się opracowanym modelem mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. Przeprowadzone rozważania teoretyczne dowiodły szczególnego znaczenia obniżenia ryzyka i niepewności, szybkości i elastyczności działania, wzrostu innowacyjności oraz ekspansji dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Wykazano, że działalność w ramach sieci biznesowej i co więcej – aktywne kształtowanie tworzących ją powiązań sieciowych, może znacząco wpływać na przewagę konkurencyjną firm high-tech działających na rynkach zagranicznych. Istnieje jednak potrzeba empirycznej weryfikacji zaprezentowanych wniosków.

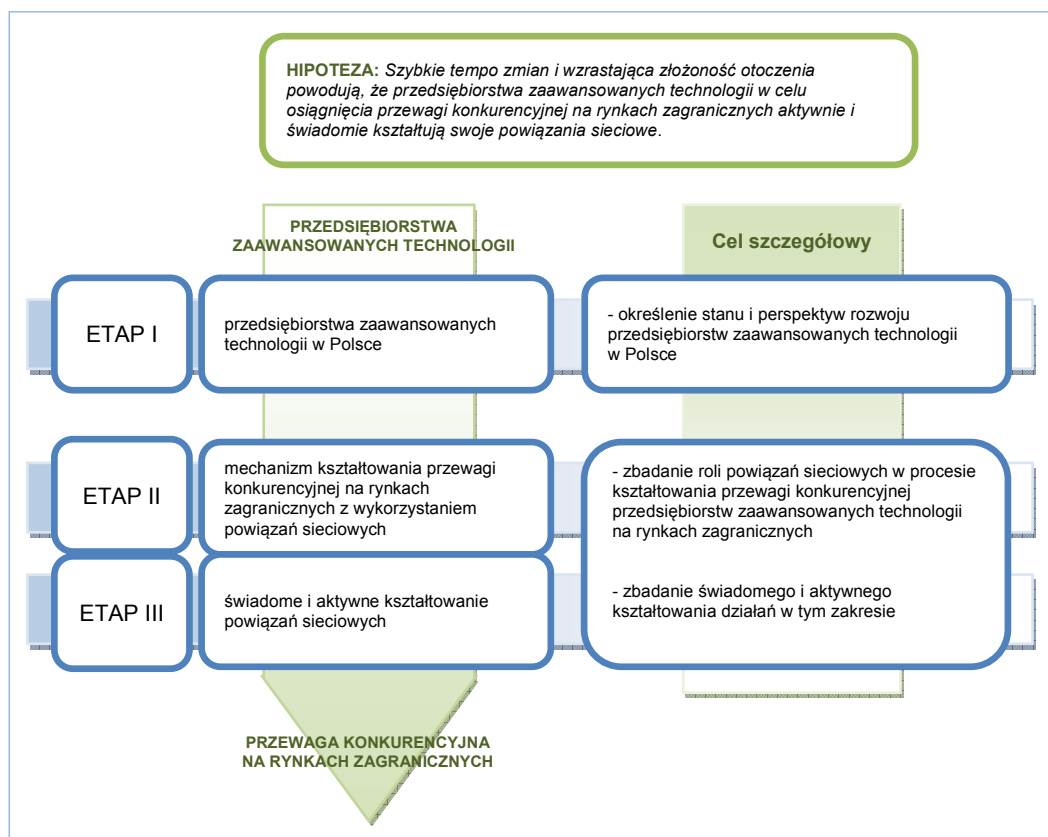
⁶⁵³ Z. Pierścionek, *Koncepcje...*, op. cit., s. 7-8.

4. KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH Z WYKORZYSTANIEM POWIĄZAŃ SIECIOWYCH – WERYFIKACJA EMPIRYCZNA

Przeprowadzona w rozprawie dotychczasowa analiza teoretyczna procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych prowadzona była ze względu na przyjętą perspektywę podejścia sieciowego (*network approach*). W związku z tym wyznaczono główne cechy powiązań sieciowych, zdefiniowano pojęcie sieci biznesowej i następnie ukazano możliwość wyjaśnienia w świetle tej koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej firmy. Na podstawie dokonanej analizy opracowano model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych (porównaj rysunek 19). W modelu podkreślono dualny (bezpośredni i pośredni – poprzez oddziaływanie na proces internacjonalizacji firmy), kompleksowy (uwzględniający sprzężenia zwrotne między elementami modelu) i obustronny (pozytywny, ale i negatywny) wpływ powiązań sieciowych. Ponadto analiza teoretyczna pozwoliła potwierdzić przypuszczenie, że możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych związana jest z aktywnym i świadomym kształtowaniem powiązań sieciowych oraz strategicznym tworzeniem sieci biznesowych.

W toku rozważań wykazano, że istotne jest, aby egzemplifikację nakreślonego problemu badawczego rozprawy stanowiły przedsiębiorstwa, dla których umiędzynarodowienie działalności i współpraca są wysoce istotne. Przeprowadzona diagnoza specyfiki firm zaawansowanych technologii i ich procesu internacjonalizacji pozwoliła potwierdzić, że spełniają one postawione kryterium. Bazując na wcześniejszej analizie i opracowanym modelu przedstawiono model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych (porównaj rysunek 28). Tym samym w toku analizy teoretycznej zrealizowano cztery pierwsze cele szczegółowe rozprawy

Efektem rozważań teoretycznych jest schemat empirycznego badania procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych, przedstawiony na rysunku 29.



Rysunek 29 Etapy badania empirycznego i odpowiadające im cele szczegółowe rozprawy

Źródło: Opracowanie własne.

Celem niniejszego rozdziału jest próba weryfikacji empirycznej postawionej we wstępie hipotezy badawczej, zgodnie z którą *szybkie tempo zmian i wzrastająca złożoność otoczenia powodują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych aktywnie i świadomie kształtują swoje powiązania sieciowe.*

Ponadto w prezentowanej części rozprawy zakłada się zrealizowanie dwóch ostatnich celów szczegółowych rozprawy – określenie stanu i perspektyw rozwoju firm high-tech w Polsce oraz zbadanie roli powiązań sieciowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, a zwłaszcza świadomego i aktywnego kształtowania działań w tym zakresie.

4.1. Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w Polsce – stan i perspektywy rozwoju

W Polsce sektor high-tech znajduje się wciąż w relatywnie początkowej fazie rozwoju i ciągle się kształtuje. Jest to o tyle fakt ważny i godny uwagi, że tej grupie firm przypisuje się istotną rolę w kształtowaniu konkurencyjnej gospodarki oraz wiąże się z nią nadzieje na przyrost miejsc pracy, przyspieszenie tempa innowacji i wzrostu wykorzystania zasobów. Bazujące na wiedzy przedsiębiorstwa high-tech stanowią jeden z głównych czynników rozwoju całej gospodarki i trwałego wzrostu. Udział zaawansowanych technologii w całości wartości produkcji sprzedanej oraz w eksporcie ogółem przyjmuje się za istotny wskaźnik poziomu międzynarodowej konkurencyjności krajów. Tymczasem w Polsce firmy high-tech wciąż nie odgrywają należnej roli wśród czynników rozwoju gospodarki narodowej. Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii nie imponują zarówno pod względem wartości obrotów, poziomu eksportu, jak i innowacyjności. Z drugiej jednak strony, istnieje już w tym zakresie duży potencjał niezbędny do dalszego rozwoju. Mając więc na uwadze poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki, właściwe wydaje się podjęcie działań pobudzających rozwój, wzrost i konkurencyjność firm high-tech. Istotne jest też udzielenie odpowiedzi na pytanie, jakie działania powinny podjąć rodzime przedsiębiorstwa, aby na europejskim i szerzej – globalnym rynku zaawansowanych technologii zdobyć, utrzymać i/lub powiększyć swoją przewagę konkurencyjną.

Celem prezentowanej części rozdziału jest określenie stanu oraz perspektyw rozwoju firm i sektora high-tech w Polsce. Analiza ta ma znaczenie dla poznania rzeczywistości gospodarczej. Tym samym zostanie utworzone tło badawcze dla dalszej analizy empirycznej związanej z procesem kształtowania przewagi konkurencyjnej tej grupy przedsiębiorstw (badania pierwotne zostały przeprowadzone w Polsce). Do wtórnej analizy empirycznej wykorzystano dane publikowane przez GUS, Eurostat i OECD. Zakres czasowy analizy obejmuje lata 1995-2006 (z pewnymi wyjątkami). Został on wyznaczony głównie przez dostępność danych – w momencie realizacji badań informacje na temat 2007 roku nie były upublicznione⁶⁵⁴. Z drugiej strony, początkowy rok analizy – 1995 – można przyjąć za dobrze obrazujący wstępny i relatywnie już ustabilizowany (po przełomowym dla gospodarki polskiej i w tym firm high-tech roku 1989) etap rozwoju przedsiębiorstw zaawansowanych technologii w Polsce. Z kolei zakres przestrzenny analizy obejmuje Polskę, a także dla większości wskaźników –

⁶⁵⁴ Dane Eurostat opublikowane w 2008 roku dotyczą w większości 2005 roku.

pozostałe kraje członkowskie Unii Europejskiej i dla wybranych – kraje OECD. Zakres przestrzenny i położenie w nim nacisku na kraje Unii Europejskiej jest umotywowane przede wszystkim zbliżonymi warunkami rozwojowymi umożliwiającymi dokonanie analizy porównawczej i określenie perspektyw rozwoju firm i całego sektora high-tech w Polsce.

Krytyczny przegląd podstawowych danych i wskaźników wykazuje, że na poziomie całej gospodarki obraz zaawansowanych technologii w Polsce w porównaniu z innymi krajami nie jest satysfakcjonujący. Z drugiej strony, co jest zaskakujące i warte podkreślenia w świetle wielu publikacji wskazujących na niewielką liczbę przedsiębiorstw high-tech w Polsce⁶⁵⁵, w 2003 roku według Eurostat było w Polsce aż 15 398 firm produkcyjnych zaawansowanych technologii (*high-tech manufacturers*)⁶⁵⁶. Pod tym względem Polska zajmowała wysoką czwartą pozycję wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej (UE-27). Więcej podmiotów było zarejestrowanych tylko we Włoszech (33 447), Niemczech (19 987) i Francji (16 635)⁶⁵⁷. Jednakże tak duża liczba przedsiębiorstw high-tech w Polsce wynika przede wszystkim z wielkości samych podmiotów – są to głównie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa⁶⁵⁸ (kilka dużych firm działa głównie w branży komputerowej, farmaceutycznej i lotniczej⁶⁵⁹). Już porównanie ich obrotów, wartości produkcji, wartości dodanej oraz wartości dodanej wytworzonej przez te firmy wyrażonej w procencie wartości dodanej całej działalności wytwórczej nie prezentuje się tak pozytywnie. Pod tym względem Polska plasuje się każdorazowo dopiero na trzynastym miejscu (przy czym na temat sześciu państw UE-27 brakuje danych). Wartości dla Polski i liderów technologicznych (członków UE-27) w danych, wymienionych powyżej, kategoriach zaprezentowano w tabeli 10.

⁶⁵⁵ Przykładowo M. Gurbała twierdzi, że w Polsce jest tylko około 700 firm high-tech. – M. Gurbała, *Przemysł...*, op. cit., s. 60.

⁶⁵⁶ Dane dotyczą wyłącznie przedsiębiorstw produkcyjnych, gdyż w przypadku Polski, jako jedyne go kraju członkowskiego Unii Europejskiej, brak jest informacji na temat usług zaawansowanych technologii.

⁶⁵⁷ Dane według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, European Commission, Eurostat, European Communities, 2008, s. 177.

⁶⁵⁸ To samo dotyczy Włoch.

⁶⁵⁹ Dodatkowo trzeba zaznaczyć, że rozmieszczenie regionalne przedsiębiorstw zaawansowanych technologii w Polsce jest nierównomierne. Skupiają się one w województwach i miastach lepiej rozwiniętych gospodarczo, które zapewniają lepszą (niż w pozostałej części kraju) infrastrukturę oraz ośrodki naukowe i badawcze. Stąd największe skupisko firm high-tech znajduje się w województwie mazowieckim.

	Polska	Liderzy w kategorii				
Liczba przedsiębiorstw	15 398	Włochy 33 447	Niemcy 19 987	Francja 16 635	Wielka Brytania 11 404	Czechy 8 288
Wartość obrotów (mln euro)	7 789	Francja 147 185	Niemcy 143 358	Wielka Brytania 92 178	Włochy 59 482	Irlandia 30 458
Wartość produkcji (mln euro)	7 095	Francja 135 542	Niemcy 125 240	Wielka Brytania 80 451	Włochy 57 327	Irlandia 30 036
Wartość dodana (mln euro)	2 498	Niemcy 46 918	Francja 35 757	Wielka Brytania 32 958	Włochy 18 896	Irlandia 8 714
Udział wartości dodanej w wartości dodanej całej działalności wytwórczej (w%)	6,5	Finlandia 25,3	Irlandia 22,6	Węgry 19,3	Francja 17,3	Słowenia 16,5

Tabela 10 Podstawowe dane dotyczące przedsiębiorstw produkcyjnych zaawansowanych technologii w Polsce w 2003 roku na tle krajów UE-27 będących liderami w danej kategorii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, op. cit., s. 177; B. Félix, *High-tech enterprises*, w: *Statistics in focus*, Eurostat, European Communities, 2007 Nr 37, s. 1.

Przedstawione w tabeli dane potwierdzają, że po pierwsze, polski sektor high-tech jest rozdrobniony (są to głównie niewielkie firmy). Po drugie, w większości nie są to przedsiębiorstwa o wystarczająco dużej sile rynkowej (także mierzonej wartością obrotów, produkcji i wartością dodaną). Można postawić tezę, że problemem sektora zaawansowanych technologii w Polsce nie jest mała liczba firm, ale ich wielkość i nieduża siła rynkowa. Zaprezentowane dane wskazują również na potencjał, który można zidentyfikować na dwóch podstawowych płaszczyznach. Z jednej strony duża liczba przedsiębiorstw świadczy o potencjale rozwoju sektora high-tech w Polsce. Konieczne są jedynie odpowiednie działania (przede wszystkim ze strony samych przedsiębiorców⁶⁶⁰) mające na celu zwiększenie siły rynkowej i co się z tym wiąże, zdobycie przewagi konkurencyjnej na europejskim i szerzej – globalnym rynku. Stąd z drugiej strony, wyraźnie widoczny jest ogromny potencjał dla współpracy, powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych. Poprzez kooperację małych podmiotów możliwe jest zwiększenie ich indywidualnej, jak i ogólnej, zbiorowej siły rynkowej i w efekcie – przewagi konkurencyjnej.

Przechodząc do dalszej analizy, można stwierdzić, że w Polsce także udział eksportu high-tech w eksporcie ogółem (traktowany jako jeden z wyznaczników międzynarodowej konkurencyjności krajów) wciąż kształtuje się na niezadowalającym poziomie, odbiegającym od wartości osiąganych przez bardziej rozwinięte państwa europejskie. W 2006 roku udział wyrobów zaawansowanych technologii w polskim

⁶⁶⁰ Położenie nacisku na działania samych przedsiębiorców nie wyklucza odpowiednio ukierunkowanych działań państwa, o czym będzie mowa w dalszej części rozdziału.

eksporcie ogółem wyniósł zaledwie 3,1% (porównaj tabela 11). W 2005 roku był on sześciokrotnie mniejszy od wartości średniej dla UE-27 (19,5%⁶⁶¹). Pod względem udziału w 2005 roku w UE-27 liderami były Malta (50,8%) i Luxemburg (38,0%). Kolejne pozycje zajmowała Irlandia (29,5%) oraz Finlandia i Wielka Brytania (po 22,1%). Z kolei największym eksporterem w wielkościach absolutnych wyrobów high-tech w tym samym roku w EU-27 byli Niemcy (11 5405 mln euro). Dla porównania, Polski eksport wyniósł 2 299 mln euro⁶⁶². Pozytywną tendencją, jaką należy odnotować, jest jednak rosnąca dynamika udziału eksportu high-tech w polskim eksporcie ogółem. W okresie 2000-2005 średnioroczne tempo wzrostu (*annual average growth rate, AAGR*) udziału wyrobów zaawansowanych technologii w eksporcie ogółem wynosiło dla Polski 18,7%, zaś w UE-27 było to zaledwie 1,7%. Plasuje to Polskę na ósmej pozycji w UE-27. Największe średnioroczne tempo wzrostu odnotowały głównie nowe kraje członkowskie (przed Polską znajdują się Cypr, Słowacja, Bułgaria, Litwa, Luksemburg, Czechy, Łotwa)⁶⁶³, co wynika przede wszystkim z ich początkowego etapu rozwoju w zakresie high-tech i związanego z tym niewielkiego wstępnego rozmiaru sektora zaawansowanych technologii⁶⁶⁴. Tendencja ta stwarza potencjał stopniowego nadrobienia dystansu technologicznego i szansę na powolną poprawę konkurencyjności Polski na rynkach międzynarodowych.

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Eksport	2,3	2,9	2,7	2,2	2,6	2,3	3,2	3,1
Import	9,0	12,3	11,6	10,1	9,5	9,2	10,3	9,2

Tabela 11 Udział importu i eksportu wyrobów zaawansowanych technologii w imporcie i eksporcie ogółem (w %)

Źródło: *Nauka i technika w 2006 roku*, op. cit. s. 211.

W zakresie struktury polskiego eksportu high-tech, w 2006 roku największy udział miały elektronika i telekomunikacja (aparatura radiowa i telekomunikacyjna, 43,5%), aparatura naukowo-badawcza (12,1%) oraz sprzęt lotniczy (10,6%). Generalnie na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat struktura ta ulegała niewielkim zmianom. Zawsze dominowała elektronika i telekomunikacja (26,9% – 44,3%), wysoki udział miały

⁶⁶¹ Uśrednione dane dla UE-27 wyłączają handel zagraniczny w ramach samej Unii Europejskiej.

⁶⁶² Dane według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, op. cit., s. 181.

⁶⁶³ Dane według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, op. cit., s. 181; *Nauka i technika w 2006 roku*, op. cit., s. 211.

⁶⁶⁴ W przypadku Cypru i Luksemburgu jest to mała wielkość przemysłu high-tech.

ponadto komputery i maszyny biurowe, środki farmaceutyczne (do roku 1997 udział 13,6%, później poważny spadek do 4% – 5%) oraz maszyny nonelektryczne⁶⁶⁵. Trzeba zaznaczyć, że elektronika i telekomunikacja ma największy udział w eksporcie high-tech większości krajów Unii Europejskiej.

Przechodząc do analizy importu zaawansowanych technologii, można ponownie dostrzec dysproporcje między strukturą Polski a krajów bardziej rozwiniętych, choć nieco mniejsze niż w zakresie eksportu. W 2006 roku wyroby high-tech stanowiły 9,2% całkowitego przywozu Polski (porównaj tabela 11). Dla UE-27 w 2005 roku udział ten wynosił 19,5% (w Polsce 10,3%). Wskaźnik ten dla wcześniej wymienionych liderów technologicznych takich jak Niemcy, Finlandia, Francja, czy Wielka Brytania waha się w przedziale 15% – 17%⁶⁶⁶. W imporcie zaawansowanych technologii przeważały w 2006 roku elektronika i telekomunikacja (41%)⁶⁶⁷, komputery i maszyny biurowe (23,2%), aparatura naukowo-badawcza (10,4%) i środki farmaceutyczne (8,3%). Struktura ta pod względem pierwszych czterech pozycji, przy pewnych zmianach udziału, jest stała od 1994 roku⁶⁶⁸.

Natomiast pod względem salda handlu zagranicznego w zakresie zaawansowanych technologii, w 2005 roku Polska z rezultatem minus 6 155 mln euro znajdowała się na końcu zestawienia dla EU-27. Tak dużą przewagę importu i gorsze wyniki odnotowały tylko Hiszpania (-15 148 mln euro) i Włochy (-11 608 mln euro). Największą wartość salda osiągnęły Irlandia (11 175 mln euro) oraz Niemcy (10 304 mln euro)⁶⁶⁹.

Kolejnym wskaźnikiem stosowanym do oceny międzynarodowej konkurencyjności i zaawansowania technologicznego krajów jest stosunek sprzedaży wyrobów high-tech do wartości produkcji sprzedanej ogółem. W latach 2001-2006 odnotowano zaledwie niewielkie zmiany w tym zakresie. Udział ten utrzymuje się stale w granicach około 5%. (porównaj tabela 12). Niepokoją także dane na temat własności zagranicznej w udziale produkcji sprzedanej sektora prywatnego, co wskazuje, że wciąż niewiele firm zagranicznych lokuje w Polsce swoją produkcję w zakresie zaawansowanych technologii.

⁶⁶⁵ Dane według: *Nauka i technika w 2006 roku*, op. cit., s. 220.

⁶⁶⁶ Dane według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, op. cit., s. 181.

⁶⁶⁷ Elektronika i telekomunikacja przeważały w imporcie większości krajów UE-27.

⁶⁶⁸ Dane według: *Nauka i technika w 2006 roku*, op. cit., s. 220.

⁶⁶⁹ Dane według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, op. cit., s. 181.

Udział wyrobów zaawansowanych technologii w wartości produkcji sprzedanej	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ogółem	4,8	5,4	5,1	4,5	4,5	4,9
sektora publicznego	4,2	3,6	3,2	3,2	3,4	3,6
sektora prywatnego	4,9	5,6	5,3	4,7	4,6	5,0
w tym własność zagraniczna	6,2	9,3	7,8	6,5	5,8	7,1

Tabela 12 Udział wyrobów zaawansowanych technologii w wartości produkcji sprzedanej (w %)

Źródło: *Nauka i technika w 2006 roku*, op. cit., s. 212.

Reasumując, dane na temat udziału wyrobów high-tech w eksporcie i imporcie oraz wartości produkcji sprzedanej ogółem świadczą o tym, że jeszcze nie wytworzyła się w Polsce odpowiednia liczba wystarczająco dużych i silnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, które byłyby aktywne na arenie międzynarodowej i potrafiły z rozmachem podbijać zagraniczne rynki. Choć ogólna liczba tych firm stwarza już spory potencjał. Polska wciąż posiada przewagi komparatywne w zakresie średnioniskiej i niskiej technologii (branż tradycyjnych), czyli wyrobów surowcochłonnych i pracochłonnych jako efekt niższych kosztów pracy. Przewaga konkurencyjna polskich przedsiębiorstw opiera się w dużej mierze na taniej sile roboczej i niższych kosztach wytwarzania. Tymczasem możliwości bazowania przewagi wyłącznie na niskich kosztach nakładów wyczerpują się (między innymi ze względu na rosnące koszty pracy i znaczną emigrację pracowników). Konieczne jest postawienie na bardziej innowacyjne i zaawansowane technologicznie procesy, dobra i usługi i dzięki temu umacnianie pozycji rynkowej oraz zdobywanie bardziej trwałej przewagi konkurencyjnej.

Dla polskich przedsiębiorstw high-tech najbardziej niepokojące są kwestie związane z badaniami i rozwojem. Jest to o tyle ważne, że jak stwierdzono w rozdziale 3.1, o specyfice tych firm powinno świadczyć także intensywne działanie w sferze badań i rozwoju. Wskaźnikiem często przywoływanym dla zobrazowania tego, czy dany kraj inwestuje w badania nad zaawansowanymi technologiami, jest relacja krajowych wydatków na badania i rozwój ogółem (*gross domestic expenditure on R&D – GERD*) do produktu krajowego brutto (PKB)⁶⁷⁰. W Polsce w 2006 roku relacja ta

⁶⁷⁰ W kontekście przytaczanych wskaźników związanych ze sferą badań i rozwoju trzeba zwrócić uwagę, że dotyczą one całej gospodarki, czyli także badań i rozwoju w branżach tradycyjnych. Mimo tego faktu są one powszechnie stosowane do oceny zaawansowania technologicznego kraju.

wyniosła 0,56% i utrzymywała się w analizowanym okresie stale w przedziale od 0,56% – 0,69% (w 1999 roku). Gorsze wyniki w 2006 roku osiągnęły tylko Cypr (0,42%), Rumunia (0,45%), Bułgaria (0,48%), Słowacja (0,49%) i Malta (0,54%). Rekordziści – Szwecja i Finlandia – inwestują w badania i rozwój odpowiednio 3,73% i 3,45% PKB. Tylko te dwa kraje przekroczyły poziom 3%⁶⁷¹. Tymczasem Strategia Lizbońska zakłada zwiększenie tej relacji w każdym kraju UE-27 właśnie do 3%. Z kolei wśród krajów członkowskich OECD próg 3% w 2005 roku przekroczyła też Japonia (3,33%), a Korei zabrakło tylko dwóch setnych punktu procentowego (2,98%)⁶⁷². Rozwój podstawowych danych i wskaźników związanych z nakładami na badania i rozwój w Polsce w latach 1995 – 2006 przedstawiono w tabeli 13.

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nakłady na B&R (w mln zł)	2132,8	4796,1	4858,1	4522,1	4558,3	5155,4	5574,6	5892,8
Nakłady na B&R – relacja do PKB (GERD/PKB) (w %)	0,63	0,64	0,64	0,58	0,56	0,56	0,57	0,56
Nakłady na B&R na 1 mieszkańca (w zł)	55	125	126	118	119	135	146	155
Udział środków z budżetu państwa na B&R (w%)	60,2	63,4	64,8	61,9	62,7	61,7	57,7	57,5
Udział podmiotów gospodarczych w finansowaniu B&R ^a (w%)	24,1	24,5	24,3	23,0	23,5	22,6	26,0	25,1

^a Nakłady budżetu państwa i podmiotów gospodarczych nie sumują się do 100%, gdyż w skład uwzględnianych podmiotów wchodzi także placówki naukowe PAN oraz organizacje międzynarodowe i instytucje zagraniczne.

Tabela 13 Nakłady na działalność badawczą i rozwojową (B&R) w Polsce – podstawowe dane i wskaźniki (ceny bieżące)

Źródło: *Nauka i technika w 2006 roku*, op. cit., s. 32 i 48; *Rocznik statystyczny Polski 2005*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2005.

Następnym niekorzystnym zjawiskiem związanym z nakładami na badania i rozwój w Polsce jest utrzymywanie się zbyt wysokiego zaangażowania państwa w finansowanie badań, wahające się w badanym okresie w przedziale 57,5% – 64,8%. W krajach rozwiniętych działalność badawczą i rozwojową w dużo większym stopniu finansują same przedsiębiorstwa i udział budżetu państwa jest znacznie mniejszy (średnio w UE-27 wyniósł w 2005 roku 34,2%). W 2005 roku większy udział państwa

⁶⁷¹ Dane według: Eurostat. Gross domestic expenditure on R&D (GERD). http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46870091&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=IR021. Z dnia 1.05.2008.

⁶⁷² Stany Zjednoczone zainwestowały 2,62%. – Dane według: *OECD Factbook 2008*, OECD, 2008, s. 157.

w finansowaniu działalności badawczej i rozwojowej niż w Polsce miały tylko Bułgaria (63,9%), Litwa (62,7%) i Chorwacja (58,1%)⁶⁷³. Zwiększenie udziału przedsiębiorstw w finansowaniu badań jest pożądane, ponieważ to właśnie firmy są zainteresowane pracami rozwojowymi. Ten rodzaj badań w większym stopniu wiąże działalność badawczo-rozwojową z rynkiem, co z kolei sprzyja poprawie konkurencyjności gospodarki.

Niewielki udział przedsiębiorstw w finansowaniu badań i rozwoju zapewne wynika również z faktu, iż znaczna grupa dużych podmiotów działających na rynku polskim to firmy zagraniczne, których laboratoria badawcze są zlokalizowane w krajach macierzystych. Dlatego w polityce sprzyjającej napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich niezmiernie ważnym zadaniem jest promowanie napływu kapitału do branż zaawansowanych technologii (a nie wyłącznie tradycyjnych) oraz zachęcanie korporacji do lokowania w Polsce komórek badawczo-rozwojowych.

W kontekście powyższych spostrzeżeń trzeba zaznaczyć, że w Polsce także przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii często nie są liderami pod względem nakładów badawczo-rozwojowych. Według zestawienia *The EU Industrial R&D Investment Scoreboard*⁶⁷⁴, wśród tysiąca europejskich firm, które najwięcej wydają na działalność badawczą i rozwojową, są tylko dwie z Polski – BRE Bank (521. miejsce, 14,67 mln euro) oraz Telekomunikacja Polska (534. miejsce, 13,84 mln euro). Na dodatek są to przedsiębiorstwa usługowe, z czego tylko TPSA można zaliczyć (według branży) do usług high-tech⁶⁷⁵. Prezentowane wnioski potwierdzają również badania przeprowadzone przez M. Gurbałę⁶⁷⁶. Z 203 ankietowanych przez autora podmiotów high-tech tylko kilkanaście wskazywało, że wyspecjalizowane zespoły prowadzą w nich zaawansowane prace badawcze. Jest to o tyle niepokojące, że przedsiębiorstwa high-tech powinno charakteryzować wykorzystanie kompleksowej technologii produkcji, wysoki poziom innowacyjności oraz intensywne działanie w sferze badawczo-rozwojowej. Natomiast firmy zaawansowanych technologii, które nie prowadzą działalności badawczo-rozwojowej skazane są na stopniową utratę pozycji rynkowej.

⁶⁷³ Dane według: Eurostat. Gross domestic expenditure on R&D (GERD) by source of funds – government. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_science_technology&root=Yearlies_new_science_technology/1/11/ir023. Z dnia 1.05.2008.

⁶⁷⁴ *The 2007 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, Joint Research Centre, European Commission, 2007.

⁶⁷⁵ Europejskie firmy z innowacyjnej czołówki to niemiecki DaimlerChrysler (5234 mln euro), brytyjski GlaxoSmithKline (5130 mln euro) oraz niemiecki Siemens (5024 mln euro).

⁶⁷⁶ M. Gurbała, *Przemysł...*, op. cit., s. 59.

Równie nieoptymistyczny obraz polskiej sfery badawczo-rozwojowej potwierdza statystyka patentów – polskich wynalazków zarejestrowanych w obszarze Unii Europejskiej i w Stanach Zjednoczonych⁶⁷⁷. W 2003 roku Polska zgłosiła 160 patentów do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) i 20 do Urzędu Patentowego Stanów Zjednoczonych (UPSTO), co stanowiło odpowiednio 0,6% i 0,1% polskiego PKB. Tymczasem średnie procenty PKB dla EU-27 to kolejno 6,2% i 2,6%. Zdecydowanie najwięcej patentów w 2003 roku zgłosili Niemcy (EPO – 25 728, 11,9% PKB i UPSTO – 10 509, 5,1% PKB)⁶⁷⁸. Równie zły jest wynik w zakresie patentów zgłoszonych w obszarze Triady (*triadic patent families*) publikowany przez OECD. Jest to zbiór patentów zgłoszonych w trzech biurach patentowych krajów Triady (EPO, UPSTO i Japońskim Biurze Patentowym – JPO) w kwestii ochrony tego samego wynalazku. Taki pomiar nie dość, że umożliwia międzynarodowe porównania, to ponadto, ze względu na światowy zasięg, tak wybrane patenty mają większą wartość. W Polsce ich liczba jest bardzo niska i w 2005 roku wynosiła zaledwie 11. Wśród krajów OECD gorsze wyniki odnotowały tylko Słowacja (3), Islandia (5) i Portugalia (9). Dla porównania, Niemcy zgłosili w obszarze Triady aż 6 266 patentów, Francja 2 463, Wielka Brytania 1 588, a Finlandia 264⁶⁷⁹.

Niski jest również stopień patentowania w zakresie samych zaawansowanych technologii. W 2003 roku liderami aplikacji patentowych high-tech do EPO byli Niemcy (3 635), Francja (1 980) i Wielka Brytania (1 526). Natomiast pod względem liczby patentów zaawansowanych technologii przypadających na milion mieszkańców przodowały Finlandia (126) i następnie Szwecja (63) oraz Holandia (56). W Polsce zgłoszono tylko 23 patenty high-tech, co daje w efekcie zaledwie 1 patent na milion mieszkańców⁶⁸⁰. Te 23 patenty stanowiły tylko 14,2% ogółu polskich zgłoszeń patentowych do EPO. Z kolei średnioroczne tempo wzrostu liczby patentów zaawansowanych technologii w okresie 1998-2003 wyniosło w Polsce 27,5%, a patentów ogółem – 21,5%. W przypadku UE-27 było to odpowiednio 5,3% i 4%⁶⁸¹. Analiza średniorocznego tempa wzrostu wskazuje więc na dwie pozytywne tendencje. Po pierwsze, w Polsce tempo wzrostu liczby patentów high-tech jest wyższe niż patentów ogółem. Po drugie, średnioroczne tempo wzrostu jest wyższe niż średnio w

⁶⁷⁷ Trzeba pamiętać, że statystyki patentów dotyczą wszystkich branż, w tym tradycyjnych.

⁶⁷⁸ Dane według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, op. cit., s. 162.

⁶⁷⁹ Dane według: *OECD Factbook 2008*, op. cit., s. 163.

⁶⁸⁰ Gorszy wynik (0 patentów na 1 milion mieszkańców) odnotowano tylko w Bułgarii, Łotwie i Rumunii; równie zły (1) w Czechach, Litwie, Portugalii i Słowacji.

⁶⁸¹ Dane według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, op. cit., s. 169-170.

UE-27, co stwarza szanse na nadrobienie zaległości w zakresie zaawansowania technologicznego. Ponadto można stwierdzić, że polskich patentów jest mało głównie ze względu na wysokie koszty oraz brak wiedzy o korzyściach płynących z ochrony patentowej. Z drugiej strony, polskie wynalazki, które są już zgłaszane do ochrony międzynarodowej, to często odkrycia najwyższej klasy – nowe leki, aparaty medyczne, technologie produkcji czy też nowe materiały stosowane w przemyśle lotniczym⁶⁸².

Powyższe spostrzeżenie potwierdza fakt, że gospodarka Polski dysponuje relatywnie wysokim potencjałem pod względem kadry naukowo-badawczej. Jest to o tyle ważne, że z uwagi na krótkie cykle życia produktów i rolę innowacyjności, w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii znaczenia nabierają wysokie kwalifikacje zatrudnionych w nich pracowników. Potencjał intelektualny polskich naukowców dostrzegają zagraniczne firmy z branż high-tech, które angażują pracowników rodzimych uczelni technicznych i jednostek badawczo-rozwojowych⁶⁸³ oraz zakładają w Polsce centra usług outsourcingowych⁶⁸⁴. W 2006 roku w Polsce w firmach produkcyjnych zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii zatrudnionych było w sumie 5,1% wszystkich zatrudnionych ogółem (EU-27 6,6%). Z kolei w przedsiębiorstwach usług opartych na wiedzy 24,6% (EU-27 32,6%). Średnioroczne tempo wzrostu zatrudnienia w samych firmach high-tech w okresie 2001–2006 wyniosło aż 14,4% (UE-27 minus 1,6%), co w tej kategorii plasowało Polskę na drugiej pozycji w UE-27 (wyższą stopę miała tylko Słowacja 14,6%). Z kolei w usługach zaawansowanych technologii średnioroczne tempo wzrostu było równe 8,4% (UE-27 1,5%). Pod tym względem Polska zajęła pierwsze miejsce w UE-27⁶⁸⁵.

Podjęmując próbę określenia stanu i perspektyw rozwoju przedsiębiorstw high-tech w Polsce należy wskazać na główne problemy przyczyniające się do nakreślonej sytuacji i w dużym stopniu powodujące jej utrzymywanie się. Można zaproponować

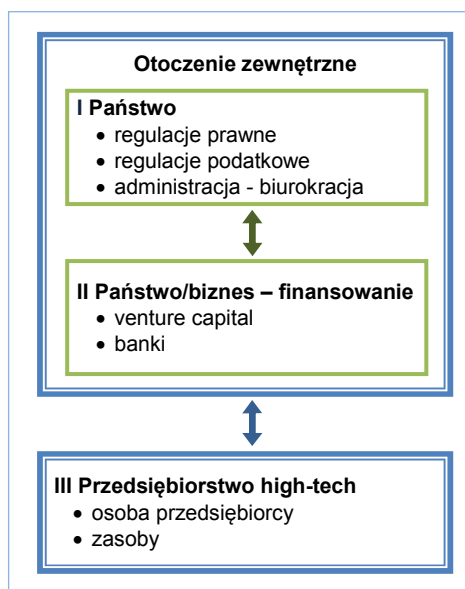
⁶⁸² Porównaj: K. Kozińska-Mokrzycka, *Korzyści z prawa do wyłączności, rozmowa z P. Łukasiewiczem z Mazowieckiego Ośrodka Patentowego*, w: Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm, 3 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2007, s. 21.

⁶⁸³ Przykładowo włoski koncern Avio nawiązał współpracę z kilkunastoma naukowcami i wynalazcami z ośrodków badawczych związanych z przemysłem lotniczym. Współproducent raket Ariane pozyskał polskich inżynierów do prac nad lotniczymi silnikami przyszłości. – *Od badań naukowych do innowacji, opracowanie własne Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Wdrożeń i Innowacji*, w: Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm, 2 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2006, s. 23.

⁶⁸⁴ Na taki krok zdecydowały się między innymi Hewlett-Packard w Łodzi, czy Lufthansa w Krakowie (Europejskie Centrum Księgowości). – D. Styczek, R. Omachel, *Zdobycy*, w: Businessweek, 2005 Nr 17, s. 28.

⁶⁸⁵ Dane według: *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, op. cit., s. 183-186.

podział na trzy płaszczyzny problemów związane z samymi firmami zaawansowanych technologii oraz ich otoczeniem zewnętrznym. Pierwsza z nich to działania władz państwowych, następna – znajdujące się na granicy państwa i biznesu kwestie związane z finansowaniem i w końcu – zagadnienia łączące się z samymi przedsiębiorstwami (porównaj rysunek 30).



Rysunek 30 Sektor high-tech – trzy płaszczyzny problemów

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawowe zastrzeżenia zgłaszane przez firmy high-tech wobec władz państwowych są takie same jak problemy, które zgłaszają inne podmioty gospodarcze. Przede wszystkim dotyczą one regulacji prawnych, wysokich podatków, narzutów płacowych i składek ZUS, a także nadmiernej biurokracji. Ponadto wskazywane są bariery rozwoju właściwe dla samych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Są to system podatkowy niesprzyjający ponoszeniu wydatków na działalność badawczo-rozwojową oraz brak spójnej i długoterminowej polityki państwa w zakresie działalności innowacyjnej.

Sfera badawczo-rozwojowa stanowi trzon działalności firm, które opierają się na zaawansowanych technologiach, a często same je opracowują. Jednakże system podatkowy w niedostatecznym stopniu uwzględnia fakt, że przedsiębiorstwo high-tech chcąc wprowadzić produkt na rynek, musi zakupić (lub opracować) technologię i maszyny, przeprowadzić kosztowne badania, uzyskać odpowiednie certyfikaty. Natomiast efekty działalności badawczej są odłożone w czasie. Tymczasem firma high-

tech traktowana jest jednak jak zwykle przedsiębiorstwo handlowe, które ciągle ponosi wydatki, produkuje i sprzedaje wyroby⁶⁸⁶. W zakresie regulacji prawnych należy również wskazać na brak ustawowych rozwiązań dotyczących działalności non-profit, co bardzo ogranicza innowacyjność instytucji o charakterze publicznym⁶⁸⁷. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych, jednostkom Polskiej Akademii Nauk nie wolno nabywać i obejmować udziałów w spółkach prywatnych. Utrudnia to komercjalizację technologii tworzonych w publicznych jednostkach badawczo-rozwojowych będących (razem z naukowcami) właścicielami praw patentowych do tych rozwiązań. Zabronione jest tworzenie spółek celowych, do których naukowcy i jednostki PAN wnosiliby jako udziały swoje osiągnięcia naukowe. Pewnym rozwiązaniem jest zakup technologii lub licencji od jednostki i naukowca. Jednak to rozwiązanie daje wynalazcy o wiele mniejsze prawa⁶⁸⁸.

Kolejne zastrzeżenie dotyczy braku spójnej i długoterminowej polityki państwa w zakresie działalności innowacyjnej. Z drugiej strony, w ostatnich latach pojawiły się w Polsce nowe instrumenty wspierania tej działalności, szczególnie przydatne dla firm zaawansowanych technologii. Jest to między innymi kredyt technologiczny, dotacje na projekty celowe, mechanizmy podatkowe dla tak zwanych centrów badawczo-rozwojowych, ulgi podatkowe, a także program „Inicjatywa technologiczna”.

Kredyt technologiczny przyznawany jest na wdrożenie prac badawczo-rozwojowych i może być przedsiębiorstwom częściowo umarzany⁶⁸⁹. Natomiast już w 2005 roku można było uzyskiwać dotacje na projekty celowe polegające na współpracy przedsiębiorców z naukowcami. Najczęściej są to projekty przeznaczone na rozwój konkretnych technologii, które muszą być wdrożone do produkcji⁶⁹⁰. Dzięki statusowi centrum badawczo-rozwojowego (CBR) firmy mogą liczyć na odpisanie od przychodów do 20% środków i przeznaczenie ich na sfinansowanie prac badawczo-rozwojowych. Trzeba jednak dodać, że warunki zapisane w ustawie o wspieraniu

⁶⁸⁶ M. Gurbala, *Przemysł...*, op. cit., s. 63.

⁶⁸⁷ R. Ciborowski, J. Grabowiecki, *Wpływ transferu techniki na konwergencję technologiczną gospodarki polskiej*, w: *Gospodarka Narodowa*, 2004 Nr 9, s. 51.

⁶⁸⁸ M. Gawrychowski, *Polscy naukowcy mają dobre pomysły, o których nikt nie wie*, w: *Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm*, 3 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2007, s. 19.

⁶⁸⁹ Z. Zwierzchowski, *Gospodarka w innowacyjnej zapaści*, w: *Rzeczpospolita*, 2007 Nr 255, s. 31; T. Bardzo, *Polskie firmy lekceważą innowacyjność, rozmowa z K. Krystowskim, dyrektorem generalnym ds. rozwoju Avio Polska*, w: *Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm*, 2 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2006, s. 29.

⁶⁹⁰ Firma może uzyskać 50-60% dofinansowania prac badawczych i musi zagwarantować fazę wdrożeniową z własnych środków. – Z. Żukowski, *Polska włącza się do europejskiego programu innowacyjności*, w: *Gazeta Prawna*, 2005 Nr 214, s. 19.

działalności innowacyjnej okazały się tak trudne, że pomimo wysiłków kilkudziesięciu przedsiębiorstw żadne z nich do końca września 2007 roku nie otrzymało statusu CBR⁶⁹¹. Z kolei ulga z tytułu kupna nowych technologii polega na pomniejszeniu podstawy opodatkowania o połowę wydatków na zakup nowych technologii (nie stosowanej na świecie dłużej niż przez ostatnie 5 lat wiedzy technologicznej w postaci wartości niematerialnych i prawnych)⁶⁹². I w końcu, w programie „Inicjatywa technologiczna” o pieniądze mogą się ubiegać firmy prowadzące badania oraz instytucje naukowe, których wyniki badań znajdują zastosowanie w biznesie (poświadcza to list intencyjny lub umowa z przedsiębiorcą). Można otrzymać pieniądze zarówno na badania, jak i ich wdrożenie⁶⁹³. Należy jednak podkreślić, że poza tworzeniem inicjatyw ułatwiających działalność innowacyjną (w tym nakreślonych powyżej), dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw zaawansowanych technologii w Polsce, dużo ważniejsza wydaje się być likwidacja barier w postaci regulacji prawnych, administracyjnych (nadmierna biurokracja) i fiskalnych (kwestie podatkowe).

Przedsiębiorstwa high-tech rozwijają się bez wyraźnego wsparcia państwa polskiego, co przede wszystkim wyraża się właśnie w utrudniających prowadzenie działalności, niedopasowanych do specyfiki firm zaawansowanych technologii, regulacjach. Tymczasem zmiana struktury polskiego przemysłu (nadmierny obecny udział branż tradycyjnych) powinna stanowić jeden z głównych priorytetów polityki gospodarczej. W tym celu konieczne jest przededefiniowanie struktury wydatków finansów publicznych, reforma podatkowa, systemu administracji państwowej oraz modernizacja infrastruktury (w tym informatycznej). Ważne jest skoncentrowanie się na realizacji celów długookresowych i odejście od krótkookresowych celów polityczno-społecznych⁶⁹⁴. Ponadto istotne są inicjatywy legislacyjne dotyczące działalności badawczo-rozwojowej, a także wypracowanie systemu współpracy polskiego zaplecza badawczo-rozwojowego z przedsiębiorstwami. Wiele instytucji badawczych ma wciąż pasywne podejście do komercjalizacji wyników badań, co wynika w dużej mierze z

⁶⁹¹ Z. Zwierzchowski, op. cit., s. 31.

⁶⁹² K. Piłat, *Innowacyjna firma skorzysta z ulgi*, w: Rzeczpospolita, 2006 Nr 127, s. C2.

⁶⁹³ W pierwszej turze wpłynęło do tego programu ponad 490 zgłoszeń przedsiębiorstw i placówek badawczych. Łączna wartość tych projektów przekraczała 800 mln zł. Jednak o ile w przymiarkach do tego programu rząd zakładał, że wesprze firmy 900 mln zł, ostatecznie w budżecie zapisano na ten cel kwotę trzykrotnie mniejszą. – Na podstawie: Z. Domaszewicz, *300 milionów na high-tech*, w: Gazeta Wyborcza, 2007 Nr 65, s. 26; Z. Zwierzchowski, op. cit., s. 31.

⁶⁹⁴ Porównaj: *Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport*, red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, s. 111.

faktu, że naukowcy są rozliczani z liczby publikacji, a nie wdrożeń swoich wynalazków.

Bezpośrednio z przedstawionymi zastrzeżeniami dotyczącymi działań władz państwowych związana jest kwestia problemu finansowania. Najczęstszą barierą utrudniającą firmom zaawansowanych technologii prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej jest brak własnych środków finansowych. Tymczasem banki są mało skłonne, aby wspierać kredytami przedsiębiorczość obarczoną wysokim stopniem ryzyka. Dlatego tak ważne jest stworzenie przez państwo warunków do powstawania funduszy typu venture capital. Oferowany w Polsce kapitał wysokiego ryzyka jest niewystarczający w stosunku do potrzeb. W 2006 roku kapitał wysokiego ryzyka wyrażony jako procent PKB, we wczesnej fazie inicjacji ekspansji firmy w Polsce wynosił 0,001% (EU-15 0,053%, maksymalnie Wielka Brytania 0,224%), natomiast w późniejszej fazie rozwojowej 0,008% (EU-15 0,133, maksymalnie Wielka Brytania 0,406%). Każdorazowo gorszy wynik w UE-15 osiągnęły tylko Czechy (odpowiednio 0,000% i 0,001%)⁶⁹⁵. Ponadto przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii miały w 2005 roku w Polsce tylko około 20% udziału w venture capital ogółem. W Irlandii wskaźnik ten wynosił około 95%, a we wcześniej wymienionych krajach będących liderami technologicznymi – Francji, Wielkiej Brytanii i Niemczech – około 30%⁶⁹⁶.

Trzecią ze zidentyfikowanych płaszczyzn problemów stanowią zagadnienia związane z samymi firmami high-tech. Należy wskazać przede wszystkim na nastawienie przedsiębiorców do działalności badawczo-rozwojowej, innowacji i współpracy, a także problem ograniczonych zasobów. Znaczenie tych kwestii trzeba podkreślić, gdyż jak zaznaczono wcześniej, chcąc poprawić sytuację i zwiększyć siłę rynkową firm high-tech, konieczne jest przede wszystkim podjęcie odpowiednich działań przez samych przedsiębiorców. W tym kontekście można zauważyć, że nasilenie się konkurencji na rynku unijnym oraz szerzej – globalnym, może przyczynić się do zwiększenia produktywności i intensywności prac badawczo-rozwojowych i w następstwie – zwiększenia przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii w Polsce. Konkurencyjne otoczenie zmusza do ciągłego rozwoju, wprowadzania

⁶⁹⁵ Dane według: Eurostat. Venture capital investments – early stage. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_science_technology&root=Yearlies_new_science_technology/I/14/ir061. Z dnia 1.05.2008; Eurostat. Venture capital investments – expansion and replacement. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_science_technology&root=Yearlies_new_science_technology/I/14/ir062. Z dnia 1.05.2008.

⁶⁹⁶ OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007, op. cit., s. 39.

innowacji oraz motywuje do ustawicznego zabiegania o pozycję rynkową. Konkurencja pełni więc rolę stymulatora, co z kolei oddziałuje na strategię konkurencyjną i w następstwie na samą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Z drugiej strony, nasilenie się konkurencji może sprzyjać atmosferze współpracy podmiotów. Trafnej konkluzji dostarcza C. Józefiak⁶⁹⁷, który stwierdza, że o wpływie innowacji na konkurencyjność gospodarki mówi się i pisze w Polsce bardzo dużo. Natomiast znacznie mniej uwagi poświęca się ważniejszemu oddziaływaniu konkurencyjności rynków na aktywność innowacyjną przedsiębiorców. O ile bowiem innowacyjne otoczenie biznesu może ułatwiać przedsiębiorstwom wprowadzenie innowacji, to konkurencji je do tego zmuszają. Konkurencja rynkowa stanowi więc główny czynnik sprawczy zachowań innowacyjnych, a w Polsce ten czynnik wciąż działa słabo.

Podsumowując analizę mającą na celu określenie stanu i perspektyw rozwoju firm zaawansowanych technologii w Polsce, należy stwierdzić, że sytuacja nie kształtuje się na satysfakcjonującym poziomie. Pod względem wielu wskaźników Polsce wciąż brakuje bardzo wiele do krajów będących europejskimi liderami technologicznymi. Ponadto w wielu kategoriach Polska plasuje się na końcu zestawień dokonanych dla krajów UE-27. Jest to o tyle fakt godny uwagi, że tej grupie przedsiębiorstw przypisuje się istotną rolę w kształtowaniu konkurencyjnej gospodarki. Proces stopniowej poprawy jest wprawdzie widoczny, ale i tak przepaść dzieląca Polskę od europejskich liderów pozostaje ciągle bardzo duża.

Firmy i cały sektor high-tech w Polsce nie imponują zarówno pod względem wartości obrotów, produkcji, eksportu i importu, sprzedaży, sytuacji związanej z działalnością badawczą i rozwojową oraz liczby zatrudnionych. Szczegółową diagnozę słabych stron sektora zaawansowanych technologii w Polsce przedstawiono w tabeli 14. Przeprowadzona analiza potwierdziła, że do tej pory nie powstała wystarczająca liczba dużych i silnych firm high-tech, które potrafiłyby z rozmachem podbijać zagraniczne rynki. Problemem sektora zaawansowanych technologii nie tyle jest niewielka liczba przedsiębiorstw high-tech, lecz fakt, że są to na ogół firmy małe, o niedużej sile rynkowej. Co więcej, przeprowadzona analiza wskazała, że przewaga konkurencyjna polskich przedsiębiorstw wciąż opiera się w dużej mierze na taniej sile roboczej i niższych kosztach wytwarzania. Jednak możliwości opierania przewagi konkurencyjnej

⁶⁹⁷ Na podstawie: C. Józefiak, *Efektywność zależy od stopnia konkurencyjności*, w: Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm, 2 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2006, s. 32-33.

wyłącznie na niskich kosztach nakładów wyczerpują się i konieczne jest postawienie na bardziej innowacyjne i zaawansowane technologicznie procesy, produkty i usługi.

Mocne strony	Słabe strony
▪ liczba przedsiębiorstw ▪ wysokie i większe niż średnio w UE-27 średnioroczne tempo wzrostu: ▪ udziału eksportu w eksporcie ogółem ▪ liczby patentów zaawansowanych technologii ▪ zatrudnienia w branżach produkcyjnych high-tech i usług zaawansowanych technologii ▪ większe średnioroczne tempo wzrostu patentów high-tech niż patentów ogółem ▪ potencjał w zakresie kadry naukowo-badawczej	▪ wartość obrotów ▪ wartość produkcji ▪ wartość dodana ▪ wartość dodana wytworzonej przez firmy high-tech wyrażona w procencie wartości dodanej całej działalności wytwórczej ▪ udział eksportu i importu high-tech w eksporcie i imporcie ogółem ▪ saldo handlu zagranicznego w zakresie zaawansowanych technologii ▪ udział sprzedaży high-tech w wartości produkcji sprzedanej ogółem ▪ relacja krajowych wydatków na badania i rozwój ogółem (GERD) do PKB ▪ udział państwa w finansowanie działalności badawczej i rozwojowej ▪ statystyka patentów (ogółem zgłoszonych do EPO i UPSTO; w zakresie <i>triadic patent families</i> oraz zaawansowanych technologii) ▪ badania i rozwój w firmach high-tech ▪ mały procent zatrudnionych w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii (produkcyjnych i usługowych) w stosunku do zatrudnionych ogółem

Tabela 14 Mocne i słabe strony sektora zaawansowanych technologii w Polsce

Źródło: Opracowanie własne.

Mimo nakreślonej negatywnej sytuacji, można również dostrzec duży potencjał niezbędny do dalszego rozwoju firm high-tech w Polsce. Mocnymi stronami sektora zaawansowanych technologii, tworzącymi pozytywny obraz perspektyw rozwoju są duża liczba przedsiębiorstw oraz wysokie (i większe niż średnio w UE-27) średnioroczne tempo wzrostu w zakresie eksportu, zatrudnienia i liczby patentów high-tech, a także potencjał w zakresie kadry naukowo-badawczej (porównaj tabela 14).

Należy podkreślić, że wśród polskich firm zaawansowanych technologii są także prawdziwi liderzy. Niektóre z nich są już notowane na giełdzie (na przykład ATM S.A., Bioton S.A. i ComArch S.A.), natomiast inne produkują prawdziwie unikatowe w skali światowej wyroby (przykładowo Optopol Technology S.A. – optyczny tomograf do badania dna oka; Vigo System S.A. – niechłodzone fotonowe detektory podczerwieni; Zakłady Elektronowe Lamina S.A. – magnetrony na falę zmienną; Solaris Laser S.A. –

produkcja laserów; High Tech Lab S.A.– nakłuwacz jednorazowego użytku do pobierania próbek krwi). Ponadto trzeba wspomnieć o sile rodzimych przedsiębiorstwach z branży IT (między innymi ComArch S.A.). Z kolei branża biotechnologiczna w Polsce dopiero się buduje. Jednak i w niej można wskazać liderów prezentujących europejski, a wręcz ogólnoswiatowy poziom. Największą i najbardziej znaną firmą biotechnologiczną w Polsce jest spółka Bioton S.A.– jeden z czterech światowych producentów insuliny rekombinowanej⁶⁹⁸. Pozostali liderzy z branży to Adamed Sp. z o.o. (poszukuje nowego leku w terapii cukrzycy oraz terapii przeciwnowotworowej) oraz Celon Pharma Sp. z o.o. (wykorzystuje technologię nagrodzoną Noblem w dziedzinie medycyny wykorzystywaną przez najwyżej kilkanaście firm na świecie). W badania inwestuje również największa polska fabryka Polpharma S.A. i znacznie od niej mniejsza firma Hasco-Lek S.A. z Wrocławia. Z kolei, co ciekawe z perspektywy prowadzonej w rozprawie analizy dotyczącej powiązań sieciowych, na początku roku 2007 powstał Mabion – spółka biotechnologiczna, w której cztery firmy farmaceutyczne (Celon Pharma Sp. z o.o., Polfarmex S.A., Genexo Sp. z o.o., IBS Biomed S.A.) i dwa przedsiębiorstwa prowadzące prace badawczo-rozwojowe (BioCentrum Sp. z o.o. i BioConsulting Sp. z o.o.) działają wspólnie, aby zwiększyć szansę na powodzenie badań.

Chcąc podsumować perspektywy rozwoju przedsiębiorstw i sektora zaawansowanych technologii w Polsce, można postawić tezę, że generalnie firmy high-tech w Polsce charakteryzują się wyznaczoną w rozdziale 3.1 specyfiką⁶⁹⁹. Sektor zaawansowanych technologii w Polsce znajduje się jednak wciąż na relatywnie wczesnym etapie rozwoju. Ponadto ogólny poziom innowacyjności i inwestycji w badania i rozwój tych przedsiębiorstw nie osiąga jeszcze europejskiego i szerzej – światowego poziomu. Na tym tle rodzi się pytanie, czy na tak wczesnym etapie rozwoju firmy high-tech w Polsce rzeczywiście charakteryzują się większą skłonnością do współpracy i internacjonalizacji.

Kreśląc obraz przyszłości przedsiębiorstw i sektora high-tech trzeba przede wszystkim jeszcze raz podkreślić, że Polska dysponuje w tym zakresie w istocie dużym potencjałem. Mimo nieoptymistycznej obecnej sytuacji, widać już elementy

⁶⁹⁸ Teraz w laboratoriach spółki powstaje jeszcze bardziej zaawansowana insulina analogowa, hormon wzrostu i interferony. – R. Omachel, *Biobiznes*, w: *Businessweek*, 2005 Nr 6, s. 71.

⁶⁹⁹ Potwierdzają to badania M. Gurbały oraz badania klastrów na Mazowszu przeprowadzone przez A. M. Szerenos. – Porównaj: i M. Gurbała, *Przemysł...*, op. cit.; K. Włosiński, A. M. Szerenos, op. cit..

zmniejszania dystansu wobec krajów będących europejskimi liderami technologicznymi. Należy zaznaczyć, że dalszy rozwój i przebieg procesu nadrobienia zaległości będzie zależał od stopnia wykorzystania zaprezentowanego w rozdziale potencjału oraz decyzji podejmowanych zarówno na poziomie władz państwowych, jak i samych firm zaawansowanych technologii. Przedsiębiorcy muszą sprostać wyzwaniom dotyczącym między innymi zarządzania wiedzą, działalności badawczo-rozwojowej oraz koncentracji na celach długookresowych. Pożądane jest też aktywne lobbowanie na rzecz zmian w regulacjach prawnych, fiskalnych i administracyjnych.

Trzeba zgodzić się z M. Gurbałą, który stwierdza, że Polska potrzebuje takiego sektora high-tech, który wynika z międzynarodowego podziału pracy, a więc firm tworzonych i prowadzonych przez pracowników wiedzy (inżynierów, kadrę badawczo-rozwojową), opracowujących nowe produkty i technologie. Tworzenie przedsiębiorstw (w tym należących według branży do zaawansowanych technologii⁷⁰⁰) składających gotowe produkty z importowanych elementów powinno się zostawić krajom, w których jest dużo tańsza siła robocza⁷⁰¹. Konieczne jest postawienie na innowacyjne i zaawansowane technologicznie procesy, produkty oraz usługi i w ten sposób wpływanie na silną pozycję rynkową oraz trwałą przewagę konkurencyjną.

Na wstępie niniejszego rozdziału postawiono pytanie, jakie działania powinny podjąć rodzime firmy, aby na europejskim i szerzej – globalnym rynku high-tech zdobyć, utrzymać i/lub powiększyć swoją przewagę konkurencyjną. Wydaje się, że odpowiedź stanowią właśnie współpraca, powiązania sieciowe i tworzone przez nie sieci biznesowe. Na podstawie przeprowadzonej analizy widoczny jest ogromny potencjał dla współpracy i powiązań sieciowych w polskim sektorze zaawansowanych technologii. Poprzez kooperację małych podmiotów możliwe jest zwiększenie zarówno ich indywidualnej, jak i ogólnej, zbiorowej siły rynkowej i w efekcie przewagi konkurencyjnej. Istotne w tym kontekście jest jednak aktywne podejście do tworzenia relacji sieciowych, co ma związek między innymi z wymaganym aktywnym prowadzeniem działalności badawczo-rozwojowej oraz turbulentnym, zmiennym otoczeniem innowacyjnym. Szybkie tempo zmian i wzrastająca złożoność otoczenia powodują, że firmy high-tech w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach, a zwłaszcza rynkach zagranicznych, muszą aktywnie i świadomie kształtować swoje powiązania sieciowe.

⁷⁰⁰ Uwaga autorki.

⁷⁰¹ M. Gurbała, *Przemysł...*, op. cit., s. 62.

4.2. Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii działających na rynkach zagranicznych (podejście sieciowe)

Pierwotne badania empiryczne wykorzystane w rozprawie stanowią rezultat projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego⁷⁰². Autorka rozprawy była członkiem zespołu badawczego i brała udział we wszystkich etapach realizacji projektu.

Dane empiryczne uzyskano na podstawie badań ankietowych. W kwestionariuszu ankietowym zawarto łącznie 15 pytań dotyczących różnych aspektów współpracy i procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz informacji ogólnych służących klasyfikacji badanych firm. Spektrum analizowanych zagadnień w ramach całego projektu badawczego było relatywnie szerokie. Jednak już na etapie budowy kwestionariusza uwzględniono kwestie istotne dla problematyki badawczej rozprawy, umożliwiające analizę zaproponowanego modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, a także weryfikację hipotezy badawczej. Stąd istotny aspekt pytań zawartych w kwestionariuszu stanowiło wskazanie roli powiązań sieciowych i ich wpływu na prowadzoną przez firmy działalność zagraniczną oraz w rezultacie ich przewagę konkurencyjną. Ponadto do kwestionariusza włączono pytanie umożliwiające identyfikację przedsiębiorstw high-tech.

Wstępna wersja kwestionariusza ankietowego została poddana analizie w drodze rozmów prowadzonych wśród potencjalnych respondentów, w tym przedstawicieli firm zaawansowanych technologii. Celem tego etapu badań było wstępne zweryfikowanie zarówno zakresu merytorycznego ankiety, jak i stopnia zrozumienia oraz sposobu interpretacji zawartych w niej zagadnień.

Do oceny badanych zjawisk w większości pytań wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Respondenci mieli podać własną ocenę zjawisk zachodzących we wnętrzu i otoczeniu przedsiębiorstwa (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się), względnie – subiektywną samoocenę w stosunku do najbliższej konkurencji (1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy).

⁷⁰² Projekt badawczy finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 51104-95 pt. „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)”, zrealizowany pod kierunkiem prof. dr. hab. K. Fonfary.

Szczególne przydatność skali Likerta zasadza się na jednoznacznym uporządkowaniu kategorii odpowiedzi. Ten format pytania umożliwia określenie intensywności różnych zjawisk i obliczenie przeciętnych wyników uzyskanych za pomocą indeksu dla danych podmiotów⁷⁰³. Ponadto wyniki ze skali Likerta podlegają agregacji i analizie dla poszczególnych respondentów⁷⁰⁴. Przyjęcie takiej metody oceny umożliwia między innymi oszacowanie stopnia wykorzystania powiązań sieciowych oraz porównanie wyników między firmami charakteryzującymi się różną wielkością, czy też przynależnością do odrębnej branży, a nawet rynku. Zastosowana metoda oceny dała również podstawę wnioskowania statystycznego odnośnie wpływu relacji sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw.

Kwestionariusz ankietowy został wysłany pocztą, a lista adresowa 2000 firm została przygotowana na podstawie ogólnopolskiej bazy danych firmy Kompas Poland. Operat losowania (baza danych) obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski, przekrojowo reprezentując wszystkie branże, w tym także firmy high-tech. Dobór próby miał charakter losowy. Z uwagi na niemożność doręczenia przez pocztę (adresat nieznany, likwidacja firmy etc.) ankietę trafiła do 1950 przedsiębiorstw. Ponieważ reprezentatywność próby zależy bezpośrednio od tego, w jakim stopniu operat losowania uwzględnia członków populacji generalnej, którą próba ma reprezentować⁷⁰⁵, próbę poddaną analizie w niniejszej rozprawie należy uznać za reprezentatywną dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii w Polsce⁷⁰⁶.

Zakres czasowy badań obejmuje okres od maja do grudnia 2007 roku (moment wysłania i zwrotu ankiet). Do końca grudnia 2007 roku odpowiedziało 272 ogółu respondentów, co daje wskaźnik 14% zwrotu ankiet. Do głównych przyczyn braku odesłania wypełnionych kwestionariuszy należą brak czasu, negatywny stosunek do badań ankietowych oraz problemy w zakresie obiegu informacji w firmie (kwestionariusz nie trafił do kompetentnej osoby). W zakresie badania błędu odchylenia związanego z brakiem odpowiedzi porównano kwestionariusze otrzymane w różnych

⁷⁰³ Porównaj: E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 191-192.

⁷⁰⁴ M. Walesiak, *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 33.

⁷⁰⁵ Na podstawie: E. Babbie, op. cit., s. 240.

⁷⁰⁶ Próba jest reprezentatywna dla populacji, z której jest dobierana, jeśli wszyscy członkowie tej populacji mają takie same szanse, że zostaną wybrani do tej próby. Próby nie muszą być reprezentatywne pod każdym względem, a reprezentatywność ogranicza się do tych cech, które są związane z głównymi celami badań. – Na podstawie: E. Babbie, op. cit., s. 210-211.

okresach czasu. Nie stwierdzono istotnych różnic w odpowiedziach pierwszej i ostatniej grupy respondentów.

Dla celów prezentowanej rozprawy z uzyskanych danych wykorzystano te, które dotyczą firm high-tech prowadzących działalność zagraniczną. W celu selekcji odpowiedzi dokonano dwuetapowego grupowania statystycznego. W pierwszym etapie wyodrębniono grupę respondentów – przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Przyjęte kryterium podziału polegało na sprawdzeniu odpowiedzi na pytanie dotyczące działalności w ramach wymienionych branż, zgodnych z klasyfikacją przyjętą w rozprawie (rozdział 3.1). Na podstawie wyznaczonego kryterium wyodrębniono 78 firm high-tech, co daje wskaźnik 4% z ogółu wysłanych i 29% ze zwróconych ankiet.

W drugim etapie grupowania statystycznego, w celu wyjaśnienia problemu badawczego rozprawy, dokonano wyboru przedsiębiorstw zaawansowanych technologii prowadzących działalność zagraniczną. W tym celu sprawdzono odpowiedzi na pytanie dotyczące udziału eksportu w sprzedaży. Odrzucono firmy, które zadeklarowały 0% udziału. W badanym okresie działalność zagraniczną prowadziło 74 z wyodrębnionych we wcześniejszym etapie 78 przedsiębiorstw high-tech⁷⁰⁷. Dokonane w dwóch etapach grupowanie statystyczne umożliwiło analizę procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych. Dalsza analiza i weryfikacja empiryczna została przeprowadzona na podstawie zidentyfikowanej powyżej próby 74 firm.

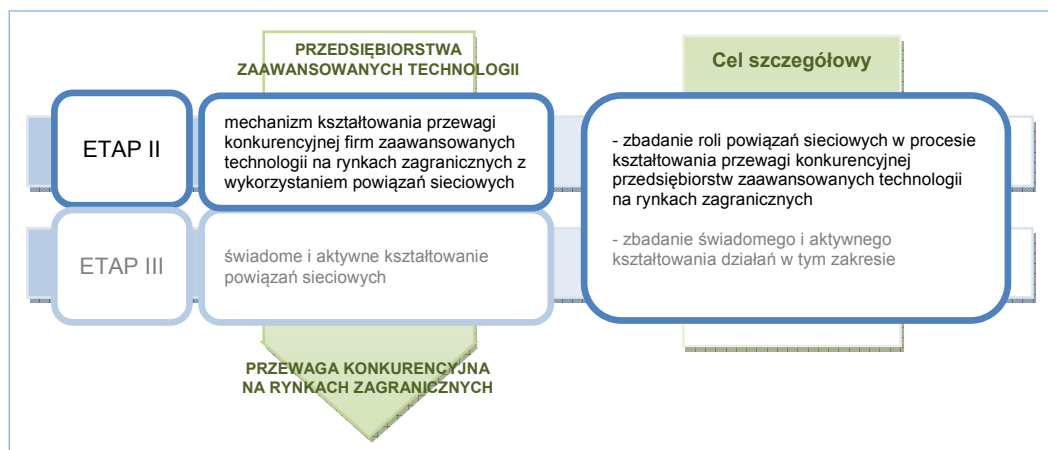
Ponad 70% badanej próby stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa (według kryterium zatrudnionych do 249 osób), przy czym około 50% to średnie firmy. Pozostałe niecałe 30% – przedsiębiorstwa duże i bardzo duże. Zdecydowanie dominowały (ponad 90% próby) podmioty prywatne. Obraz struktury wielkości badanych firm jest zgodny z nakreśloną w rozdziale 4.1 sytuacją ogółu polskiego sektora high-tech, który w większości tworzą małe i średnie przedsiębiorstwa. Jest to również o tyle istotne, że dla takich firm jednym ze sposobów przeciwstawienia się wzmożonej międzynarodowej konkurencji jest poszukiwanie efektów synergii wynikających ze współpracy.

⁷⁰⁷ Weryfikacja kwestionariuszy potwierdziła, że odrzucone przedsiębiorstwa nie prowadziły działalności zagranicznej także w innej formie niż eksport. Ze względu na przyjętą zawartość badania kwestionariusz nie obejmował pytań umożliwiającego weryfikację czy odrzuconych firm nie można sklasyfikować jako umiędzynarodowionych poprzez na przykład zagranicznych dostawców (jako drugą stronę procesu zwiększania zaangażowania przedsiębiorstwa w międzynarodowe operacje – *inward connections*).

We wcześniejszej analizie podkreślono, że internacjonalizacja działalności jest kluczowa dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Pod względem udziału eksportu w sprzedaży badane firmy dzielą się na trzy grupy o bardzo zbliżonej liczebności (každorazowo po około 30% odpowiedzi) – o udziale eksportu kolejno powyżej 50%, poniżej 10% i pomiędzy 10 a 50%. Brak więc pod tym względem jednej wyraźnej tendencji. Na pytanie dotyczące sposobu prowadzenia zagranicznych operacji dokładnie połowa respondentów odpowiedziała, że jest to głównie eksport. Kolejne 42% prowadzi operacje w różnych formach (eksport, inwestycje zagraniczne, licencje). To wskazanie może poświadczać mniejszy determinizm etapowego przebiegu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw high-tech. Aż 39%⁷⁰⁸ firm specjalizuje się w działalności zagranicznej w relatywnie wąskim asortymencie produktów (usług), niekiedy o charakterze unikatowym, co z kolei potwierdza, że specyfiką przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jest często jednorodny pobyt na produkty i aktywność na rynkach niszowych.

Dalsza analiza dotyczyć będzie drugiego, zidentyfikowanego we wstępie czwartego rozdziału rozprawy, etapu badania empirycznego (porównaj rysunek 31). Jest to analiza mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. Jej celem jest zbadanie roli powiązań sieciowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych. Analiza ta zostanie oparta na wnioskach i modelu sformułowanym w rozdziale 2.2 i następnie 3.3 (porównaj rysunek 19 i rysunek 28).

⁷⁰⁸ Prezentowane wartości nie sumują się do 100%, gdyż część respondentów wskazała więcej niż jedną odpowiedź.



Rysunek 31 Drugi etap badania empirycznego

Źródło: Opracowanie własne.

W rozprawie przewaga konkurencyjna firmy jest traktowana jako relatywna miara jakości funkcjonowania przedsiębiorstw i definiowana przez pryzmat relatywnych różnic w finansowych i niefinansowych efektach działalności (*performance differentials*) w odniesieniu do osiągnięć najbliższych konkurentów. Uważa się, że firma zdobywa przewagę konkurencyjną, kiedy osiąga nadrzędną pozycję wobec większej liczby konkurentów.

Przewaga konkurencyjna została zbadana na podstawie porównania relatywnych skonsolidowanych finansowych i niefinansowych wyników przedsiębiorstw w odniesieniu do osiągnięć ich najbliższych konkurentów. Zastosowana skonsolidowana formuła obejmuje wielkość zysku ogółem, stopę zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI), wielkość sprzedaży oraz udział w rynku. Ze względu na utrudnienia w porównywaniu firm odmiennej wielkości lub działających na różnych rynkach, w rozprawie przyjęto subiektywny sposób oceny działalności w porównaniu do najbliższych konkurentów, bazujący na relatywnej ocenie samych przedsiębiorstw. Do oceny wykorzystana została pięciostopniowa skala Likerta. Respondenci, udzielając odpowiedzi na postawione w kwestionariuszu pytania dotyczące czterech wymienionych powyżej wyników, mieli podać własną samoocenę w stosunku do najbliższej konkurencji (1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy). Przyjęcie takiej metody oceny umożliwia nie tylko porównanie wyników między przedsiębiorstwami o odrębnej charakterystyce, ale i zwiększa gotowość respondentów do udzielania tak ważnych, a często tajnych, informacji.

Analiza oceny osiąganych przez badane firmy czterech wyników w stosunku do najbliższej konkurencji posłużyła do konstrukcji *wskaźnika efektów*. Wskaźnik ten został zdefiniowany jako średnia wartość oceny czterech wyników dotyczących finansowej i niefinansowej działalności firmy. Zgodnie z przyjętymi założeniami rozprawy, wskaźnik efektów pozwala wnioskować na temat posiadanej przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (bądź jej braku). Tak jak wcześniej wspomniano, respondenci oceniali wyniki przy pomocy pięciostopniowej skali, w porównaniu do swoich najbliższych konkurentów. W prezentowanych rozważaniach przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest więc interpretowana jako średnia oceny wyników finansowych i rynkowych firmy. Im bardziej wskaźnik efektów osiąga wartość powyżej 3 (pamiętając, że zgodnie z przyjętą skalą 3 oznaczało „prawie taki sam”), tym większa jest zdiagnozowana przewaga.

Zasadność połączenia wymienionych finansowych i niefinansowych wyników w jeden wskaźnik efektów została sprawdzona w dwóch etapach analizy statystycznej. Pierwszym etapem było użycie analizy czynnikowej (*factor analysis*) jako narzędzia sprawdzającego prawidłowość przeprowadzenia redukcji danych. Analiza czynnikowa pozwala stwierdzić czy skala jest jednorodna i mierzy tę samą właściwość⁷⁰⁹. Służy ona identyfikacji zmiennych zwanych czynnikami, które wyjaśniają wzory korelacji występujące w ramach zbiorów obserwowanych zmiennych. Analiza czynnikowa jest często wykorzystywana w redukcji danych, w celu identyfikacji niewielkiej liczby czynników, wyjaśniających większą część wariancji obserwowanej w dużej liczbie zmiennych. Analiza czynnikowa może być również wykorzystywana do klasyfikowania zmiennych do dalszych analiz (na przykład do identyfikowania współliniowości przed rozpoczęciem analizy regresji liniowej)⁷¹⁰.

W prezentowanym przypadku użyto metody głównych składowych (*Principal Component Analysis*). Analiza głównych składowych stara się w jak najlepszy sposób opisać wariancję wyników dla wszystkich pytań skali za pomocą nowych, utworzonych w analizie wymiarów. W praktyce analiza głównych składowych, tak jak ma to miejsce w rozprawie, jest często wykorzystywana do celów confirmacyjnych – gdy zakłada się określoną strukturę czynników zgodnie z wcześniejszymi założeniami teoretycznymi⁷¹¹.

⁷⁰⁹ Na podstawie: *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, red. S. Bedyńska, A. Brzezicka, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2007, s. 135.

⁷¹⁰ Pliki pomocy programu statystycznego SPSS

⁷¹¹ Na podstawie: *Statystyczny...*, op. cit., s. 137.

Przy pomocy tej metody w programie SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) wyodrębniony został jeden czynnik (*factor, component*), który wyjaśnia około 77% wariacji wyników. Ponadto zaprezentowane w tabeli 15 uzyskane w badaniu statystyki (ładunki czynnikowe) wskazują na silne nasycenie wszystkich czterech zmiennych uzyskanym czynnikiem (składową) – wskaźnikiem efektów, czyli na duży stopień korelacji z czynnikiem⁷¹². Badanie potwierdza możliwość zaobserwowania jednego czynnika opisującego finansowe i niefinansowe wyniki firmy – wskaźnika efektów.

	Składowa 1
Wielkość zysku ogółem	0,887
Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI)	0,884
Wielkość sprzedaży	0,852
Udział w rynku	0,878

Metoda wyodrębniania czynników - Głównych składowych.
1 - liczba wyodrębnionych składowych.
Całkowita wyjaśniona wariancja 76,6%

Tabela 15 Wynik analizy czynnikowej dla wskaźnika efektów – macierz składowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS.

Drugi etap analizy statystycznej mającej na celu sprawdzenie zasadności połączenia czterech wymienionych wyników przedsiębiorstwa w jeden wskaźnik efektów stanowiła analiza rzetelności (*reliability analysis*). Pozwoliła ona ocenić, czy konstrukcja wskaźnika efektów budowanego na podstawie zmiennych zawartych w kwestionariuszu dokonana została w sposób rzetelny. Analiza dostarczyła informacji na temat związków pomiędzy pojedynczymi pozycjami skali i pozwoliła ustalić stopień powiązania ze sobą zmiennych użytych do budowy wskaźnika efektów oraz uzyskać ogólny wskaźnik wewnętrznej spójności skali jako całości⁷¹³. W rozprawie wykorzystano statystykę Alfa Cronbacha (*Cronbach's Alpha*). Jest to miara wewnętrznej spójności elementów tworzących skalę, która opiera się na wielkości korelacji pozycji (badanych pytań) z ogólnym wynikiem skali i pozwala sprawdzić czy skala jest rzetelna, a więc czy poszczególne pytania mierzą tę samą właściwość⁷¹⁴. W

⁷¹² Ładunek czynnikowy może przyjmować wartości od -1 do 1. Im wyższa wartość bezwzględna, tym silniej dane pytanie jest powiązane z czynnikiem. – *Statystyczny...*, op. cit., s. 149.

⁷¹³ Na podstawie: Pliki pomocy programu statystycznego SPSS.

⁷¹⁴ Na podstawie: *Statystyczny...*, op. cit., s. 135-136.

przypadku wskaźnika efektów statystyka Alfa Cronbacha została policzona dla skali złożonej z 4 pytań. Alfa jest bardzo duże, wynosi 0,897 i przekroczyło umowny poziom 0,7, potwierdzając tym samym, że zaproponowana skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

Zaprezentowane w dwóch etapach wyniki analizy statystycznej świadczą zatem o prawidłowości przyjętego podejścia i zasadności połączenia czterech wymienionych wyników przedsiębiorstwa w jeden wskaźnik efektów. Wskaźnik ten został wykorzystany w dalszej analizie jako podstawa wnioskowania statystycznego odnośnie wpływu powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej firmy. Ponadto, dzięki właściwościom wykorzystanej skali Likerta, wskaźnik efektów umożliwił wyróżnienie dwóch grup przedsiębiorstw – firm lepszych od konkurencji i pozostałych. Przedsiębiorstwa lepsze to te, których wskaźnik wskazywał na przewagę nad konkurentami, przyjmując wartość powyżej 3 (ze względu na przyjętą pięciostopniową skalę oceny, gdzie 3 oznaczało „prawie taki sam”). Natomiast dla firm pozostałych wartość wskaźnika była równa lub mniejsza 3 (są to przedsiębiorstwa gorsze lub podobne do konkurentów).

Dalsza analizę roli i wpływu powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną firm high-tech prowadzących działalność na rynkach zagranicznych przeprowadzona zostanie na podstawie podziału według powyższego kryterium – przedsiębiorstw lepszych od konkurentów i pozostałych.

Kwestionariusz badawczy obejmował szereg zagadnień, wśród których część dotyczyła zidentyfikowanych w trakcie analizy teoretycznej składowych modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. Na podstawie przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach high-tech wywiadów, zestaw składowych modelu został dostosowany do potrzeb badania. Pewne zawężenie listy składowych oraz zmiana sformułowań dokonane zostały ze względu na potrzebę zapewnienia wiarygodności badania, porównywalności danych oraz przede wszystkim dla zwartości badania i jego dalszej analizy. Usystematyzowaną listę poddanych badaniu składowych modelu zaprezentowano w tabeli 16. Pełną listę pytań w ich oryginalnym brzmieniu wraz z numerami pytań kwestionariusza ankietowego umieszczono w aneksie rozprawy w załączniku 1 i 2.

Wpływ bezpośredni	Wpływ pośredni
Duży nacisk na tworzenie dobrych długoterminowych relacji: ▪ z kluczowymi nabywcami zagranicznymi ▪ z kluczowymi dostawcami/ podwykonawcami zagranicznymi ▪ z konkurentami ▪ z ważnymi organizacjami i instytucjami ▪ z ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi Rozwój kontaktów nieformalnych: ▪ z zagranicznymi nabywcami ▪ z zagranicznymi dostawcami i/lub podwykonawcami ▪ z innymi ważnymi organizacjami i instytucjami zagranicznymi Poszukiwanie partnerów do aliansów strategicznych	Podjęmowanie współpracy przed wejściem na nowy rynek zagraniczny z podmiotami działającymi już na tym rynku (nabywcami, dostawcami, agencjami rządowymi) Otwarcie na propozycje współpracy zgłaszane przez: ▪ zagranicznych nabywców ▪ przez zagranicznych dostawców i/lub podwykonawców ▪ zagranicznych konkurentów
Wykorzystanie wzajemnego zaufania Nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi nabywcami/ zagranicznymi dostawcami/ zagranicznymi konkurentami w celu: ▪ uzyskania dostępu do wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu firmą ▪ uzyskania dostępu do wiedzy dotyczącej technologii ▪ uzyskania dostępu do klientów ▪ uzyskania dostępu do zasobów finansowych ▪ uzyskania dostępu do kompetencji z zakresu badań i rozwoju ▪ uzyskania dostępu do specjalistycznego sprzętu i aparatury ▪ obniżenia kosztów produkcji ▪ wspólnego działania na innych rynkach zagranicznych Kontakty nawiązywane z zagranicznymi nabywcami/ dostawcami/ konkurentami przyczyniają się do zwiększenia innowacyjności firmy Obszary współpracy: Badania i rozwój (R & D), Logistyka, Produkcja, Marketing, Sprzedaż (handel), Finanse, Kadry	
Pytania główne	Pytania pomocnicze

Pełną listę pytań (listę składowych modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych) w ich oryginalnym brzmieniu, wraz z numerami pytań kwestionariusza ankietowego, umieszczono w aneksie w załączniku 1 i 2.

Tabela 16 Poddane badaniu składowe modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z wnioskami zaprezentowanymi we wcześniejszej analizie, powiązania sieciowe mogą nie tylko bezpośrednio przyczyniać się do kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych, ale także stanowić istotny impuls do rozpoczęcia internacjonalizacji oraz wpływać na przebieg tego procesu i tym samym pośrednio oddziaływać na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Stąd zaprezentowaną w tabeli 16 listę podzielono na dwie grupy pytań dotyczących bezpośredniego i pośredniego wpływu powiązań sieciowych i tworzonych przez nie

sieci biznesowych. Dodatkowo, w ramach oddziaływania bezpośredniego wyróżniono kategorię pytań głównych i pomocniczych. Pytania główne zostały wykorzystane w dalszej analizie do konstrukcji kolejnych wskaźników. Z kolei pytania pomocnicze służą wskazaniu dodatkowych tendencji w badaniu roli powiązań sieciowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych.

Zgodnie z wcześniejszą uwagą, celem zbadania roli powiązań sieciowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej firm high-tech na rynkach zagranicznych, analiza została przeprowadzona w podziale według kryterium wskaźnika efektów na przedsiębiorstwa lepsze od konkurencji oraz firmy pozostałe. W pierwszym etapie badania analizie poddano średnie wyniki oceny stopnia wykorzystania przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii poszczególnych składowych (zidentyfikowanych jako główne) modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych (porównaj tabela 17). Wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta respondenci podawali własną subiektywną ocenę działań firmy (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się). Stąd, im średnia wartość przedstawiona w tabeli 17 jest wyższa i bliższa 5, tym przedsiębiorstwa intensywniej wykorzystują i przypisują większą wartość danej składowej modelu i powiązaniom sieciowym. Trzeba zauważyć, że ze względu na zastosowaną skalę różnice względne oceny (zarówno w przekroju jednej kategorii – na przykład firm lepszych, jak i pomiędzy różnymi kategoriami) pozornie mogą wydawać się nieduże. Jednak jest to w dużym stopniu spowodowane bardzo małym rozrzutem minimalnej i maksymalnej oceny (1-5).

Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii	Oddziaływanie pośrednie powiązań sieciowych				Oddziaływanie bezpośrednie powiązań sieciowych								
	Podjęcie współpracy przed wejściem na nowy rynek	Otwarcie na propozycje współpracy – zagraniczni nabywcy	Otwarcie na propozycje współpracy – zagraniczni dostawcy	Otwarcie na propozycje współpracy – zagraniczni konkurenci	Długoterminowe relacje z kluczowymi nabywcami zagranicznymi	Długoterminowe relacje z kluczowymi dostawcami zagranicznymi	Długoterminowe relacje z konkurentami	Długoterminowe relacje z ważnymi organizacjami i instytucjami	Długoterminowe relacje z ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi	Kontakty nieformalne z zagranicznymi nabywcami	Kontakty nieformalne z zagranicznymi dostawcami	Kontakty nieformalne z ważnymi organizacjami i instytucjami	Poszukiwanie partnerów do aliansów strategicznych
Firmy lepsze	3,33	4,41**	3,91	3,25	4,69**	4,28**	3,14	3,31	3,13	3,87	3,57	3,03	2,87
Firmy pozostałe	3,23	4,31**	4,08**	3,54	4,23**	4,08**	2,64	3,17	3,08	3,46	3,46	2,83	3,08
Różnica	0,10	0,10	-0,17	-0,29	0,46*	0,20	0,50*	0,14	0,05	0,41*	0,11	0,20	-0,22

** najwyżej ocenione składowe

* największe różnice oceny

Firmy lepsze – wskaźnik efektów > 3

Firmy pozostałe – wskaźnik efektów ≤ 3

Skala ocen odpowiedzi 1-5 (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się)

Dokładne wyniki statystyczne zostały umieszczone w aneksie w załączniku 3.

Tabela 17 Średnia ocena stopnia wykorzystania składowych modelu z podziałem na lepsze i pozostałe firmy high-tech

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza średniej oceny wykorzystania przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych poszczególnych wymienionych składowych modelu (dotyczących zarówno bezpośredniego jak i pośredniego oddziaływania powiązań sieciowych) wykazuje, że firmy o zidentyfikowanej przewadze konkurencyjnej (firmy lepsze), intensywniej korzystają z relacji sieciowych. Lepsze przedsiębiorstwa high-tech w stosunku do pozostałych wyżej oceniły aż 9 z 13 składowych modelu. Co więcej, w przypadku firm lepszych tylko jedna składowa (poszukiwanie partnerów do aliansów strategicznych) nie przekroczyła poziomu 3,0 (przekroczenie poziomu 3,0 oznacza potwierdzenie występowania danego zjawiska).

Porównanie trzech składowych modelu o przypisywanej najwyższej przeciętnej wartości (których średnia ocena przekroczyła poziom 4,0) w ramach obydwu analizowanych grup przedsiębiorstw wykazuje brak dużych różnic w tym zakresie. Według wyników badania, najczęściej wykorzystywanymi elementami koncepcji sieciowej zarówno przez lepsze, jak i pozostałe firmy high-tech, są „długoterminowe relacje z kluczowymi nabywcami”, „długoterminowe relacje z kluczowymi

dostawcami” oraz w ramach oddziaływania pośredniego – „otwarcie na propozycje współpracy zgłaszane przez zagranicznych nabywców”. Oznacza to, że wszystkie badane przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii podobnie postrzegają analizowane najważniejsze składowe modelu, choć w przypadku grupy firm lepszych od konkurencji średnia ocena stopnia ich wykorzystania jest każdorazowo wyższa.

Przedstawione wyniki potwierdzają również, że wśród polskich przedsiębiorstw high-tech dużo bardziej rozwinięte są powiązania wertykalne (z nabywcami i dostawcami) niż horyzontalne (z konkurentami, ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi). Firmy wciąż częściej współpracują ze sobą w ramach łańcucha dostaw.

Dodatkowych wniosków dostarcza analiza różnic przedstawionych średnich ocen stopnia wykorzystania składowych modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Największa różnica (z korzyścią dla grupy lepszych od konkurencji przedsiębiorstw zaawansowanych technologii) występuje w zakresie oceny „długoterminowych relacji z konkurentami”. Różnica wynosi 0,5, przy czym firmy pozostałe oceniają tę składową przeciętnie poniżej poziomu 3,0, czyli nie zgadzają się z jej znaczeniem. Można na tej podstawie wnioskować, że przedsiębiorstwa high-tech posiadające przewagę konkurencyjną bardziej dostrzegają potrzebę szerzej rozumianej współpracy wykraczającej poza powiązania wertykalne. Na dodatek właśnie w branżach zaawansowanych technologii realizacja wielu innowacyjnych projektów wymaga kooperacji z konkurentami. Ponadto można przypuszczać, że firmy lepsze od konkurentów nie tylko bardziej dostrzegają potrzebę współpracy, ale i ze względu na postrzeganą własną przewagę (silniejszą pozycję), nie czują się tak zagrożone ze strony kooperujących konkurentów.

Wśród przedsiębiorstw lepszych od konkurencji i pozostałych najbardziej zbliżony w ocenie jest średni poziom „kształtowania długoterminowych relacji z instytucjami badawczymi”, „otwarcia na propozycje współpracy zgłaszane przez zagranicznych nabywców” oraz „podejmowania współpracy przed wejściem na rynek zagraniczny”. Dwie ostatnie wymienione zmienne, bardzo wysoko ocenione, dotyczą pośredniego wpływu powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną firm high-tech i są związane z wyraźnie pozytywnym oddziaływaniem relacji i sieci biznesowych na sam proces internacjonalizacji tych przedsiębiorstw.

Kolejny etap badania stopnia wykorzystania powiązań sieciowych przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii dotyczył analizy odpowiedzi na

wskazane uprzednio pytania pomocnicze. Pytania pomocnicze dotyczą przede wszystkim motywów podejmowania współpracy i zostały podzielone według trzech grup podmiotów – nabywców, dostawców i konkurentów. W tabeli 18 przedstawiono wybrane zmienne, które osiągnęły wartości powyżej 3,0, czyli takie, których występowanie i znaczenie potwierdziły badane firmy. Pełną listę wyników umieszczono w aneksie rozprawy w załączniku 4.

Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii	Wykorzystanie wzajemnego zaufania	Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi nabywcami w celu uzyskania:				Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi dostawcami w celu uzyskania:			Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi konkurentami w celu uzyskania:	
		wiedzy dotyczącej technologii	dostępu do klientów	obniżenia kosztów produkcji	innowacyjności	wiedzy dotyczącej technologii	dostępu do klientów	innowacyjności	wiedzy dotyczącej technologii	innowacyjności
Firmy lepsze	3,97**	3,52	3,25	3,03	3,91**	3,23	2,56	3,53	3,17	3,07
Firmy pozostałe	3,85**	3,38	3,62**	3,25	3,38	3,25	3,25	3,17	2,83	2,67
Różnica	0,12	0,13	-0,37	-0,22	0,52*	-0,02	-0,69*	0,37	0,34	0,40*

** najwyżej ocenione składowe

* największe różnice oceny

Firmy lepsze – wskaźnik efektów > 3

Firmy pozostałe – wskaźnik efektów ≤ 3

Skala ocen odpowiedzi 1-5 (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się)

Dokładne wyniki statystyczne zostały umieszczone w aneksie w załączniku 4.

Tabela 18 Motywy współpracy podejmowanej z zagranicznymi podmiotami przez przedsiębiorstwa high-tech z podziałem na firmy lepsze i pozostałe (wyniki najwyższe)

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane dane wykazują, że niezależnie od posiadanej przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa high-tech nawiązują kontakty z podmiotami zagranicznymi (nabywcami, dostawcami, jak i konkurentami) głównie w celu uzyskania dostępu do wiedzy na temat technologii oraz zwiększenia poziomu innowacyjności. Wśród motywów podejmowania współpracy wymieniane są również chęć pozyskania dostępu do nowych klientów oraz obniżenia kosztów produkcji.

Wykorzystanie kompleksowej technologii i konieczna innowacyjność świadczą o specyfice firm zaawansowanych technologii. Jak wykazano we wcześniejszej analizie teoretycznej, dzięki wymianie zasobów i wspólnemu rozwijaniu umiejętności (także

związanych z technologią), w ramach powiązań sieciowych możliwy jest rozwój produktów oraz innowacyjność. Przeprowadzone badanie motywów podejmowania współpracy potwierdziło, że ten efekt relacji sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych jest wyjątkowo ważny dla przedsiębiorstw high-tech. Przy czym firmy posiadające przewagę konkurencyjną wskazują na wyższy osiągnięty dzięki temu poziom innowacyjności (największe różnice w przeciętnej ocenie między grupą przedsiębiorstw lepszych i pozostałych istnieją właśnie w zakresie motywu „innowacyjność”). Wśród firm lepszych od konkurentów znacząca rola innowacyjności i dostępu do wiedzy na temat technologii podkreślana jest nie tylko w przypadku kontaktów z nabywcami i dostawcami, ale również konkurentami⁷¹⁵. Przedstawione wyniki potwierdzają, że innowacyjność jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, a powiązania sieciowe i sieci biznesowe mogą stanowić jej istotną determinantę. Ponadto trzeba zauważyć, że motywom „dostęp do klientów” oraz „obniżanie kosztów produkcji” średnio większą wartość przypisuje grupa pozostałych firm high-tech⁷¹⁶. Pozwala to wnioskować, że przedsiębiorstwa o wyższym wskaźniku efektów (lepsze) opierają swoją przewagę na innowacyjności. Natomiast firmy podobne lub gorsze od konkurencji koncentrują się głównie tradycyjnie na obniżaniu kosztów i zwiększeniu sprzedaży (poprzez rozszerzenie rynku – zdobycie nowych klientów).

W badaniu uwzględniono również ocenę wykorzystania wzajemnego zaufania między partnerami biznesowymi. Obopólne zaufanie może przynosić wiele korzyści, jednak wiąże się z nim problem ochrony poufnych informacji i własności intelektualnej. Tym bardziej ważne są wysokie oceny (zarówno wśród firm lepszych, jak i pozostałych) w tym zakresie. Wskazuje to na bardzo pozytywną tendencję. Z drugiej strony, tak wysokie średnie oceny mogą w pewnym stopniu wynikać z kwestii natury psychologicznej – menedżerom trudno przyznać się do niechęci, zamkniętości i braku zaufania w stosunku do partnerów biznesowych.

Na zakończenie analizy wykorzystania powiązań sieciowych przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w podziale na grupę firm lepszych od konkurentów i pozostałych, porównano poziom intensywności współpracy podmiotów

⁷¹⁵ Otrzymane wyniki są spójne z wcześniejszymi wnioskami dotyczącymi nawiązywania powiązań horyzontalnych (z konkurentami) przez przedsiębiorstwa high-tech należące do grupy firm lepszych od konkurentów.

⁷¹⁶ Największa różnica w przeciętnej ocenie motywów nawiązywania współpracy (na korzyść firm pozostałych) dotyczy „nawiązywania kontaktu z zagranicznymi dostawcami w celu uzyskania dostępu do klientów”.

w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa (porównaj tabela 19). Udzielając odpowiedzi respondenci mieli wskazać, w których obszarach współpracuje dane przedsiębiorstwo i określić siłę tej współpracy (w skali 1-5, gdzie 1 – bardzo słaba współpraca, 5 – bardzo silna współpraca).

	B&R	Logistyka	Produkcja	Marketing	Sprzedaż	Finanse	Kadry
Firmy lepsze	2,31	3,08	3,97**	3,04	4,30**	2,41	1,95
Firmy pozostałe	2,31	2,42	3,17	2,92	3,82	1,91	1,27
Różnica	0,00	0,66	0,80*	0,12	0,48	0,50	0,68

** najwyżej ocenione obszary współpracy

* największe różnice

Firmy lepsze – wskaźnik efektów > 3

Firmy pozostałe – wskaźnik efektów ≤ 3

Skala ocen odpowiedzi 1-5 (1 – bardzo słaba współpraca, 5 – bardzo silna współpraca)

Tabela 19 Ocena siły współpracy w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw high-tech (z podziałem na firmy lepsze i pozostałe)

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badanie prowadzi do istotnych wniosków. Po pierwsze, w ramach każdego z wymienionych obszarów działalności, grupa przedsiębiorstw lepszych od konkurentów deklaruje przeciętny wyższy poziom współpracy od grupy firm pozostałych. Po drugie, najbardziej intensywna współpraca jest odnotowywana na polu sprzedaży i produkcji (są to najwyżej ocenione obszary współpracy, a w przypadku przedsiębiorstw z grupy pozostałych są to jedyne obszary o średniej ocenie powyżej 3,0). Oznacza to, że powiązania sieciowe są wykorzystywane głównie w działalności produkcyjnej i sprzedażowej, a w znikomym zakresie w dużo bardziej istotnej – badawczo-rozwojowej. Po trzecie, w przypadku działalności badawczej i rozwojowej przeciętny deklarowany poziom współpracy jest taki sam zarówno w grupie lepszych, jak i pozostałych firm high-tech. Co więcej, jest on relatywnie niski (poziom 2,3), a jak wiadomo sfera badawczo-rozwojowa powinna stanowić trzon działalności przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Z drugiej strony, ten wynik potwierdza wnioski płynące z rozdziału 4.1 i dotyczące niesatysfakcjonującego obrazu sfery badawczej i rozwojowej polskich firm zaawansowanych technologii. I w końcu po czwarte, najmniej intensywna współpraca w grupie przedsiębiorstw lepszych oraz pozostałych ma miejsce w obszarze „kadry” (ocena bliska poziomowi „bardzo słaba

współpraca”). Ta ocena może wynikać z relatywnie trudnej sytuacji na rynku pracy (emigracja wielu pracowników) oraz wymaganiami stawianymi przed pracownikami firm high-tech. Obydwa wymienione czynniki mogą przyczyniać się do niechęci do współpracy w ramach „kadr” i „dzielenia się” własnymi pracownikami.

Przeprowadzone badanie subiektywnej oceny poszczególnych głównych i pomocniczych pytań związanych z modelem mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych potwierdziło zasadność konstrukcji tego modelu. Ponadto przedstawiona analiza pozwoliła potwierdzić, że firmy zaawansowanych technologii, które posiadają przewagę w stosunku do najbliższych konkurentów (przedsiębiorstwa lepsze) przeciętnie wyżej oceniają i bardziej wykorzystują powiązania sieciowe.

Dotychczasowa analiza została przeprowadzona na poziomie pojedynczych elementów składowych modelu. Jednak proces kształtowania przewagi konkurencyjnej jest zjawiskiem dynamicznym i wymaga rozważenia istniejących sprzężeń zwrotnych. Poszczególne efekty nakreślone w modelu mogą się wzajemnie kompensować. Ostateczny efekt opisanego mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych stanowi wypadkową wszystkich relacji sieciowych, ich wzajemnych interakcji oraz całościowego kontekstu, w ramach którego dochodzi do interakcji. Dlatego konieczne jest potwierdzenie zbadanych zależności także na ogólnym, skompensowanym poziomie. Ważne jest sprawdzenie czy wskaźnik efektów służący do oceny przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw zależy od ogólnego poziomu wykorzystania powiązań sieciowych (i tworzonych przez nie sieci biznesowych⁷¹⁷) w działalności na rynkach zagranicznych. W tym celu w dalszym etapie badania zostanie przeprowadzona analiza regresji liniowej.

Celem weryfikacji powyżej nakreślonych zależności skonstruowano *wskaźnik powiązań sieciowych ogółem*, który jest interpretowany jako średnia wszystkich pytań dotyczących składowych modelu zakodowanych uprzednio jako główne (porównaj

⁷¹⁷ Sieć biznesowa stanowi łączący dwa lub więcej podmioty zbiór powiązań sieciowych. Natomiast w następstwie przyjętego postępowania badawczego (skupienie się na samych cechach powiązań, a nie na cechach układu tych relacji, czyli całych sieciach) przyjęto, że wyznaczone cechy relacji sieciowych stanowią również główne cechy całej sieci biznesowej. Stąd ogólny wpływ wykorzystania powiązań sieciowych można utożsamiać z ogólnym wpływem sieci biznesowej.

tabela 16)⁷¹⁸. Tym samym obejmuje on zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie (poprzez wpływ na proces internacjonalizacji) oddziaływanie sieci biznesowych na firmy zaawansowanych technologii prowadzące działalność na rynkach zagranicznych. Wskaźnik ten pozwala określić wśród badanych przedsiębiorstw high-tech przeciętny ogólny (skompensowany) poziom wykorzystania relacji sieciowych (sieci biznesowych) w działalności na rynkach zagranicznych.

Tak jak w przypadku wskaźnika efektów, zasadność połączenia określonych zmiennych w jeden wskaźnik powiązań sieciowych ogółem została sprawdzona w dwóch etapach analizy statystycznej. Pierwszy etap stanowiła analiza czynnikowa. Ponownie użyto metody głównych składowych (*Principal Component Analysis*), przy pomocy której w programie SPSS wyodrębniono jeden czynnik wyjaśniający około 41% wariancji wyników (porównaj tabela 20). Mimo że poziom wariancji nie jest bardzo wysoki, dla tak dużej liczby składowych jest satysfakcjonujący. Ponadto zasadność połączenia aż tak wielu zmiennych w jeden wskaźnik potwierdziła przeprowadzona w drugim etapie analizy statystycznej analiza rzetelności.

	Składowa 1
▪ Otwarcie na propozycje współpracy – zagraniczni dostawcy ▪ Długoterminowe relacje z kluczowymi dostawcami zagranicznymi ▪ Otwarcie na propozycje współpracy – zagraniczni konkurenci ▪ Długoterminowe relacje z kluczowymi nabywcami zagranicznymi ▪ Długoterminowe relacje z ośrodkami badawczymi/ naukowymi ▪ Długoterminowe relacje z ważnymi organizacjami i instytucjami ▪ Kontakty nieformalne z ważnymi organizacjami i instytucjami ▪ Otwarcie na propozycje współpracy – zagraniczni nabywcy ▪ Kontakty nieformalne z zagranicznymi nabywcami ▪ Kontakty nieformalne z zagranicznymi dostawcami ▪ Poszukiwanie partnerów do aliansów strategicznych ▪ Podejmowanie współpracy przed wejściem na nowy rynek ▪ Długoterminowe relacje z konkurentami	0,766 0,753 0,725 0,698 0,692 0,658 0,655 0,650 0,616 0,566 0,545 0,480 0,412

Metoda wyodrębniania czynników - Głównych składowych.
1 - liczba wyodrębnionych składowych.
Całkowita wyjaśniona wariancja 40,97%

Tabela 20 Wynik analizy czynnikowej dla wskaźnika powiązań sieciowych ogółem – macierz składowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS.

⁷¹⁸ Wskaźnik nie obejmuje pytań pomocniczych (w tym pytań dotyczących motywów współpracy). Spowodowane jest to niepełnymi odpowiedziami udzielonymi przez respondentów w zakresie pytań pomocniczych, co w przypadku takich analiz jak regresja liniowa znacznie zniekształca obraz wyników.

Analizę rzetelności skali przeprowadzono metodą Alfa Cronbacha. Statystyka Alfa została policzona dla skali złożonej z 13 pytań. Alfa jest duże i wynosi 0,867, co potwierdza, że wskaźnik powiązań sieciowych ogółem stanowi rzetelne narzędzie pomiarowe.

Wskaźnik powiązań sieciowych ogółem posłużył jako kryterium podziału badanych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na dwie grupy. Pierwsza z nich charakteryzuje się wysokim poziomem wykorzystania powiązań sieciowych (sieci biznesowych) w działalności zagranicznej (wartości wskaźnika powyżej 3,0). Druga grupa (firmy pozostałe) korzysta z relacji sieciowych (sieci biznesowych) na przeciętnym lub niskim poziomie (wartość wskaźnika mniejsza lub równa 3,0).

Zaprezentowane w tabeli 21, obliczone przy pomocy funkcji *Crosstabs*, wyniki wskazują, że aż 71% badanych przedsiębiorstw high-tech o wysokim poziomie wykorzystania powiązań sieciowych (sieci biznesowych) w działalności zagranicznej, osiąga wyniki lepsze od konkurentów. Z drugiej strony, lepsze wyniki odnotowuje już tylko 60% firm pozostałych charakteryzujących się niskim lub przeciętnym poziomem wskaźnika relacji sieciowych ogółem. Ponadto procent badanych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, które mimo dużego poziomu wykorzystania powiązań sieciowych osiągają wyniki takie same lub gorsze od konkurencji jest relatywnie niewielki.

	Wyniki lepsze od konkurentów	Wyniki gorsze lub takie same jak konkurentów
Firmy o wysokim poziomie wykorzystania powiązań sieciowych ogółem	71,4%	28,6%
Firmy pozostałe	60,0%	40,0%

Firmy o wysokim poziomie wykorzystania powiązań sieciowych ogółem – wskaźnik powiązań sieciowych ogółem > 3

Firmy pozostałe – wskaźnik powiązań sieciowych ogółem ≤ 3

Wyniki lepsze od konkurentów – wskaźnik efektów > 3

Wyniki gorsze lub takie same jak u konkurentów – wskaźnik efektów ≤ 3

Tabela 21 Wyniki przedsiębiorstw high-tech w zależności od poziomu wykorzystania powiązań sieciowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS.

Należy pamiętać, że powiązania sieciowe i tworzone przez nie sieci biznesowe nie stanowią jedyne go czynnika kształtującego finansowe i niefinansowe efekty działalności przedsiębiorstw. Niemniej jednak zaprezentowane wyniki potwierdzają istniejącą tendencję i wskazują, że sieci biznesowe mogą mieć pozytywny wpływ na przewagę konkurencyjną firm high-tech na rynkach zagranicznych.

Kolejny etap analizy mającej na celu zbadanie wpływu ogólnego poziomu wykorzystania powiązań sieciowych (sieci biznesowych) na przewagę konkurencyjną firm high-tech na rynkach zagranicznych stanowi wnioskowanie statystyczne przeprowadzone na podstawie analiz korelacji i regresji.

Z dokonanej analizy korelacji wynika, że istnieje dodatnia umiarkowana korelacja pomiędzy poziomem wykorzystania relacji sieciowych w działalności na rynkach zagranicznych (poziomem wskaźnika powiązań sieciowych ogółem) a osiąganą przez badane przedsiębiorstwa przewagą konkurencyjną (poziomem wskaźnika efektów). Współczynnik korelacji r-Pearsona dla wskaźnika efektów i powiązań sieciowych ogółem wynosi 0,41 i jest istotny na poziomie 0,05 ($r = 0,41$; $\alpha < 0,5$). Oznacza to, że wysokim wartościom finansowych i niefinansowych wyników firm zaawansowanych technologii towarzyszy wyższy poziom wykorzystania powiązań sieciowych (sieci biznesowych) w działalności na rynkach zagranicznych.

Podsumowujący drugi etap badania empirycznego pomiar wpływu ogólnego poziomu wykorzystania powiązań sieciowych (sieci biznesowych) na wskaźnik efektów przedsiębiorstw high-tech został przeprowadzony przy pomocy analizy regresji liniowej.

Regresja liniowa służy opracowaniu współczynników równania liniowego wymagającego co najmniej jednej zmiennej niezależnej, która najlepiej przybliży wartość zmiennej zależnej. Oznacza to, że na podstawie przyjętych zmiennych niezależnych (wskaźnika powiązań sieciowych ogółem) można prognozować zmienną zależną (wskaźnik efektów – przewaga konkurencyjna firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych). Analiza regresji liniowej służy wyznaczeniu takich parametrów równania, by dopasowanie krzywej regresji w możliwie najlepszy sposób obrazowało relacje między zmiennymi niezależnymi, a zmienną zależną⁷¹⁹. W prezentowanym oszacowanym modelu (porównaj tabela 22) zmienna „wskaźnik

⁷¹⁹ Na podstawie: Pliki pomocy programu statystycznego SPSS.

powiązań sieciowych ogółem” wyjaśnia 17% wariancji zmiennej zależnej – wskaźnika efektów, czyli kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych. Świadczy o tym statystyka R^2 – współczynniki determinacji (*Coefficient of Determination*) określający stopień dopasowania modelu do danych⁷²⁰. Z kolei statystyka R – wartość współczynnika korelacji wielokrotnej (*Multiple Correlation Coefficient*) na poziomie 0,41 informuje o umiarkowanej sile związku między zmienną zależną i predyktorem. Jej wartość potwierdza prawidłowość dopasowania modelu do danych empirycznych. Wynik statystyki R^2 stanowi raczej przeciętny poziom, ale w badaniach działalności gospodarczej nie jest rzadkością i może zostać przyjęty do celów prezentowanej analizy. Ponadto głównym celem badania, zgodnie z przyjętym celem rozprawy, nie jest wyznaczenie dokładnej siły wpływu i wysokie dopasowanie modelu, a wskazanie istnienia zależności – ukazanie roli powiązań sieciowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych.

	B	Błąd standardowy	Beta	t	Istotność
1(Stała)	1,85	0,66		2,819	0,008
Powiązania sieciowe ogółem	0,45	0,18	0,408	2,490	0,018

a Zmienna zależna: wskaźnik efektów

$R = 0,41$

$R^2 = 0,17$

Błąd standardowy oszacowania = 0,74

Tabela 22 Rezultat analizy regresji dla wskaźnika efektów i wskaźnika powiązań sieciowych ogółem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS.

W oszacowanym modelu zależność między predyktorem (wskaźnikiem powiązań sieciowych ogółem) a zmienną zależną (wskaźnikiem efektów) jest umiarkowanie silna i dodatnia ($\beta = 0,41$)⁷²¹. Wartość współczynnika kierunkowego wynosi 0,45 i jest istotna statystycznie ($t(31) = 2,49$; $\alpha < 0,5$). Oznacza to, że jeśli wskaźnik powiązań sieciowych ogółem (poziom wykorzystania w działalności zagranicznej powiązań sieciowych i sieci biznesowych) wzrośnie o jednostkę, to wskaźnik efektów (przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii) wzrośnie przeciętnie o 0,45. Pamiętając o przyjętej skali Likerta i bazując

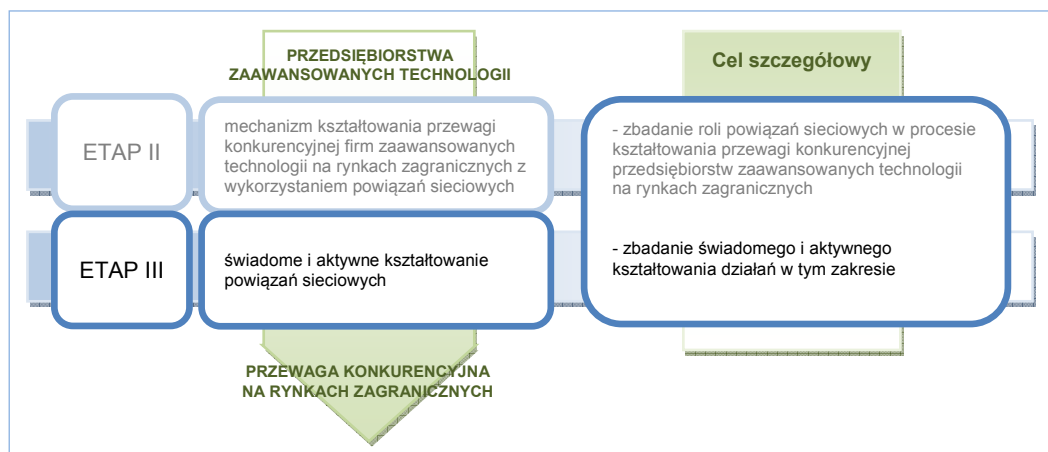
⁷²⁰ Statystyczny..., op. cit., s. 374.

⁷²¹ Współczynnik beta jest równy współczynnikowi korelacji zmiennej zależnej i predyktora. Jest to prawda tylko dla regresji prostej. – Statystyczny..., op. cit., s. 373.

na subiektywnej ocenie wyników firmy w porównaniu z najbliższą konkurencją, prezentowany przyrost oznacza średni wzrost wskaźnika efektów o 0,45, czyli przesunięcie z pozycji „prawie taki sam” do „przewaga” w stosunku najbliższych konkurentów (względnie z pozycji „znacznie gorszy” do „prawie taki sam”). Analiza potwierdziła, że wpływ powiązań sieciowych i sieci biznesowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw zaawansowanych technologii działających na rynkach zagranicznych jest istotny statystycznie. W badanej próbie skompensowane oddziaływanie relacji sieciowych na przewagę konkurencyjną firm high-tech miało kierunek dodatni.

Przedstawione w dotychczasowej analizie wyniki potwierdziły poprawność konstrukcji zaproponowanego modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm high-tech na rynkach zagranicznych. Ponadto wykazano, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, które posiadają przewagę w stosunku do najbliższych konkurentów (firmy lepsze) intensywniej wykorzystują powiązania sieciowe. Tym samym nakreślono pozytywną rolę powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych. Zwłaszcza przeprowadzona na zakończenie tego etapu badania analiza regresji wykazała istotne statystycznie pozytywne oddziaływanie zwiększenia poziomu wykorzystania powiązań sieciowych (sieci biznesowych) w działalności zagranicznej na wysokość wskaźnika efektów firm zaawansowanych technologii.

Analiza, która zostanie przeprowadzona w dalszej części rozdziału będzie dotyczyć ostatniego, trzeciego etapu badania empirycznego (porównaj rysunek 32). Jej celem jest bezpośrednio próba weryfikacji przyjętej we wstępie hipotezy badawczej, zgodnie z którą *szybkie tempo zmian i wzrastająca złożoność otoczenia powodują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych aktywnie i świadomie kształtują swoje powiązania sieciowe.*



Rysunek 32 Trzeci etap badania empirycznego

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z przyjętymi założeniami rozprawy, w celu weryfikacji przedstawionej hipotezy zakłada się, że istnieją zasadniczo dwie grupy firm, których wyniki zostaną porównane. Pierwsza z nich składa się z przedsiębiorstw świadomych korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego wpływania na nie. Natomiast drugą grupę tworzą firmy pozbawione tej świadomości, które biernie i samoistnie stają się członkami sieci w wyniku realizowanych transakcji. W tym przypadku system powiązań tworzy się niezależnie od woli podmiotów i nie wynika z podjętych strategicznych decyzji dotyczących stworzenia określonej struktury.

Kryterium podziału badanych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na dwie powyżej nakreślone grupy stał się *wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych*. Podstawę konstrukcyjną wskaźnika stanowią zmienne przedstawione w tabeli 23. Uwzględnione pytania dotyczą analizowanych składowych modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm high-tech na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych (wyłączając zmienne dotyczące oddziaływania pośredniego). Sposób sformułowania pytań w kwestionariuszu ankietowym poprzez użyte określenia wskazujące na aktywne działanie („kładziemy nacisk”, „staramy się rozwijać” – porównaj załącznik 1 rozprawy) pozwala na ich podstawie wyróżnić dwie wymienione grupy przedsiębiorstw.

Tak jak w przypadku poprzednich wskaźników, zasadność połączenia wymienionych składników modelu w jeden wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych została sprawdzona w dwóch etapach analizy statystycznej. Pierwszym etapem było użycie analizy czynnikowej (*factor analysis*) – metody głównych składowych (*Principal Component Analysis*). Przy pomocy tej metody w programie

SPSS wyodrębniony został jeden czynnik (*factor, component*), który wyjaśnia około 42% wariancji wyników. Ponadto zaprezentowane w tabeli 23, uzyskane w badaniu statystyki (ładunki czynnikowe) wskazują na odpowiednie nasycenie wszystkich dziewięciu zmiennych uzyskanym czynnikiem (składową) – wskaźnikiem powiązań sieciowych. Mimo, że ogólny poziom wariancji nie jest największy, ale dla tak dużej liczby składowych jest satysfakcjonujący. Ponadto zasadność połączenia aż tak wielu zmiennych potwierdziła analiza rzetelności.

	Składowa 1
▪ Długoterminowe relacje z kluczowymi nabywcami zagranicznymi ▪ Długoterminowe relacje z kluczowymi dostawcami zagranicznymi ▪ Długoterminowe relacje z konkurentami ▪ Długoterminowe relacje z ważnymi organizacjami i instytucjami ▪ Długoterminowe relacje z ośrodkami badawczymi/naukowymi ▪ Kontakty nieformalne z zagranicznymi nabywcami ▪ Kontakty nieformalne z zagranicznymi dostawcami ▪ Kontakty nieformalne z ważnymi organizacjami i instytucjami ▪ Poszukiwanie partnerów do aliansów strategicznych	0,623 0,657 0,497 0,644 0,744 0,743 0,676 0,750 0,533

Metoda wyodrębniania czynników - Głównych składowych.

1 - liczba wyodrębnionych składowych.

Całkowita wyjaśniona wariancja 42,23%

Tabela 23 Wynik analizy czynnikowej dla wskaźnika aktywności w zakresie powiązań sieciowych – macierz składowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS.

Analiza rzetelności skali została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha. Statystyka Alfa została policzona dla skali złożonej z 9 pytań dotyczących elementów aktywnych modelu. Alfa jest duże i wynosi 0,823, przekraczając minimalny poziom rzetelności skali. Oznacza to, że wymienione dziewięć pozycji w konstruowanym wskaźniku może tworzyć jedną skalę porównawczą.

Jak już wspomniano wcześniej, obliczony dla wszystkich badanych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych posłużył do wyodrębnienia dwóch grup podmiotów. Pierwsza obejmuje firmy, które w swoich odpowiedziach wskazywały na aktywne kształtowanie powiązań sieciowych (wartość wskaźnika powyżej 3, przy pięciostopniowej skali Likerta). Pozostałe przedsiębiorstwa utworzyły grupę drugą, obejmującą firmy, które biernie i samoistnie stają się członkami sieci biznesowych w wyniku realizowanych transakcji (wartość wskaźnika mniejsza lub równa 3).

Dokonana przy pomocy funkcji *Crosstabs* w programie SPSS analiza wykazała, że 76% badanych przedsiębiorstw high-tech, które aktywnie kształtują powiązania sieciowe osiąga wyniki lepsze od swoich najbliższych konkurentów (porównaj tabela 24). Z kolei procent firm, które mimo aktywnego kształtowania powiązań sieciowych osiągają wyniki takie same lub gorsze od konkurencji jest relatywnie niewielki (około 23%). Dla porównania, spośród przedsiębiorstw, które prezentują bierne podejście do tworzenia relacji sieciowych i sieci biznesowych, do kategorii gorszy lub taki sam jak konkurencja należy aż 42%. Trzeba przy tym pamiętać, że aktywne kształtowanie relacji sieciowych nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na wyniki badanych firm, niemniej jednak zaobserwowana tendencja pozwala potwierdzić pozytywne oddziaływanie aktywnego i świadomego kształtowania powiązań sieciowych na efekty działalności przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych.

	Wyniki lepsze od konkurentów	Wyniki gorsze lub takie same jak u konkurentów
Firmy „aktywne”	76,5%	23,5%
Firmy „bierne”	58,3%	41,7%

Firmy „aktywne” – wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych > 3

Firmy „bierne” – wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych ≤ 3

Wyniki lepsze od konkurentów – wskaźnik efektów > 3

Wyniki gorsze lub takie same jak u konkurentów – wskaźnik efektów ≤ 3

Tabela 24 Udział firm o lepszych (gorszych lub takich samych) wynikach w zależności od poziomu aktywności kształtowania powiązań sieciowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS.

Co więcej, porównanie poszczególnych wyników wchodzących w skład skonsolidowanej formuły wskaźnika efektów potwierdza, że w poddanej badaniu próbie firmy zaawansowanych technologii aktywnie kształtujące powiązania sieciowe odnotowują większe średnie wartości w zakresie wszystkich czterech wyników (porównaj tabela 25, wartości bazują na ocenie samych przedsiębiorstw). Największe różnice wykazano w zakresie zysku ogółem i udziału w rynku.

	Zysk ogółem	ROI	Wielkość sprzedaży	Udział w rynku
Firmy „aktywne”	3,50	3,43	3,61	3,65
Firmy „bierne”	3,00	3,11	3,27	3,08
Różnica	0,50*	0,32	0,34	0,57*

* największe różnice

Firmy „aktywne” – wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych > 3

Firmy „bierne” – wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych ≤ 3

Skala ocen odpowiedzi 1-5 (1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy)

Tabela 25 Średnia ocena wyników firmy w stosunku do konkurencji w podziale na przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii reprezentujące aktywne i bierne podejście do kształtowania powiązań sieciowych

Źródło: Opracowanie własne.

Dodatkowo trzeba zauważyć, że w ramach wszystkich badanych firm high-tech aż 63,5% należało do grupy aktywnie kształtujących powiązania sieciowe. Ten wysoki udział przedsiębiorstw „aktywnych” pozwala wnioskować, że ze względu między innymi na nakreśloną specyfikę, firmy zaawansowanych technologii nie mogą sobie pozwolić na nieświadome i przypadkowe działania. Tym samym aktywne kształtowanie relacji staje się nie kwestią wyboru lecz konieczności.

Bardzo istotne dla weryfikacji przyjętej w rozprawie hipotezy badawczej jest zbadanie wpływu wskaźnika aktywności w zakresie powiązań sieciowych na wskaźnik efektów przedsiębiorstw high-tech. W tym celu przeprowadzono analizę regresji liniowej. W prezentowanym oszacowanym modelu (porównaj tabela 26) zmienna „wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych” wyjaśnia 13% wariancji zmiennej zależnej – wskaźnika efektów, czyli kształtowania przewagi konkurencyjnej firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych. Z kolei statystyka R na poziomie 0,35 informuje o umiarkowanej sile związku między zmienną zależną i predyktorem. Jej wartość potwierdza jednak prawidłowość dopasowania modelu do danych empirycznych. Ponownie wynik statystyki R^2 stanowi raczej przeciętny poziom, ale w badaniach działalności gospodarczej nie jest rzadkością i jak już zaznaczono wcześniej, może zostać przyjęty do celów prezentowanej analizy. Celem badania nie jest bowiem wyznaczenie dokładnej siły wpływu i wysokie dopasowanie modelu regresji, ale wskazanie istnienia zależności – ukazanie wpływu aktywnego, świadomego

kształtowania powiązań na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.

	B	Błąd standardowy	Beta	t	Istotność
1(Stała)	2,16	,624		3,46	0,002
Aktywność w zakresie powiązań sieciowych	0,37	,175	0,35	2,13	0,041

a Zmienna zależna: wyniki

R = 0,35

R² = 0,13

Błąd standardowy oszacowania = 0,74

Tabela 26 Rezultaty analizy regresji dla wskaźnika efektów i wskaźnika aktywności w zakresie powiązań sieciowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS.

W oszacowanym modelu zależność między predyktorem (wskaźnikiem aktywności w zakresie powiązań sieciowych) a zmienną zależną (wskaźnikiem efektów) jest umiarkowanie silna i dodatnia (beta = 0,35). Wartość współczynnika kierunkowego wynosi 0,37 i jest istotna statystycznie ($t(31) = 2,13$; $\alpha < 0,5$). Wartość współczynnika kierunkowego wskazuje, że jeśli wskaźnik aktywności w zakresie powiązań sieciowych (poziom aktywnego i świadomego kształtowania powiązań sieciowych i sieci biznesowych) wzrośnie o jednostkę to wskaźnik efektów (przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii) wzrośnie przeciętnie o 0,37. Oznacza to przesunięcie z pozycji „prawie taki sam” do „nasza przewaga” w stosunku najbliższych konkurentów (względnie z pozycji „zdecydowanie gorszy” do „prawie taki sam”). Interpretując otrzymaną wartość w kontekście niedużej różnicy pomiędzy minimum i maksimum skali oceny (1 – 5), wpływ aktywnego kształtowania powiązań sieciowych na przeciętny poziom przewagi konkurencyjnej badanych firm high-tech jest jeszcze bardziej znaczący. Tym samym pozytywnie zweryfikowano postawioną we wstępie rozprawy hipotezę badawczą, zgodnie z którą *szybkie tempo zmian i wzrastająca złożoność otoczenia powodują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych aktywnie i świadomie kształtują swoje powiązania sieciowe.*

Powiązania sieciowe i tworzone przez nie sieci biznesowe mogą stanowić ważny, aczkolwiek ciągle mało doceniany, czynnik kształtujący przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Nakreślony problem badawczy dobrze egzemplifikują firmy zaawansowanych technologii, dla których internacjonalizacja działalności i współpraca są bardzo istotne. Ponadto ta grupa przedsiębiorstw ma duże znaczenie dla konkurencyjnej gospodarki.

Przedmiot rozważań w zaprezentowanym rozdziale został wyznaczony przez dwa ostatnie cele szczegółowe rozprawy – próbę określenia stanu i perspektyw rozwoju firm high-tech w Polsce oraz zbadania roli powiązań sieciowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, a zwłaszcza świadomych i aktywnych działań w tym zakresie. Podjęto próbę empirycznej weryfikacji dotychczasowych rozważań teoretycznych i postawionej we wstępie rozprawy hipotezy badawczej.

Opisując stan polskiego sektora high-tech podkreślono duży, ale wciąż słabo wykorzystany potencjał w tym obszarze. Tak nakreślone tło badawcze pozwoliło podjąć dalszą szczegółową analizę pierwotnych danych empirycznych. Analiza statystyczna, przeprowadzona na próbie 74 firm zaawansowanych technologii, potwierdziła wnioski sformułowane w rozdziałach dotyczących teoretycznej analizy procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych.

Przedstawione wyniki potwierdziły poprawność konstrukcji modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm high-tech na rynkach zagranicznych. Ponadto stwierdzono, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii należące do grupy lepszych od konkurentów, wyżej oceniają i intensywniej wykorzystują powiązania sieciowe. Dodatkowo przeprowadzona analiza regresji wykazała pozytywne oddziaływanie zwiększenia ogólnego poziomu wykorzystania powiązań sieciowych (sieci biznesowych) w działalności zagranicznej na finansowe i niefinansowe wyniki firm zaawansowanych technologii, świadczące o posiadanej przewadze konkurencyjnej. Tym samym nakreślono pozytywną rolę powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych.

Dokonana następnie analiza wyników osiąganych przez dwie grupy badanych przedsiębiorstw – aktywnie kształtujących powiązania sieciowe i tych, które biernie i samoistnie stają się członkami sieci biznesowych, potwierdziła znaczenie świadomych, aktywnych działań w tym zakresie. Analiza regresji wskaźnika aktywności w zakresie powiązań sieciowych i wskaźnika efektów pozwoliła pozytywnie zweryfikować postawioną we wstępie hipotezę badawczą, zgodnie z którą *szybkie tempo zmian i wzrastająca złożoność otoczenia powodują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych aktywnie i świadomie kształtują swoje powiązania sieciowe.*

Weryfikacja hipotezy badawczej przeprowadzona została na podstawie opracowanego w części teoretycznej modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. Potwierdzenie empiryczne zasadności przyjętej hipotezy świadczy zatem również o prawidłowości założeń koncepcyjnych dotyczących zaproponowanego podejścia.

Zakończenie

W dobie globalizacji i natężenia międzynarodowej konkurencji coraz większego znaczenia nabiera problem identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej odpowiadających współczesnym warunkom działalności przedsiębiorstw. W związku z tym problemem badawczym prezentowanej rozprawy stały się powiązania sieciowe traktowane jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych. Cel rozprawy zakładał wyjaśnienie mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych oraz ukazanie ich roli w badanym procesie na przykładzie firm zaawansowanych technologii.

Przeprowadzona ze względu na założony cel rozprawy analiza wykazała łącznie się na polu badawczym szeregu koncepcji. Wiążą się one z podejściem sieciowym (*network approach*) i zagadnieniem sieci biznesowych, problematyką kształtowania przewagi konkurencyjnej, teoretycznymi ujęciami procesu internacjonalizacji oraz problematyką zaawansowanych technologii. Należy zaznaczyć, że wiele spośród wymienionych zagadnień mogłoby stanowić przedmiot odrębnych obszernych opracowań. W rozprawie główną uwagę skoncentrowano na analizie wpływu powiązań sieciowych i tworzonych przez nie sieci biznesowych na proces kształtowania przewagi konkurencyjnej firm działających na rynkach zagranicznych.

Krytyczna analiza dotychczasowych poglądów dowiodła, że choć nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw są związane z innowacjami, przedsiębiorczością oraz współpracą, to podejście sieciowe w bardzo małym stopniu jest wykorzystywane do wyjaśnienia procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Ponadto dotychczasowe badania na ten temat charakteryzuje duża fragmentaryczność, a znaczna część literatury poświęcona jest badaniu przewagi konkurencyjnej całych sieci, klastrów, aliansów strategicznych, a nie pojedynczych firm.

Poza zdiagnozowaną główną luką badawczą, która zadecydowała o głównym celu rozprawy, dokonany krytyczny przegląd literatury i badań wykazał istnienie szeregu dodatkowych luk analitycznych. W zakresie podejścia sieciowego stwierdzono niezależny rozwój dwóch perspektyw badawczych – podejścia reprezentowanego przez główny nurt badawczy Grupy IMP i podejścia strategicznego. Ponadto problemy

stwarzał brak spójnego aparatu pojęciowego związanego z omawianymi zagadnieniami. Z kolei w zakresie podejścia sieciowego do internacjonalizacji (*international network approach*) wykazano, że zwłaszcza w polskiej literaturze przedmiotu stan wiedzy na ten temat jest niewielki.

Egzemplifikację nakreślonego problemu badawczego rozprawy stanowiły firmy zaawansowanych technologii. W zakresie zagadnień związanych z tą grupą przedsiębiorstw również zdiagnozowano dodatkowe luki badawcze. Przed wszystkim wskazano na lukę terminologiczną i definicyjną. Ponadto większość publikacji związanych z tą problematyką w istocie poświęcona jest zagadnieniom innowacyjności przedsiębiorstw. Natomiast w zakresie analizy procesu internacjonalizacji wykazano, że do tej pory istniało stosunkowo niewiele badań i opracowań teoretycznych na temat procesu umiędzynarodowienia firm high-tech i specyfiki tego procesu.

Pomimo opracowań traktujących z osobna o zagadnieniach dotyczących znaczenia technologii i innowacyjności oraz internacjonalizacji i sieci biznesowych, dotychczas brakowało badań kompleksowych, łącznie opisujących związki pomiędzy powyższymi kwestiami. Brakowało również badań pozwalających na określenie zależności kształtujących przewagę konkurencyjną firm zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych.

W odpowiedzi na zdiagnozowane luki badawcze podjęto próbę uzupełnienia nakreślonego obszaru wiedzy. Wnioski teoretyczne bazowały na krytycznej analizie literatury przedmiotu. W analizie nie ograniczono się wyłącznie do prezentacji opinii innych badaczy. Starano się również wskazać na istniejące nieścisłości w zakresie prezentowanych poglądów, przedstawiono ich własną interpretację oraz zaproponowano nowe rozwiązania. Rozprawa stanowi próbę wypełnienia zarysowanej luki badawczej, co może stanowić uzupełnienie koncepcji konkurencyjności i internacjonalizacji.

Analiza została przeprowadzona ze względu na przyjętą perspektywę podejścia sieciowego (*network approach*). W związku z tym określono główne cechy powiązań sieciowych i na tej podstawie przedstawiono propozycję usystematyzowanej definicji sieci biznesowej. Zdaniem autorki sieć biznesowa stanowi łączący dwa lub więcej podmioty zbiór powiązań, które charakteryzuje ciągła interakcja (długoterminowość wraz z dużym znaczeniem kontaktów nieformalnych), współzależność (w zakresie zasobów, podmiotów i działań) oraz równoczesny brak wyraźnych granic i struktury.

Wyznaczenie cech powiązań sieciowych pozwala usystematyzować dotychczasowy dorobek teoretyczny dotyczący podejścia sieciowego. Ustalenie aparatu pojęciowego i uporządkowanie omawianych terminów ma też istotne znaczenie analityczne, umożliwiając każdorazowo aplikację jednolitego postępowania badawczego w zakresie innych ujęć teoretycznych (takich jak badanie podejścia sieciowego do procesu internacjonalizacji i procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw).

W ramach analizy mającej na celu stworzenie przejrzystości i usystematyzowanie dorobku teoretycznego, dodatkowo wskazano na zależności i różnice występujące pomiędzy zagadnieniem sieci biznesowych a łączącymi się na tym polu badawczym pozostałymi koncepcjami. Ponadto, w obliczu współlistnienia do tej pory dwóch niezależnych perspektyw badawczych (zgodnej z głównym nurtem badawczym Grupy IMP oraz podejścia strategicznego), zaproponowano podział ogółu przedsiębiorstw na dwie grupy, pozwalający połączyć obydwie koncepcje i odzwierciedlić rzeczywiste zachowania rynkowe współczesnych firm. Pierwsza grupa zawiera podmioty świadome korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego, strategicznego wpływania na nie. Natomiast druga grupa to firmy, które w wyniku realizowanych transakcji biernie, samoistnie i w pewnym stopniu nieświadomie stają się członkami sieci. Zaproponowany podział umożliwia analizę obecnej rzeczywistości gospodarczej, w której coraz trudniej jest wskazać całkowicie wyizolowane, samowystarczalne i działające samodzielnie podmioty.

Wnioski teoretyczne przedstawione w rozprawie dotyczą także analizy procesu internacjonalizacji. Zaproponowano, że internacjonalizacja firmy powinna być interpretowana jako proces zwiększania zaangażowania przedsiębiorstwa w międzynarodowe operacje, co uwzględnia obydwie strony (dwa kierunki połączeń) tego procesu (*inward i outward connections*)⁷²². Dzięki takiemu zdefiniowaniu internacjonalizacji, do analizy zostają włączone wszystkie działania przedsiębiorstw związane z rynkami zagranicznymi.

Na bazie krytycznej analizy głównych ujęć teoretycznych procesu internacjonalizacji stwierdzono również, że to właśnie koncepcja powiązań sieciowych może stanowić dobrą alternatywę dla tradycyjnych podejść do procesu umiędzynarodowienia i być skutecznie wykorzystana do analizy procesu

⁷²² L. S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalization...*, op. cit., s. 37.

internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wartość podejścia sieciowego polega na uwzględnieniu kompleksowych współzależności, interakcji oraz obydwu stron procesu internacjonalizacji (*inward i outward connections*). Co więcej, analiza procesu umiędzynarodowienia przez pryzmat podejścia sieciowego tworzy szerokie pole do badań, umożliwiając na przykład wyjaśnienie, dlaczego niektóre firmy przyspieszają proces internacjonalizacji – skracają czas trwania lub omijają niektóre etapy ujmowane w tradycyjnych modelach internacjonalizacji (zwłaszcza w modelu Uppsala), wkraczają od razu na więcej rynków, wybierają rynki bardziej odległe pod względem dystansu psychicznego lub decydują się na bardziej zaawansowaną formę wejścia na rynek zagraniczny (zamiast eksportu). W ten sposób podejście sieciowe może być wykorzystane także do analizy fenomenu przedsiębiorstw typu *born global*.

Wnioski zaprezentowane w rozprawie mogą również stanowić wkład do rozwoju samego podejścia sieciowego do procesu internacjonalizacji. Po pierwsze, zaproponowano nowe podejście do analizy procesu internacjonalizacji przez pryzmat powiązań sieciowych. Rozważania przeprowadzono z perspektywy trzech zidentyfikowanych cech powiązań sieciowych. Po drugie, w zakresie cechy określonej jako „nieskończoność” przedstawiono własną propozycję konfiguracji powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji firmy. I w końcu po trzecie, wskazano na dualne oddziaływanie relacji sieciowych na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dualne oddziaływanie oznacza, że z jednej strony powiązania sieciowe mogą stanowić istotny impuls do rozpoczęcia procesu umiędzynarodowienia, a z drugiej – wpłynąć na przebieg tego procesu, powodując jego przyspieszenie (na przykład przez pominięcie etapów ujmowanych w tradycyjnych modelach internacjonalizacji).

W wyniku analizy problemu badawczego rozprawy, przedstawione powyżej wnioski teoretyczne na temat podejścia sieciowego zaadaptowano do zagadnienia kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy prowadzącej działalność zagraniczną. W efekcie rozważań teoretycznych opracowano model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. W modelu podkreślono dualny (bezpośredni i pośredni – poprzez oddziaływanie na proces internacjonalizacji firmy), łańcuchowy (przyczynowo-skutkowy), kompleksowy (uwzględniający sprzężenia zwrotne między elementami modelu) i obustronny (pozytywny, ale i negatywny) wpływ powiązań sieciowych. Model ten stał się podstawą przeprowadzonego badania empirycznego.

Zaproponowany model, poprzez wykorzystanie powiązań sieciowych i sieci biznesowych, w pewnym stopniu odnosi do dorobku znanych w teorii ekonomii koncepcji – przede wszystkim nurtu zasobowego (dostęp do zasobów, umiejętności i kluczowych kompetencji jako źródło przewagi) i teorii kosztów transakcyjnych (rola zaufania w obniżaniu kosztów transakcyjnych). Ponadto, zachowując ideę rywalizacji i konkurencji podmiotów gospodarczych, koncepcja ta w tym zakresie nawiązuje również do teorii neoklasycznej. Dzięki uwzględnieniu (ale nie – czystej kompilacji) wymienionych teorii, w modelu ujęte zostały szeroko i kompleksowo różne aspekty więzi między podmiotami, co dostosowuje omawianą koncepcję do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Dodatkowo, zostały zidentyfikowane i opisane specyficzne korzyści uczestników sieci biznesowej.

Jednocześnie, zaproponowany model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy łączy dwie perspektywy analizy determinant przewagi – zewnętrzną i wewnętrzną. Po pierwsze, wskazano na istotną rolę wnętrza przedsiębiorstwa (w postaci między innymi dostępu do zasobów materialnych, wiedzy i kluczowych kompetencji) w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej. Po drugie, w orbitę rozważań włączono również wpływ otoczenia zewnętrznego na ten proces. Uwzględniono w tym zakresie oddziaływanie otoczenia zewnętrznego, w postaci czynników specyficznych dla konkretnych rynków zagranicznych (choćby kulturowych, politycznych, ekonomicznych, prawnych). Jednakże wskazano, że przede wszystkim to same powiązania sieciowe niejako inkorporują otoczenie do wnętrza organizacji. Ta synteza dwóch perspektyw jest o tyle istotna, że obejmuje złożony i zmienny charakter zjawisk zachodzących w rzeczywistości gospodarczej.

Przyjęcie powiązań sieciowych jako czynnika kształtującego przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw ma szczególne znaczenie z punktu widzenia analizy działalności zagranicznej. Ujawnia bowiem dodatkowe, niedostrzegane dotąd pośrednie oddziaływanie powiązań sieciowych. Nowością w prezentowanej rozprawie jest wykorzystanie koncepcji podejścia sieciowego do kompleksowej analizy procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej firm (a przedsiębiorstw zaawansowanych technologii w szczególności) na rynkach zagranicznych.

Poza rozważaniami teoretycznymi prezentowana rozprawa zawiera także analizę statystyczną badanego zagadnienia, co pozwoliło empirycznie zweryfikować wyciągnięte wcześniej wnioski. Hipoteza badawcza została poddana próbie weryfikacji

na drodze analizy pierwotnych i wtórnych danych empirycznych dotyczących przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Badania wtórne objęły analizę porównawczą branżowych i międzynarodowych danych statystycznych i umożliwiły określenie stanu i perspektyw rozwoju firm i sektora zaawansowanych technologii. Z kolei badania pierwotne stanowiły rezultat badań bezpośrednich zrealizowanych w ramach projektu finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)”.

Analiza statystyczna, przeprowadzona na próbie firm zaawansowanych technologii, potwierdziła wnioski sformułowane w wyniku analizy teoretycznej. Przedstawione wyniki pozwoliły uznać poprawność konstrukcji zaproponowanego modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych. Wykazano istotne statystycznie dodatnie oddziaływanie powiązań sieciowych (sieci biznesowych) na wyniki firm. Ponadto dokonana analiza wyników osiągniętych przez dwie grupy badanych przedsiębiorstw, to jest aktywnie kształtujących powiązania sieciowe i tych, które biernie stają się członkami sieci, potwierdziła znaczenie świadomych działań w tym zakresie. Z kolei analiza regresji wskaźnika aktywności w zakresie powiązań sieciowych i wskaźnika efektów pozwoliła pozytywnie zweryfikować postawioną we wstępie hipotezę badawczą, zgodnie z którą *szybkie tempo zmian i wzrastająca złożoność otoczenia powodują, że przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych aktywnie i świadomie kształtują swoje powiązania sieciowe.*

Przedstawione w rozprawie wnioski mogą mieć duże znaczenie praktyczne. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat znacznie zmieniły się warunki funkcjonowania firm, co zarówno stwarza im nowe możliwości rozwoju, jak i przewartościowuje znaczenie dotychczasowych źródeł przewagi konkurencyjnej. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej, w warunkach zmiennego otoczenia, współpraca przedsiębiorstw staje się koniecznością. Prezentując pozytywne zależności pomiędzy powiązaniami sieciowymi a przewagą konkurencyjną oraz dodatni wpływ współpracy, firmy otrzymują narzędzie analizy działalności i planowania strategii. Znajac potwierdzony empirycznie mechanizm możliwe jest ustalenie źródeł, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą powiększyć swoją przewagę wobec konkurentów. Ponadto zaproponowana w rozprawie

idea rozsądnego partnerstwa pozwala zminimalizować potencjalne negatywne efekty powiązań sieciowych i całych sieci biznesowych.

W nowej rzeczywistości gospodarczej autonomia działań pojedynczych przedsiębiorstw oraz zarządzających nimi menedżerów jest znacznie ograniczona, co wymusza poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej ponad wewnętrznymi granicami organizacyjnymi, a także ponad granicami kraju macierzystego. Coraz częściej firmy nie są w stanie samodzielnie wypracować rozwiązań, które mogłyby sprostać międzynarodowej konkurencji. Zrozumienie zaprezentowanego w rozprawie mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej jest więc również ważne dla strategii przedsiębiorstw działających dotychczas wyłącznie na rynku krajowym, które w coraz większym stopniu będą zmuszone do rywalizacji z międzynarodową konkurencją. W wymagających nowych warunkach działania firmy mogą odnaleźć determinantę trwałej przewagi konkurencyjnej w relacjach sieciowych i sieciach biznesowych, a umiejętność kształtowania takich powiązań może stać się dla nich szansą, a niekiedy nawet koniecznością zapewniającą rozwój.

Ponadto należy wskazać na użyteczny charakter analizy przedsiębiorstw i sektora zaawansowanych technologii. Podkreślono, że Polska dysponuje w tym zakresie w istocie dużym potencjałem, a dalszy rozwój i przebieg procesu nadrobienia zaległości będzie zależał od stopnia wykorzystania tego potencjału oraz decyzji podejmowanych zarówno na poziomie władz państwowych, jak i samych firm high-tech. Przedstawione wnioski mogą służyć wspieraniu więzi regulacyjnych odnoszących się do tej dziedziny gospodarki. Konieczne jest przezwyciężenie negatywnego nastawienia przedsiębiorstw zaawansowanych technologii wobec współpracy, kształtowanie kultury pro-kooperacyjnej oraz uświadomienie korzyści wynikających z uczestnictwa w sieciach biznesowych. Pożądane są też zmiany w regulacjach prawnych, fiskalnych i administracyjnych. Tworzenie podstaw do formułowania dyrektyw dla branżowej (sektorowej) polityki gospodarczej sytuuje poczynania poznawcze i praktyczne rozprawy w sferze problematyki normatywnej.

Weryfikacja hipotezy badawczej przeprowadzona została na podstawie próby przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, jednakże opracowany model oraz zaprezentowane wnioski mają charakter uniwersalny i mogą być stosowane do analizy firm o różnym stopniu zaawansowania technologicznego. Model wyjaśnia wpływ powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, a jego znajomość może być wykorzystana przez firmy niezależnie od branży i kraju lokalizacji.

Celem rozprawy było wyjaśnienie mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych oraz ukazanie ich miejsca w badanym procesie na przykładzie firm zaawansowanych technologii. Ze względu na wielość zagadnień krzyżujących się w obszarze sformułowanego problemu badawczego, niemożliwe było podjęcie wszystkich wątków, co otwiera pole do dalszej analizy. Uzyskane wyniki określają nowe kierunki dalszych dociekań tak teoretycznych, jak i empirycznych. Interesująca byłaby analiza obu stron (dwóch kierunków połączeń) procesu internacjonalizacji (*inward i outward connections*), a także podjęcie pogłębionych badań zjawiska *born global*. Dla pełnego obrazu zagadnienia należy również postulować przeprowadzenie badań porównawczych firm high-tech z przedsiębiorstwami reprezentującymi branżę tradycyjne. Wskazane byłoby też przeprowadzenie analogicznych badań za granicą, co umożliwiłoby analizę firm zaawansowanych technologii znajdujących się na wyższym etapie rozwoju oraz zbadanie różnic w zakresie oddziaływania otoczenia międzynarodowego.

W bliższej i dalszej przyszłości można oczekiwać, że zagadnienia związane ze współpracą i sieciami biznesowymi będą nabierać coraz większego znaczenia i to zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w warstwie poznawczej. Jest i będzie to efekt postępującego procesu globalizacji, upowszechniania idei budowy gospodarki elektronicznej, a także traktowania innowacji jako istotnego czynnika konkurencyjności. W każdej z tych dziedzin szczególną rolę odgrywają przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, stąd niezwykle ważne jest poznawanie i wskazywanie źródeł ich przewagi konkurencyjnej, zdobywanej również poprzez powiązania sieciowe. Prezentowane w rozprawie zagadnienia są na tyle nowe, że wymagają stałego monitorowania i pogłębiania o nich wiedzy oraz dalszego poszukiwania rozwiązań koncepcyjnych adekwatnych do nowej rzeczywistości gospodarczej.

Spis literatury

1. Achrol R. S., Reve T., Stern L. W., *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, w: Journal of Marketing, 1983 Vol. 47, Nr 4
2. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
3. Alderson W., *A Marketing View of Competition*, w: Journal of Marketing, 1937 Vol. 1, Nr 3
4. Andersen O., *On the internationalization process of firms. A critical analysis*, w: Journal of International Business Studies, 1993 Vol. 24, Nr 2
5. Anderson J., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, w: Journal of Marketing, 1994 Vol. 58, Nr 10
6. Andersson S., Wictor I., *Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – the Swedish Case*, w: Journal of International Entrepreneurship, 2003 Vol 1, Nr 3
7. *A New Economy? The changing role of innovation and information technology in growth*, OECD, 2000
8. Araujo L., Easton G., *Non-economic exchange in industrial networks*, w: Industrial Networks. A New View of Reality, red. Axelsson, B., Easton, G., Routledge, London 1992
9. Aune T. B., Gressetvold E., *Innovating Through Suppliers: A Network Approach*, 23rd Annual IMP Conference, Manchester, Wielka Brytania, 2007
10. Axelsson B., *The development of network research – a question of mobilization and perseverance*, w: Business marketing: an interaction and network perspective, red. Möller K., Wilson D. T., Kluwer Academic Publishers, USA 1995
11. Axinn C. N., Matthyssens I P., *Limits of internationalization theories in an unlimited Word*, w: International Marketing Review, 2001 Vol. 19, Nr 5
12. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005
13. Backhaus K., Büschken J., *What do we know about Business-to-Business Interactions? A Synopsis of Empirical Research on Buyer-Seller Interactions*, w: Relationships and Networks in International Markets, red. Gemünden H. G., Ritter T., Walter A., Elsevier Science, Oxford 1997

14. Baraldi E., Bocconcelli R., *The quantitative journey in a qualitative landscape: developing a data collection model and a quantitative methodology in business network studies*, w: Management Decision, 2001 Vol. 39, Nr 7
15. Bardzo T., *Polskie firmy lekceważą innowacyjność, rozmowa z K. Krystowskim, dyrektorem generalnym ds. rozwoju Avio Polska*, w: Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm, 2 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2006
16. Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, w: Journal of Management, 1991 Vol. 17, Nr 1
17. Barney J. B., *Looking inside for competitive advantage*, w: Academy of Management Executive, 1995 Vol. 9, Nr 4
18. Baruk J., *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, w: Przegląd Organizacji, 2005 Nr 1
19. Batt P. J., Purchase S., *Managing collaboration within networks and relationships*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2004 Vol. 33, Nr 3
20. Bell J., *The Internationalisation of Small Computer Software Firms – A further challenge to “stage” theories*, w: European Journal of Marketing, 1995 Vol. 29, Nr 8
21. Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, w: Journal of Business & Industrial Marketing, 1999 Vol. 14, Nr 3
22. Bengtsson M., Kock S., *„Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2000 Vol. 29, Nr 5
23. Bengtsson M., Hinttu S., Kock S., *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, 19th Annual IMP Conference, Lugano, Szwajcaria 2003
24. Benito G. R. B., Welch L. S., *De-internationalisation*, w: Management International Review, 1997 Vol. 37, Special Issue Nr 2
25. Benko G., *Geografia technopolii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993
26. Berman S. L., Down J., Hill C. W. L., *Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association*, w: Academy of Management Journal, 2002 Vol. 45, Nr 1

27. Bernacki A., Tubielewicz A., *Rynek nowych technologii w Polsce*, w: Nowoczesne przedsiębiorstwo, red. Trzecieliński S., Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2005
28. Białecki K., *Transfer technologii w międzynarodowym cyklu życia produktu*, w: Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, red. Duliniec E., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007
29. Bilkey W. J., Tesar G., *The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms*, w: Journal of International Business Studies, 1977 Vol. 8, Nr 1
30. Biong H., Wathne K., Parvatiyar A., *Why do some Companies not Want to Engage in Partnering Relationships?*, w: Relationships and Networks in International Markets, red. Gemünden H. G., Ritter T., Walter A., Elsevier Science, Oxford 1997
31. Blankenburg D., Johanson J., *Managing Network Connections in International Business*, w: Scandinavian International Business Review, 1992 Vol. 1, Nr 1
32. Blankenburg D., *A network approach to foreign market entry*, w: Business marketing: an interaction and network perspective, red. Möller K., Wilson D. T., Kluwer Academic Publishers, USA 1995
33. Blois K. J., *When is a Relationship "A Relationship"*, w: Relationships and Networks in International Markets, red. Gemünden H. G., Ritter T., Walter A., Elsevier Science, Oxford 1997
34. Boddewyn J. J., *Foreign and Domestic Divestment and Investment Decisions: Like or Unlike?*, w: Journal of International Business Studies, 1983 Vol. 14, Nr 3
35. Bonaccorsi A., *On the relationship between firm size and export intensity*, w: Journal of International Business Studies, 1992 Vol. 4, Nr 4
36. *Boosting innovation, the cluster approach*, OECD Proceedings, OECD, Paris 1999
37. Brdulak J. J., *Skąd wziąć innowacje dla firmy?*, w: Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., Brdulak J., Rutkowska-Brdulak A., Żbikowska K., Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie, poradnik dla przedsiębiorców, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005
38. Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, w: Organizacja i Kierowanie, 2002 Nr 4
39. Browning L. D., Beyer J. M., Shetler J. C., *Building Cooperation in Competitive Industry: SEMATECH And the Semiconductor Industry*, w: Academy of Management Journal, 1995 Vol. 38, Nr 1

40. Brzozowski M., *Istota organizacji wirtualnej*, w: Przegląd Organizacji, 2007 Nr 2
41. Burgel O., Murray G. C., *The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries*, w: Journal of International Marketing, 2000 Vol. 8, Nr 2
42. Burkhardt T., Lohmann K., Markowsky G., Thome C., *Netzwerke bei Aus- und Neugründungen von High-tech-Unternehmen*, Working Papers, Technischen Universität Bergakademie Freiberg, 1999 Nr 18
43. *Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe Summary in Polish*, OECD Multilingual Summaries, OECD 2005
44. *Business Marketing: an interaction and network perspective*, red. Möller K., Wilson D. T., Kluwer Academic Publishers, USA 1995
45. *Business Network Learning*, red. Håkansson H., Johanson J., Elsevier Science, Oxford 2001
46. Campbell A. J., Wilson D. T., *Managed Networks*, w: Networks in marketing, red. Iacobucci E., Sage Publications USA 1996
47. Cavusgil S. T., *On the internationalization process of firms*, w: European Research, 1980 Nr 8
48. Cavusgil S. T., *Differences among exporting firms based on their degree of internationalization*, w: Journal of Business Research 1984, Nr 12
49. Chetty S. K., Wilson H. I. M., *Collaborating with competitors to acquire resources*, w: International Business Review, 2003 Vol 12, Nr1
50. Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship marketing. Creating stakeholder value*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002
51. Ciabuschi F., *Internationalisation process from a resource network perspective*, 18th Annual IMP Conference Perth, Australia 2002
52. Ciborowski R., Grabowiecki J., *Wpływ transferu techniki na konwergencję technologiczną gospodarki polskiej*, w: Gospodarka Narodowa, 2004 Nr 9
53. Cichowski L., *Małe i średnie przedsiębiorstwa a innowacje*, w: Małe i średnie przedsiębiorstwa, red. Łuczka T., Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005
54. Coase R. H., *The Nature of the Firm*, w: Economica, 1937, Vol. 4, November
55. Commission Regulation No 753/2004

56. Contractor F. J., Kim C., Beldona S., *Interfirm Learning in Alliance and Technology Networks: An Empirical Study in the Global Pharmaceutical and Chemical Industries*, w: Cooperative strategies and alliances, red. Contractor F. J., Lorange P., Elsevier Science, Amsterdam-Tokyo, 2002
57. *Cooperative strategies and alliances*, red. Contractor F. J., Lorange P., Elsevier Science, Oxford 2002
58. Coviello N. E., Munro H., *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, w: International Business Review, 1997 Vol. 6, Nr 4
59. Coyne K. P., *The anatomy of sustainable competitive advantage*, w: McKinsey Quarterly, 1986 Nr 2
60. Cravens D. W., Piercy N. F., Shipp S. H., *New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm*, British Journal of Management, 1996 Vol.7, Nr 3
61. Crick D., Jones M. V., *Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets*, w: Journal of International Marketing, 2000, Vol. 8 Nr 2
62. Cross R., Parker A., Prusak L., Borgatti S. P., *Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks*, w: Organizational Dynamics, 2001 Vol. 30, Nr 2
63. Cunningham M. T., *Competitive strategies and organizational networks in new-technology markets*, w: Business marketing: an interaction and network perspective, red. Möller K., Wilson D. T., Kluwer Academic Publishers, USA 1995
64. Cunningham M. T., Culligan K., *Competitiveness Through Networks of Relationships in Information Technology Product Markets*, w: Understanding business markets: interaction, relationships and networks, red. Ford D., Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993
65. Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, w: Organizacja i Kierowanie, 2007 Nr 2
66. Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: Przegląd Organizacji, 2005 Nr 5
67. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, w: Przegląd Organizacji, 2005 Nr 9
68. *Czas dla graczy z refleksą. Rozmowa z Ianem Pearsonem, futurologiem*, w: Businessweek, 2005 Nr 17

69. Czinkota M. R., *Export development strategies: US promotion policies*, Praeger Publishers, New York 1982
70. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004
71. Davies P. N., Koza M. P., *Eating soup with a fork: how informal social networks influence innovation in high-technology firms*, w: *Strategic Change*, 2001 Vol. 10, Nr 2
72. Day G. S., Wensley R., *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, w: *Journal of Marketing*, 1988 Vol. 52, Nr 2
73. D'Cruz J. R., Rugman A. M., *Developing international competitiveness: the five partners model*, w: *Business Quarterly*, 1993 Vol. 8, Nr 2
74. Deakin S., Goodwin T., Hughes A., *Co-operation and Trust in Inter-Firm Relations: Beyond Competition Policy?*, w: *Contracts, Co-operation, and Competition*, red. Deakin S., Michie J., Oxford University Press, Oxford, 1997
75. *Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki*, Niedbalska G. i inni, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1999
76. Denize S., Yong L., *Concerning trust and information*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2007 Vol. 36, Nr 7
77. de Lurdes Veludo M., Macbeth D. K., Purchase S., *Partnering ad relationships within an international network context*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2
78. Domański R., *Przestrzenna transformacja gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
79. Domaszewicz Z., *300 milionów na high-tech*, w: *Gazeta Wyborcza*, 2007 Nr 65
80. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
81. Drucker P., *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
82. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
83. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

84. Duliniec E., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych*, w: Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, red. Duliniec E., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007
85. Dunning J. H., *Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory*, w: Oxford Bulletin of Economics & Statistics, 1979 Vol. 41, Nr 4
86. Dunning J. H., *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test*, w: Journal of International Business Studies, 1980 Vol. 11, Nr 1
87. Dunning J. H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, w: Journal of International Business Studies, 1988 Vol. 19, Nr 1
88. Dunning J. H., *Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*, w: Journal of International Business Studies, 1995 Vol. 26, Nr 3
89. Dunning J. H., *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, 1996
90. Dunning J. H., *Location and Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, w: Journal of International Business Studies, 1998 Vol. 29, Nr 1
91. Dunning J. H., *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an eclectic approach*, w: The Internationalization of the Firm, red. Buckley P. J., Ghauri P. N., International Thomson Business Press, London, 1999
92. Dunning J. H., *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, w: International Business Review, 2000 Vol. 9, Nr 2
93. Dunning J. H., *Relational Assets, Networks, and International Business Activity*, w: Cooperative strategies and alliances, red. Contractor F. J., Lorange P., Elsevier Science, Oxford 2002
94. Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001
95. Dyer J., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, w: The Academy of Management Review, 1998 Vol. 23, Nr 4

96. Easton G., *Industrial Networks: a Review*, w: Industrial Networks. A New View of Reality, red. Axelsson B., Easton G., Routledge, 1992
97. Ellis P., *Social Ties and Foreign Market Entry*, w: Journal of International Business Studies, 2000 Vol. 21, Nr 3
98. Elmuti D., Kathawala Y., *An overview of strategic Alliance*, w: Management Decision, 2001 Vol. 39, Nr 3
99. Engelhardt W. H., Günter B., *Investitionsgüter-Marketing*, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 1981
100. EP/Council Decision No 1608/2003
101. Erramilli M. K., Rao C. P., *Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Approach*, w: Journal of Marketing 1993 Vol. 57, Nr 3
102. Eurostat. Gross domestic expenditure on R&D (GERD). http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46870091&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=IR021. Z dnia 1.05.2008
103. Eurostat. Gross domestic expenditure on R&D (GERD) by source of funds – government. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_science_technology&root=Yearlies_new_science_technology/I/I1/ir023. Z dnia 1.05.2008
104. Eurostat Reference Metadata Base Page. http://europa.eu.int/estatref/info/sdds/en/htec/htec_base.htm. Z dnia 1.05.2008.
105. Eurostat. Venture capital investments – early stage. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_science_technology&root=Yearlies_new_science_technology/I/I4/ir061. Z dnia 1.05.2008
106. Eurostat. Venture capital investments – expansion and replacement. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_science_technology&root=Yearlies_new_science_technology/I/I4/ir062. Z dnia 1.05.2008
107. Félix B., *High-tech enterprises*, w: Statistics in focus, Eurostat, European Communities, 2007 Nr 37

108. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
109. Fonfara K., *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, w: *Marketing i rynek*, 2007 Nr 1
110. Ford D., *The Development Of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*, w: *European Journal of Marketing*, 1980 Vol. 13, Nr 5/6
111. Ford D., *Two Decades of Interaction, Relationships and Networks*, w: *Network Dynamics in International Marketing*, red. Naudé P., Turnbull P. W., Elsevier Science, Oxford 1998
112. Ford D., *The IMP Group and international marketing*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2
113. Ford D., Håkansson H., Johanson J., *How do companies interact?*, w: *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, red. Ford D., Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993
114. Ford D., Gadde L. E., Håkansson H., Snehota I., *Managing business relationships*, Wiley 2003
115. Forsgren M., *Managing the Internationalization Process, The Swedish Case*, Routledge, London and New York, 1989
116. Forsgren M., Johanson J., *Managing Internationalization in Business Networks*, w: *Managing Networks in International Business*, red. Forsgren M., Johanson J., Gordon and Breach Science Publishers, 1994
117. Forsgren M., Hägg I., Håkansson H., Johanson J., Mattson L. G., *Firms in networks. A New Perspective on Competitive Power*, Uppsala University, Uppsala 1995
118. Freeman S., Edwards R., Schroder B., *How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constrains to Rapid Internationalization*, w: *Journal of International Marketing*, 2006 Vol. 14, Nr 3
119. Friman M., Gärling T., Millett B., Mattsson J., Johnston R., *An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment-Trust theory*, w: *Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 2002 Vol. 31, Nr 5

120. Fryges H., *Hidden Champions – How Young and Small Technology-Oriented Firms Can Attain High Export-Sales Ratios*, 32nd EIBA Annual Conference, Fribourg, Szwajcaria 2006
121. Gadde L. E., Huemer L., Håkansson H., *Strategizing in industrial networks*, w: The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2003 Vol. 32, Nr 5
122. Galaskiewicz J., *The “New Network Analysis” and Its Application to Organizational Theory and Behaviour*, w: Networks in marketing, red. Iacobucci E., Sage Publications USA 1996
123. Gawrychowski M., *Polscy naukowcy mają dobre pomysły, o których nikt nie wie*, w: Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm, 3 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2007
124. Gemser G., Brand M. J., Sorge A., *Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms*, w: Management International Review, 2004 Vol. 44, Nr 2
125. Ghemawat P., *Sustainable Advantage*, w: Harvard Business Review, 1986 Vol. 64, Nr 5
126. Ghertman M., *Foreign Subsidiary and Parent's Roles during Strategic Investment and Divestment Decisions*, w: Journal of International Business Studies, 1988 Vol. 19, Nr 1
127. Głodek P., *Venture Capital*, w: Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć, red. Matusiak K. B., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005
128. Gomes-Casseres B., *Group Versus Group: How Alliance Network Compete*, w: Harvard Business Review, 1994 Vol. 72, Nr 4
129. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
130. Gorynia M., *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, w: Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
131. Gorynia M., Jankowska B., *Koncepcja klasterów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, w: Ekonomista, 2007 Nr 3

132. Griffin R. W., Pustay M. W., *International Business: A Managerial Perspective*, Addison-Wesley, USA 1996
133. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
134. Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic Networks*, w: Strategic Management Journal, 2000 Vol. 21, Nr 3
135. Gurbala M., *Przemysł zaawansowanej technologii w Polsce*, w: Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 2007 Nr 3
136. Gurbala M., *Rola przemysłu zaawansowanej technologii w rozwoju regionalnym i lokalnym*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2004
137. Hadley R. D., Wilson H. I. M., *The network model of internationalisation and experiential knowledge*, w: International Business Review, 2003 Vol. 12, Nr 6
138. Hagedoorn J., Osborn R. N., *Interfirm R&D Partnerships: Major Theories and Trends since 1960*, w: Cooperative strategies and alliances, red. Contractor F. J., Lorange P., Elsevier Science, Amsterdam, 2002
139. Håkansson H., *Product Development in Networks*, w: Industrial Technological Development: A Network Approach, red. H. Håkansson, Croom Helm, London 1987
140. Håkansson H., Havila V., Pedersen A. C., *Learning in Networks*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 1999 Vol. 28, Nr 5
141. Håkansson H., Henders B., *International Co-operative Relationships in Technological Development*, w: Managing Networks in International Business, red. Forsgren M., Johanson J., Gordon and Breach Science Publishers, 1994
142. Håkansson H., Johanson J., *A Model of Industrial Networks*, w: Industrial Networks. A New View of Reality, red. Axelsson, B., Easton, G., Routledge, London 1992
143. Håkansson H., Johanson J., *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, w: Understanding business markets: interaction, relationships and networks, red. Ford D., Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993
144. Håkansson H., Johanson J., *Business Network Learning – Basic Considerations*, w: Business Network Learning, red. Håkansson H., Johanson J., Elsevier Science, Oxford 2001

145. Håkansson H., Lundgren A., *Industrial networks and technological innovation*, w: Business marketing: an interaction and network perspective, red. Möller K., Wilson D. T., Kluwer Academic Publishers, USA 1995
146. Håkansson H., Snehota I., *No business in an island: the network concept of business strategy*, w: Scandinavian Journal of Management, 1989 Vol. 5, Nr 3
147. Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995
148. Håkansson H., Snehota I., *The Burden of Relationships or Who's Next*, w: Network Dynamics in International Marketing, Naudé P., Turnbull P. W., Elsevier Science, Oxford 1998
149. Håkansson H., Snehota I., *"No business is an island" 17 years later*, w: Scandinavian Journal of Management, 2006 Vol. 22, Nr 3
150. Halinen A., Salmi A., *Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships*, 17th Annual IMP Conference, Oslo, Norwegia 2001
151. Hallén L., Johanson M., *Integration of relationships and business network development in the Russian transition economy*, w: International Marketing Review, 2004 Vol. 21, Nr 2
152. Hallén L., Wiedersheim-Paul F., *Psychic distance and buyer-seller interaction*, w: Organisasjon, Marked og Samfund, 1979 Vol. 16, Nr 5
153. Hamel G., Prahalad C. K., *The Core Competence of the Corporation*, w: Harvard Business Review, 1990 Vol. 68, Nr 3
154. Hamel G., Prahalad C. K., *Strategy as Stretch and Leverage*, w: Harvard Business Review, 1993 Vol. 71, Nr 2
155. Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1996
156. Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999
157. Hatzichronoglou T., *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/2, OECD Publishing, 1997
158. Havila V., Johanson J., Thilenius P., *International business-relationship triads*, w: International Marketing Review, 2004 Vol. 21, Nr 2

159. Hill Ch. W. L., *International Business, Competing in the Global Marketplace*, Irwin McGraw-Hill, USA 2000
160. Hill Ch. W., Jones G. R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992
161. Hoffman N. P., *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present and Future*, w: Academy of Marketing Science Review, 2000 Nr 4
162. Holden N., *Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy*, w: International Marketing Review, 2005 Vol. 21, Nr 6
163. Holmund M., Törnroos J. Å., *What are relationships in business networks*, w: Management Decision, 1997 Vol. 35, Nr 4
164. Huemer L., *Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project*, w: International Marketing Review, 2004 Vol. 21, Nr 2
165. Hutt M. D., Speh T. W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
166. Huxham Ch., *Creating Collaborative Advantage*, Sage Publications, London 1996
167. Hyder A. S., Abraha D., *Product and Skills Development in Small- and Medium-sized High-tech Firms through International Strategic Alliances*, w: Singapore Management Review, 2004 Vol. 26, Nr 2
168. *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*, red. Karlsson C., Johansson B., Stough R. R., Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2005
169. *Industrial Networks. A New View of Reality*, red. Axelsson, B., Easton, G., Routledge, London 1992
170. *Industrial organization*, red. Williamson O. E., Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 1996
171. *Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport*, red. Żołątniowski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006
172. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, red. Håkansson H., John Wiley & Sons, Chichester 1982
173. *Internationalization, relationships and networks*, red. Johanson J., Uppsala University, Uppsala 1994

174. Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999
175. Jap S., Anderson E., *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism*, w: Management Science, 2003 Vol. 49, Nr 12
176. Jarillo J. C., *On Strategic Networks*, w: Strategic Management Journal, 1988 Vol. 9, Nr 1
177. Jarillo J. C., *Strategic networks. Creating the bordless organization*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995
178. Järvelin A. M., Koskela H., *The Role of Science Parks in Developing Company Networks*, 20th Annual IMP Conference, Kopenhaga, Dania 2004
179. Jiménez-Jiménez D., Cegarra-Navarro J. G., *The performance effect of organizational learning and market orientation*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2007 Vol. 36, Nr 6
180. Johanson J., Mattsson L. G., *Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, w: International Studies of Management and Organization, 1987 Vol. 17, Nr 1
181. Johanson J., Mattsson L. G., *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, w: Strategies in Global Competition, red. Hood N., Vahlne J. E., Croom Helm, New York 1988
182. Johanson J., Sharma D. D., *Technical Consultancy in Internationalization*, w: International Marketing Review, 1987 Vol. 4, Nr 4
183. Johanson J., Vahlne J. E., *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, w: Journal of International Business Studies, 1977 Vol. 8, Nr 1
184. Johanson J., Vahlne J. E., *The Mechanism of Internationalization*, w: International Marketing Review, 1990 Vol. 7, Nr 4
185. Johanson J., Vahlne J. E., *Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process*, w: Journal of International Entrepreneurship, 2003 Vol. 1, Nr 1
186. Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, w: Journal of Management Studies, 1975 Vol. 12, Nr 3

187. Johansson M., *Searching the known, discovering the unknown, The Russian Transition from Plan to Market as Network Change Process*, Uppsala Universitet, Uppsala 2001
188. Johansson M., *Managing Networks in Transition Economies*, Elsevier Ltd., 2004
189. Johansson M., Wedin T., *Value Creation in Industrial Networks*, 16th Annual IMP Conference, Bath, Wielka Brytania, 2000
190. Johnsen T., Ford D., *Managing collaborative innovation in complex networks: findings from exploratory interviews*, 16th Annual IMP Conference, Bath, Wielka Brytania 2000
191. Johnsen T., Ford D., *Managing networks of supplier and customer relationships for technological innovation: initial case study findings*, 17th Annual IMP Conference, Oslo, Norwegia 2001
192. Johnson J. E., *Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence*, w: Journal of International Entrepreneurship, 2004 Vol. 2, Nr 1/2
193. Johnson J. E., *Thesis Review: Firm-Specific Determinants of Success for Small High Technology International Start-ups: A Performance Study of UK and US Firms*, w: Journal of International Entrepreneurship, 2004 Vol. 2, Nr 1/2
194. Jolly V. K., Alahuhta M., Jeannet J. P., *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*, w: Journal of Strategic Change, 1992 Vol. 1, Nr 2
195. Jones M. V., *The Internationalization of Small High-Technology Firms*, w: Journal of International Marketing, 1999 Vol. 7, Nr 4
196. Jones M. V., Crick D., *High-technology firms' perceptions of their international competitiveness*, w: Strategic Change, 2001 Vol. 10, Nr 3
197. Józefiak C., *Efektywność zależy od stopnia konkurencyjności*, w: Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm, 2 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2006
198. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000
199. Karagozoglu N., Lindell M., *Internationalization of Small and Medium-sized Technology-Based Firm: An Exploratory Study*, w: Journal of Small Business Management, 1998 Vol. 36, Nr 1

200. Karlsen T., Silseth P. R., Benito R. G., Welch L. S., *Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2003 Vol. 32, Nr 5
201. Karlsson C., Johansson B., Stough R. R., *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks: An Introduction*, w: Industrial Clusters and Inter-Firm Networks, red. Karlsson C., Johansson B., Stough R. R., Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2005
202. Karpiński A., *Unia Europejska – Polska: dylematy przyszłości*, Elipsa. Warszawa 1998
203. Kay J., *Foundations of corporate success. How business strategies add value*, Oxford University Press, Oxford 1993
204. Kennedy A., Keeney K., *Strategic partnerships and the internationalization process of software SMEs*, 32nd EIBA Annual Conference, Fribourg, Szwajcaria 2006
205. Ketels Ch., *The Development of the Cluster Concept – Present Experience and Further Developments*, NRW Conference on Clusters, Duisburg, Niemcy 2003
206. Knight G. A., Cavusgil S. T., *The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*, w: Advances in International Marketing, 1996 Vol. 8
207. Kogut B., Singh H., *The effect of national culture on the choice of entry mode*, w: Journal of International Business Studies, 1988 Vol. 19, Nr 3
208. Komulainen H., Mainela T., Tähtinen J., *Social networks in the initiation of the high tech firm's internationalization*, 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Dania, 2004
209. Koziół K., *Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii*, w: Przegląd organizacji, 2006 Nr 5
210. Kozińska-Mokrzycka K., *Korzyści z prawa do wyłączności, rozmowa z P. Łukasiewiczem z Mazowieckiego Ośrodka Patentowego*, w: Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm, 3 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2007
211. Kożuch B., *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych*, w: Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym, red. Plawgo B., Zaremba W., Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005
212. Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

213. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
214. Krzyżanowska M., *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, w: Marketing i Rynek, 2007 Nr 8
215. Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, w: Marketing i Rynek, 2007 Nr 9
216. Kuivalainen O., Sundqvist S., Servais P., *Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance*, w: Journal of World Business, 2007 Vol. 42, Nr 3
217. Laanti R., Gabrielsson M., Gabrielsson P., *The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry*, Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms 2007 Vol. 36, Nr 8
218. Leek S., Naudé P., Turnbull P. W., *Interactions, relationships and networks in a changing world*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2003 Vol. 32, Nr 2
219. Leonidou L. C., Katsikeas C. S., *The export development process: an integrative review of empirical models*, w: Journal of International Business Studies, Vol. 27, Nr 3
220. Li J., Lam K., Qian G., *High-tech industries and competitive advantage in emerging markets: a study of foreign telecommunications equipment firms in China*, w: The Journal of High Technology Management Research, 2000 Vol. 10, Nr 2
221. Lindstrand A., *The Usefulness of Suppliers Knowledge in International Markets*, w: Learning in the Internationalisation Process of Firms, red. Blomstermo A., Sharma D. D., Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2003
222. *Links around the world*, w: Innovation & Technology Transfer, 2004 Vol. 1, Nr 4
223. Longhi C., *Networks, Collective Learning and Technology Development in Innovative High Technology Regions: The Case of Sophia-Antipolis*, w: Regional Studies, 1999 Vol. 33, Nr 4
224. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. Gorynia M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002

225. Luo Y., *Coopetition In International Business*, Copenhagen Business School Press, Denmark 2004
226. Łobejko S., *Wirtualne firmy innowacyjne*, w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. Poznańska K., Sosnowska A., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002
227. Łobos K., *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. Perechuda K., Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
228. Madej Z., *Gospodarka oparta na wiedzy wkracza w świat paradygmatów*, w: *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, red. Frejtag-Mika E., Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006
229. Madsen T. K., Servais P., *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*, w: *International Business Review*, 1997 Vol. 6, Nr 6
230. *Managing Networks in International Business*, red. Forsgren M., Johnson J., Gordon & Breach, Philadelphia 1992
231. *Marketing międzynarodowy, Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. Duliniec E., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007
232. Martin M., *Poziom technologii małych firm technologicznych a bariery ich wzrostu*, w: *Gospodarka Narodowa*, 2004 Nr 11-12
233. Markusen J. R., *The Boundaries of Multinational Enterprise and the Theory of International Trade*, w: *Journal of Economic Perspectives*, 1995 Vol. 9, Nr 2
234. Matthyssens P., Vandenbempt K., Verboven P., *Innovation in Business Markets: the case of emerging technologies*, 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Dania 2004
235. Mattsson L. G., *“Relationship Marketing” and the “Market-as-Network approach” – A comparative analysis of two evolving streams of research*, w: *Journal of Marketing Management*, 1997 Vol. 13, Nr 5
236. McDougall P. P., *International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure*, w: *Journal of Business Venturing*, 1989 Vol. 4, Nr 6
237. McDougall P. P., Shane S., Oviatt B. M., *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*, w: *Advances in entrepreneurship*, 2000 Vol. 3

238. McKiernan P., *Strategies of growth. Maturity, recovery and internationalization*, Routledge, USA 1992
239. McLoughlin D., Horan C., *Business Marketing: Perspectives from the Markets-as-Networks Approach*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2000 Vol. 29, Nr 4
240. Medlin C. J., *Interaction in business relationships: A time perspective*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2004 Vol. 33, Nr 3
241. Miles G., Preece S. B., Baetz M. C., *Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology-Based Firms*, w: Journal of Small Business Management, 1999 Vol. 37, Nr 2
242. Moen Ø., Servais P., *Born Global Or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*, w: Journal of International Marketing, 2002 Vol. 10, Nr 3
243. Morgan R. M., Hunt S. D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, w: Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, Nr 3
244. Morgan R. E., Katsikeas C. S., *Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique*, w: Management Decision, 1997 Vol. 35, Nr 1
245. Moroz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, w: Gospodarka Narodowa 2003 Nr 9
246. Morris B., *High Technology Development: Applying a Social Network Paradigm*, w: Journal of New Business Ideas and Trends, 2006 Vol. 4, Nr 1
247. Morris M. H., Brunyee J., Page M., *Relationship Marketing in Practice*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 1998 Vol. 27, Nr 4
248. Möller K., Rajala A., *Rise of strategic nets – New models of value creation*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2007 Vol. 36, Nr 7
249. Möller K., Svahn S., *Managing strategic nets: a capability perspective*, w: Marketing Theory 2003 Vol. 3, Nr 2
250. Möller K., Wilson D., *Introduction: Interaction and Networks in Perspective*, w: Business Marketing: an interaction and network perspective, red. Möller K., Wilson D., Kluwer Academic Publishers, USA 1995

251. Nahapiet J., Ghosal S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, w: Academy of Management Review, 1998 Vol. 23, Nr 2
252. Naisbitt J., *Megatrendy*, Zysk i Spółka, Poznań 1997
253. *Nauka i technika w 2006 roku*, J. Kulczycka i inni, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007
254. *Network Dynamics in International Marketing*, red. Naudé P., Turnbull P. W., Elsevier Science, Oxford 1998
255. *Networks in marketing*, red. Iacobucci E., Sage Publications USA 1996
256. Niemczyk J., *Strategie z perspektywy sieci - nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego*, w: Przegląd Organizacji, 2006 Nr 6
257. Nippa M., Finegold D., *Deriving Economic Policies Using the High-Technology Ecosystems Approach: A Study of the Biotech Sector in the United States and Germany*, Working Papers, Technischen Universität Bergakademie Freiberg, 2001 Nr 9
258. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995
259. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji, Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000
260. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
261. Obłój K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, w: Przegląd Organizacji, 2007 Nr 5
262. Obłój K., Obłój T., Bruton G., Chung Ming L., *Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych*, w: Przegląd Organizacji, 2007 Nr 3
263. Obłój K., Obłój T., Bruton G., Chung Ming L., *Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w Chinach i Polsce – analiza porównawcza*, Przegląd Organizacji, 2008 Nr 4
264. *Observatory of European SMEs 2002– High-tech SMEs in Europe*, European Commission 2003
265. *Od badań naukowych do innowacji, opracowanie własne Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Wdrożeń i Innowacji*, w: Ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm, 2 edycja, dodatek specjalny Gazety Prawnej, 2006
266. *OECD Factbook 2008*, OECD, 2008

267. *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Oslo Manual*, third edition, OECD/EU/Eurostat, 2005
268. *OECD, Science, Technology and Industry Scoreboard, 2005*, OECD, 2005
269. *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006*, OECD, 2006
270. *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007*, OECD, 2007
271. O’Grady S., Lane H. W., *The psychic distance paradox*, w: *Journal of International Business Studies*, 1996 Vol. 27, Nr 2
272. Ohmae K., *The Global Logic of Strategic Alliances*, w: *Harvard Business Review*, 1989 Vol. 67, Nr 2
273. Oliver Ch., *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*, w: *Strategic Management Journal*, 1997, Nr 9
274. Oliver A. L., Porter Liebeskind J., *Three Levels of Networking for Sourcing Intellectual Capital in Biotechnology*, w: *International Studies of Management and Organisation*, 1997-1998 Vol. 27, Nr 4
275. Omachel R., *Biobiznes*, w: *Businessweek*, 2005 Nr 6
276. Oviatt B. M., McDougall P. P., *Towards a Theory of International New Ventures*, w: *Journal of International Business Studies*, 1994 Vol. 25, Nr 1
277. Oviatt B. M., McDougall P. P., *Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures*, w: *Management International Review*, 1997 Vol. 37, Nr 2 Special Issue
278. Panero C., *Socio-cultural contexts in inter-firm relationships*, 19th Annual IMP Conference, Lugano, Szwajcaria 2003
279. Payne A., Rapp R., *Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2003
280. Penrose E. T., *Foreign Investment and the Growth of the Firm*, w: *Economic Journal*, 1956, Vol. 66, Nr 262
281. Penrose E. T., *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press, Oxford, 1995
282. Piercy N. F., *Company internationalisation: active and reactive exporting*, w: *European Journal of Marketing*, 1981 Vol. 15, Nr 3
283. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
284. Pierścionek Z., *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Przegląd Organizacji*, 2005 Nr 9

285. Pilling B., Crosby L. A., Jackson D. W., *Relational bonds in industrial exchange: an experimental test of transaction cost economic framework*, w: Journal of Business Research, 1994 Vol. 30, Nr 3
286. Piłat K., *Innowacyjna firma skorzysta z ulgi*, w: Rzeczpospolita, 2006 Nr 127
287. Plank R. E., Newell S. J., *The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2007 Vol. 36, Nr 1
288. Plawgo B., *Przesłanki i formy powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym, red. B. Plawgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005
289. Polska Klasyfikacja Działalności, 2004, Dziennik Ustaw Nr 33, Poz. 289
290. Popławski W., *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki (Studium doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1995, s. 249
291. Porter M. E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York 1980
292. Porter M. E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985
293. Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, Londyn 1990
294. Porter M. E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
295. Porter M. E., *Locations, Clusters and Company Strategy*, w: The Oxford Handbook of Economic Geography, red. Clark G. L., Feldman M. P., Gertler M. S., Oxford University Press, Oxford 2000
296. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
297. Powell T. C., *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, w: Strategic Management Journal, 2001 Vol. 22, Nr 9
298. Poznańska K., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, w: Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, red. Poznańska K., Sosnowska A., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002

299. Preece S. B., Miles G., Baets M. C., *Explaining the International intensity and global diversity of early-stage technology-based firms*, w: Journal of Business Venturing, 1999 Vol. 14, Nr 3
300. *Proposed Standard Method of Compiling and Interpreting Technology Balance of Payments Data - TBP Manual*, OECD, GD, 1992
301. *Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development – Frascati Manual*, sixth edition, OECD, 2002
302. Przedpełski R., *Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw*, Projekt Badawczy The Conference Board, MSN Working Papers nr 3, Warszawa 2005
303. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000-2001*, Polska Agencja Przedsiębiorczości, Warszawa 2002
304. Reid S. D., *The Decision-maker and Export Entry and Expansion*. w: Journal of International Business Studies, 1983 Vol. 12, Nr 2
305. *Relationships and Networks in International Markets*, red. Gemünden H. G., Ritter T., Walter A., Elsevier Science, Oxford 1997
306. Rennie M. W., *Born global*, w: McKinsey Quarterly, 1993 Nr. 4
307. *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*, red. Håkansson H., Harrison D., Waluszewski A., John Wiley & Sons, Chichester, UK 2004
308. Ring P. S., *Networked Organization, A Resource Based Perspective*, Uppsala University, Uppsala 1996
309. Ritter T., *A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2000 Vol. 29, Nr 4
310. Ritter T., Ford D., *Interactions between suppliers and customers in business markets*, w: Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets, red. Håkansson H., Harrison D., Waluszewski A., John Wiley & Sons, Chichester, UK 2004
311. Ritter T., Wilkinson I. F., Johnston W. J., *Managing in complex business networks*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2004 Vol. 33, Nr 3
312. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
313. *Rocznik statystyczny Polski 2005*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2005

314. Rocznik statystyczny Polski 2007, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007
315. Roijakkers N., Hagedoorn J., *Inter-firm R&D partnering in high technology industries*, w: Dunning J. H., Boyd G., Alliance capitalism and corporate management, Edward Elgar Publishing, 2003
316. Rugman A. M., Verbeke A., D'Cruz J. R., *Internationalization and de-internationalization: will business networks replace multinationals?*, w: Competitive and Cooperative Macromanagement. The Challenges of Structural Interdependence, red. Boyd G., Edward Elgar, 1995
317. Rumelt R. P., *How Much Does Industry Matter?*, w: Strategic Management Journal, 1991 Vol. 12, Nr 3
318. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
319. Sapienza H. J., Autio E., George G., Zahra S. A., *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*, w: Academy of Management Review, 2006 Vol. 31, Nr 4
320. Schoorman F. D., Mayer R. C., Davis J. H., *An integrative model of organizational trust: past, present and future*, w: Academy of Management Review, 2007 Vol. 32, Nr 2
321. Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960
322. Schwens C., Kabst R., *How early internationalizers learn: experience of others and paradigms of interpretation*, 32nd EIBA Annual Conference, Fribourg, Szwajcaria 2006
323. *Science, technology and innovation in Europe*, European Comission, Eurostat, European Communities, Luxemburg 2006
324. *Science, technology and innovation in Europe, 2008 edition*, European Comission, Eurostat, European Communities, 2008
325. Seppänen R., Blomqvist K., Sundqvist S., *Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2007 Vol. 36, Nr 2
326. *Słownik poprawnej polszczyzny*, red. Doroszewski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994

327. *Słownik języka polskiego*, red. Szymczak M., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
328. Snehota I., *Perspectives and theories of market*, w: *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*, red. Håkansson H., Harrison D., Waluszewski A., John Wiley & Sons, Chichester, UK 2004
329. Sobiech K., Woźniak B., *Inne nurty współczesnej ekonomii alternatywnej*, w: *Współczesne teorie ekonomiczne*, red. Ratajczak M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005
330. Solberg C. A., Durrieu F., *Access to networks and internationalisation commitment as precursors to marketing strategies in international markets*, 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Dania, 2004
331. Sosnowska A., *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. Poznańska K., Sosnowska A., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002
332. Spence M., *International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies – A Case Study Approach*, w: *Journal of International Entrepreneurship*, 2003 Vol. 1, Nr 3
333. Stalk G., Evans P., Shulman L. E., *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*, w: *Harvard Business Review*, 1992, Nr 3-4
334. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005
335. Staszewska J., *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, w: *Przegląd Organizacji*, 2007 Nr 11
336. *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, red. Bedyńska S., Brzezicka A., Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2007
337. Story V., Cameron C., Walsh K., *The Importance of Relationships and Networks for Successful Radical Innovation*, 23rd Annual IMP Conference, Manchester, Wielka Brytania 2007
338. Styczek D., Omachel R., *Zdobywcy*, w: *Businessweek*, 2005 Nr 17
339. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Szkoła główna Handlowa, Warszawa 1997

340. Surówka-Marszałek D., *Proces wejścia na nowe rynki zagraniczne z perspektywy sieci przemysłowych*, w: Marketing i Rynek, 2001 Nr 2
341. Surówka-Marszałek D., *Rola kluczowych klientów na rynkach zaawansowanych technologii i innowacji*, cz. 1 i 2, w: Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2004 Nr 5 i 6
342. Surówka-Marszałek D., *Znaczenie kontraktów w relacjach partnerskich na rynkach high-tech*, w: Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2006 Nr 7
343. *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, red. Edquist C., McKelvey M., An Elgar ReferenceCollection, Cheltenham, UK, Northampton Mass, 2000
344. Szudrowicz A., *Sieci gospodarcze a sieci logistyczne*, w: Logistyka we współczesnym zarządzaniu, red. Ciesielski M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003
345. Światowiec J., *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, w: Marketing i Rynek, 2006 Nr 2
346. Świerczek A., *Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej*, w: Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2006 Nr 6
347. Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005
348. *The 2007 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, Joint Research Centre, European Commission, 2007
349. *The economics of transaction costs*, red. Williamson O. E., Masten S. E., Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 1999
350. *The Internationalization of the Firm*, red. Buckley P. J., Ghauri P. N., International Thomson Business Press, London, 1999
351. *The Measurement of Human Resources Devoted to S&T - Canberra Manual*, OECD/EU/EUROSTAT, GD, 1995
352. Thomas R., Ford D., *Technology and networks*, w: Business marketing: an interaction and network perspective, red. Möller K., Wilson D. T., Kluwer Academic Publishers, USA 1995
353. Thorelli H. B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, w: Strategic Management Journal, 1986 Nr 7

354. Törnroos J. Å., *Challenging internationalisation theory: Some new trends forming the international and global business*, 16th Annual IMP Conference, Bath, Wielka Brytania 2000
355. Törnroos J. Å., *Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research*, 18th Annual IMP Conference, Lyon, Francja 2002
356. Traynor K., Traynor S., *A comparison of marketing approaches used by high-tech firms: 1985 versus 2001*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2004 Vol. 33, Nr 5
357. Turnbull P. W., *A challenge to the stages theory of the internationalization process*, w: Managing Export Entry and Expansion, red. Rosson P. J., Reid S. D., Praeger R., New York 1987
358. Turnbull P. W., Valla J. P., *Strategies for International Industrial Marketing*, Croom Helm, London 1986
359. Turnbull P. W., Ford D., Cunningham M., *Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective*, w: Journal of Business & Industrial Marketing, 1996 Vol. 11, Nr 3/4
360. *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, red. Ford D., Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993
361. *Using Patent Data as Science and Technology Indicators – Patent Manual*, OECD, GD, 1994
362. Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, w: Administrative Science Quarterly, 1997 Vol. 42, Nr 1
363. Van Alstyne M., Bulkley N., *Why Information Should Influence Productivity?* w: The Network Society. A Cross-cultural Perspective, red. Castells M., Edward Elgar Publishing, UK 2004
364. Walesiak M., *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
365. Welch L. S., Luostarinen R., *Internationalization: Evolution of a Concept*, w: Journal of General Management, 1988 Vol. 14, Nr 2
366. Welch L. S., Luostarinen R., *Inward-Outward Connections in Internationalization*, Journal of International Marketing, 1993 Vol. 1, Nr 1

367. Welch C., Wilkinson I., *The political embeddedness of international business networks*, w: International Marketing Review, 2004 Vol. 21, Nr 2
368. Wilkinson I. F., Mattsson L. G., Easton G., *International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective*, w: Journal of World Business, 2000 Vol. 35, Nr 3
369. Wilkinson I., Young L., *On cooperating: Firms, relations, networks*, w: Journal of Business Research, 2002 Vol. 55, Nr 2
370. Williamson O. E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, w: Journal of Law and Economics, 1979 Vol. 22, Nr 2
371. Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
372. Wilson D., Mummalaneni V., *Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualization*, w: Understanding business markets: interaction, relationships and networks, red. Ford D., Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993
373. Wilson H. I. M., Appiah-Kubi K., *Resource leveraging via networks by high-technology entrepreneurial firms*, w: The Journal of High Technology Management Research, 2002, Vol. 13, Nr 1
374. Włosiński K., Szerenos A. M., *Klasy wysokotechnologiczne na Mazowszu – wyniki badań*, w: Organizacja i Kierowanie, 2006 Nr 3
375. Wojnicka E., *Współpraca w procesie innowacyjnym w Unii Europejskiej*, w: Wspólnoty Europejskie, 2003 Nr 4
376. *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. Lichtarski J., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
377. Wuyts S., Dutta S., Stremersch S., *Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability*, w: Journal of Marketing, 2004 Vol. 68, Nr 2
378. Wysokińska Z., *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001
379. Yilmaz C., Sezen B., Ozdemir O., *Joint and interactive effects of trust and (Inter) dependence on relational behaviors In long-term channel dyads*, w: Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, 2005 Vol. 34, Nr 3

380. Yip G. S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
381. Zabkar V., Brencic M., *Values, trust, and commitment in business-to-business relationships*, w: *International Marketing Review*, 2004 Vol. 21, Nr 2
382. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. Perechuda K., Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
383. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
384. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
385. Zwierzchowski Z., *Gospodarka w innowacyjnej zapaści*, w: *Rzeczpospolita*, 2007 Nr 255
386. Zydlewska A., *Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym*, w: *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. Gołębiowski T., PWE, Warszawa 2003
387. Żukowski Z., *Polska włącza się do europejskiego programu innowacyjności*, w: *Gazeta Prawna*, 2005 Nr 214

Spis tabel

Tabela 1 Charakterystyka podejścia transakcyjnego i partnerskiego.....	17
Tabela 2 Przegląd cech powiązań sieciowych proponowanych w literaturze przedmiotu	36
Tabela 3 Podstawowe modele internacjonalizacji związane z innowacją.....	57
Tabela 4 Etapowe modele procesu internacjonalizacji.....	60
Tabela 5 Podejście sieciowe do internacjonalizacji – modelowe sytuacje analizy autorstwa J. Johansona i L. G. Mattssona.....	65
Tabela 6 Charakterystyka czterech podstawowych typów zasobów.....	71
Tabela 7 Klasyfikacja zasobów przyczółkowych.....	72
Tabela 8 Przegląd metodyki badań.....	148
Tabela 9 Charakterystyka przedsiębiorstw zaawansowanych technologii	155
Tabela 10 Podstawowe dane dotyczące przedsiębiorstw produkcyjnych zaawansowanych technologii w Polsce w 2003 roku na tle krajów UE-27 będących liderami w danej kategorii...	199
Tabela 11 Udział importu i eksportu wyrobów zaawansowanych technologii w imporcie i eksporcie ogółem (w %).....	200
Tabela 12 Udział wyrobów zaawansowanych technologii w wartości produkcji sprzedanej (w %) ...	202
Tabela 13 Nakłady na działalność badawczą i rozwojową (B&R) w Polsce – podstawowe dane i wskaźniki (ceny bieżące)	203
Tabela 14 Mocne i słabe strony sektora zaawansowanych technologii w Polsce.....	212
Tabela 15 Wynik analizy czynnikowej dla wskaźnika efektów – macierz składowych.....	221
Tabela 16 Poddane badaniu składowe modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych	223
Tabela 17 Średnia ocena stopnia wykorzystania składowych modelu z podziałem na lepsze i pozostałe firmy high-tech.....	225
Tabela 18 Motywy współpracy podejmowanej z zagranicznymi podmiotami przez przedsiębiorstwa high-tech z podziałem na firmy lepsze i pozostałe (wyniki najwyższe).....	227
Tabela 19 Ocena siły współpracy w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw high-tech (z podziałem na firmy lepsze i pozostałe).....	229
Tabela 20 Wynik analizy czynnikowej dla wskaźnika powiązań sieciowych ogółem – macierz składowych.....	231
Tabela 21 Wyniki przedsiębiorstw high-tech w zależności od poziomu wykorzystania powiązań sieciowych.....	232

Tabela 22	Rezultat analizy regresji dla wskaźnika efektów i wskaźnika powiązań sieciowych ogółem	234
Tabela 23	Wynik analizy czynnikowej dla wskaźnika aktywności w zakresie powiązań sieciowych – macierz składowych	237
Tabela 24	Udział firm o lepszych (gorszych lub takich samych) wynikach w zależności od poziomu aktywności kształtowania powiązań sieciowych.....	238
Tabela 25	Średnia ocena wyników firmy w stosunku do konkurencji w podziale na przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii reprezentujące aktywne i bierne podejście do kształtowania powiązań sieciowych.....	239
Tabela 26	Rezultaty analizy regresji dla wskaźnika efektów i wskaźnika aktywności w zakresie powiązań sieciowych	240

Spis rysunków

Rysunek 1 Schemat sieci biznesowej.....	19
Rysunek 2 Zależności między dwiema perspektywami badawczymi	26
Rysunek 3 Główne cechy powiązania sieciowego.....	37
Rysunek 4 Nieskończoność powiązań sieciowych.....	42
Rysunek 5 Powiązania sieciowe pierwszego i drugiego rzędu	44
Rysunek 6 Teoretyczny i operacyjny poziom modelu Uppsala.....	55
Rysunek 7 Proces wejścia na rynki zagraniczne	70
Rysunek 8 Cykl zaangażowania zasobów	74
Rysunek 9 Konfiguracja powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa ..	75
Rysunek 10 Dualny wpływ powiązań sieciowych na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	77
Rysunek 11 Cykl konkurencyjności.....	84
Rysunek 12 Dualny wpływ powiązań sieciowych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.....	101
Rysunek 13 Ciągła interakcja powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej – wstępne założenia	102
Rysunek 14 Ciągła interakcja powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej.....	112
Rysunek 15 Współzależność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej – wstępne założenia	112
Rysunek 16 Współzależność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej.....	118
Rysunek 17 Nieskończoność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej	119
Rysunek 18 Pośredni wpływ powiązań sieciowych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych	120
Rysunek 19 Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych.....	131
Rysunek 20 Układ zależności między elementami modelu	134
Rysunek 21 Przedsiębiorstwa innowacyjne a przedsiębiorstwa high-tech	154
Rysunek 22 Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.....	156
Rysunek 23 Schemat osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa bom global – małe firmy high-tech..	168
Rysunek 24 Charakterystyka procesu internacjonalizacji firm zaawansowanych technologii...	172
Rysunek 25 Ciągła interakcja powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.....	176

Rysunek 26 Współzależność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.....	179
Rysunek 27 Nieskończoność powiązań sieciowych jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.....	186
Rysunek 28 Model mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw high-tech na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych.....	191
Rysunek 29 Etapy badania empirycznego i odpowiadające im cele szczegółowe rozprawy.....	196
Rysunek 30 Sektor high-tech – trzy płaszczyzny problemów.....	207
Rysunek 31 Drugi etap badania empirycznego.....	219
Rysunek 32 Trzeci etap badania empirycznego.....	236

Aneks

Załącznik 1 Pytania kwestionariusza ankietowego dotyczące składowych modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych – wpływ bezpośredni

Pytania główne

Poniżej podano szereg opinii innych menedżerów na temat współpracy na rynkach zagranicznych. Jak dalece zgodziłby(-łaby) się Pan(-i) z każdą z nich w odniesieniu do swojej firmy. Proszę wpisać cyfrę odpowiadającą Pana(-i) opinii wg następującej skali:
(1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się, x – brak zdania)

- v0708 Kładziemy duży nacisk na tworzenie dobrych długoterminowych relacji z kluczowymi nabywcami zagranicznymi
- v0709 Kładziemy duży nacisk na tworzenie długoterminowych relacji z kluczowymi dostawcami i/lub podwykonawcami zagranicznymi
- v0710 Kładziemy duży nacisk na tworzenie długoterminowych relacji z konkurentami
- v0711 Kładziemy duży nacisk na tworzenie długoterminowych relacji z innymi organizacjami i instytucjami, które mają wpływ na proces zakupu przez nabywcę zagranicznego
- v0712 Kładziemy duży nacisk na tworzenie długoterminowych relacji z ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi
- v0713 Staramy się rozwijać kontakty nieformalne z zagranicznymi nabywcami
- v0714 Staramy się rozwijać kontakty nieformalne z zagranicznymi dostawcami i/lub podwykonawcami
- v0715 Staramy się rozwijać kontakty nieformalne z innymi ważnymi organizacjami i instytucjami zagranicznymi, które mają wpływ na proces zakupu przez nabywcę zagranicznego
- v0716 Poszukujemy firm zagranicznych, z którymi moglibyśmy stworzyć alianse strategiczne

Pytania pomocnicze

Poniżej podano szereg opinii innych menedżerów na temat przesłanek nawiązywania kontaktów z partnerami zagranicznymi. Jak dalece zgodziłby(-łaby) się Pan(-i) z każdą z nich w odniesieniu do swojej firmy. Proszę wpisać cyfrę odpowiadającą Pana(-i) opinii wg następującej skali
(1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się, x – brak zdania)

Nawiązujemy kontakty z naszymi zagranicznymi nabywcami w celu:

- v0901 - uzyskania dostępu do ich wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu firmą
- v0902 - uzyskania dostępu do ich wiedzy dotyczącej technologii
- v0903 - uzyskania dostępu do ich klientów
- v0904 - uzyskania dostępu do ich zasobów finansowych
- v0905 - uzyskania dostępu do ich kompetencji z zakresu badań i rozwoju (R&D)
- v0906 - uzyskania dostępu do ich specjalistycznego sprzętu i aparatury
- v0907 - obniżenia kosztów produkcji
- v0908 Kontakty nawiązywane z naszymi zagranicznymi nabywcami przyczyniają się do zwiększenia innowacyjności naszego przedsiębiorstwa i jego produktów

Nawiązujemy kontakty z zagranicznymi dostawcami i/lub podwykonawcami w celu:

- v0911 - uzyskania dostępu do ich wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu firmą
- v0912 - uzyskania dostępu do ich wiedzy dotyczącej technologii
- v0913 - uzyskania dostępu do ich klientów
- v0914 - uzyskania dostępu do ich zasobów finansowych
- v0915 - uzyskania dostępu do ich kompetencji z zakresu badań i rozwoju (R&D)
- v0916 - uzyskania dostępu do ich specjalistycznego sprzętu i aparatury

v0917Kontakty nawiązywane z naszymi zagranicznymi dostawcami i/lub podwykonawcami przyczyniają się do zwiększenia innowacyjności naszego przedsiębiorstwa i jego produktów

Nawiązujemy kontakty z zagranicznymi konkurentami w celu:

- v0921 - uzyskania dostępu do ich wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu firmą
- v0922 - uzyskania dostępu do ich wiedzy dotyczącej technologii
- v0923 - uzyskania dostępu do ich klientów
- v0924 - uzyskania dostępu do ich zasobów finansowych
- v0925 - uzyskania dostępu do ich kompetencji z zakresu badań i rozwoju (R&D)
- v0926 - uzyskania dostępu do ich specjalistycznego sprzętu i aparatury
- v0927 - obniżenia kosztów produkcji
- v0928- wspólnego działania na innych rynkach zagranicznych (np. firma polska i firma niemiecka wspólnie wchodzi na rynek rosyjski)
- v0929 Kontakty nawiązywane z naszymi zagranicznymi konkurentami przyczyniają się do zwiększenia innowacyjności naszego przedsiębiorstwa i jego produktów

Stała współpraca z podmiotami zagranicznymi może dotyczyć poniżej podanych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Proszę wskazać w ramach których obszarów współpracuje Pana(-i) firma oraz określić siłę tej współpracy (w skali 1-5, gdzie 1 – bardzo słaba współpraca, 5 – bardzo silna współpraca).

- v0801Badania i rozwój (R & D)
- v0802Logistyka
- v0803Produkcja
- v0804Marketing
- v0805Sprzedaż (handel)
- v0806Finanse
- v0807Kadry

Poniżej podano opinię innych menedżerów na temat wewnętrznego sposobu funkcjonowania firm, mającego wpływ na jej ekspansję zagraniczną. Jak dalece zgodziłby(-łaby) się Pan(-i) z każdą z nich w odniesieniu do swojej firmy. Proszę wpisać cyfrę odpowiadającą Pana(-i) opinii wg następującej skali (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się, x – brak zdania)

v1008Nasza firma jest dobra w zakresie wykorzystania wzajemnego zaufania naszej firmy i naszych najważniejszych partnerów zagranicznych (nabywców, dostawców, podwykonawców itp.)

Źródło: Kwestionariusz ankietowy projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 51104-95 pt. „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)”.

Załącznik 2 Pytania kwestionariusza ankietowego dotyczące składowych modelu mechanizmu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z wykorzystaniem powiązań sieciowych – wpływ pośredni

Pytania główne

Poniżej podano szereg opinii innych menedżerów na temat współpracy na rynkach zagranicznych. Jak dalece zgodziłby(-łaby) się Pan(-i) z każdą z nich w odniesieniu do swojej firmy. Proszę wpisać cyfrę odpowiadającą Pana(-i) opinii wg następującej skali:

(1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się, x – brak zdania)

v0701 Nasza firma przed wejściem na nowy rynek zagraniczny chętnie podejmowała współpracę z podmiotami działającymi już na tym rynku (nabywcami, dostawcami, agencjami rządowymi itp.)

v0702 Jesteśmy otwarci na propozycje współpracy zgłaszane przez zagranicznych nabywców

v0703 Jesteśmy otwarci na propozycje współpracy zgłaszane przez zagranicznych dostawców i/lub podwykonawców

v0704 Jesteśmy otwarci na propozycje współpracy zgłaszane przez zagranicznych konkurentów

Źródło: Kwestionariusz ankietowy projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 51104-95 pt. „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)”.

Załącznik 3 Średnia ocena stopnia wykorzystania składowych modelu z podziałem na lepsze i pozostałe firmy high-tech – dane szczegółowe wraz z numerami pytań kwestionariusza ankietowego*

		v0701	v0702	v0703	v0704	v0708	v0709	v0710	v0711	v0712	v0713	v0714	v0715	v0716
Firmy lepsze	Średnia	3,33	4,41	3,91	3,25	4,69	4,28	3,14	3,31	3,13	3,87	3,57	3,03	2,87
	Odchylenie standardowe	1,24	0,84	1,06	1,16	0,59	0,81	1,22	1,14	1,41	1,06	1,04	1,15	1,36
Firmy pozostałe	Średnia	3,23	4,31	4,08	3,54	4,23	4,08	2,64	3,17	3,08	3,46	3,46	2,83	3,08
	Odchylenie standardowe	1,24	0,95	0,95	1,05	0,93	0,86	0,81	1,19	1,51	0,78	0,66	1,03	1,16
Różnica	Średnia	0,10	0,10	-0,17	-0,29	0,46	0,20	0,50	0,14	0,05	0,41	0,11	0,20	-0,22

Firmy lepsze – wskaźnik efektów > 3

Firmy pozostałe – wskaźnik efektów ≤ 3

Skala ocen odpowiedzi 1-5 (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się)

* Kwestionariusz ankietowy projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 51104-95 pt. „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)”

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 4 Motywy współpracy podejmowanej z zagranicznymi podmiotami przez przedsiębiorstwa high-tech z podziałem na firmy lepsze i pozostałe – dane szczegółowe wraz z numerami pytań kwestionariusza ankietowego*

		v1008	Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi nabywcami w celu uzyskania:								Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi dostawcami w celu uzyskania							Nawiązywanie kontaktu z zagranicznymi konkurentami w celu uzyskania								
			v0901	v0902	v0903	v0904	v0905	v0906	v0907	v0908	v0911	v0912	v0913	v0914	v0915	v0916	v0917	v0921	v0922	v0923	v0924	v0925	v0926	v0927	v0928	v0929
Firmy lepsze	n	3,97	2,81	3,52	3,25	2,50	2,63	2,60	3,03	3,91	2,41	3,23	2,56	2,13	2,68	2,70	3,53	2,48	3,17	2,72	1,72	2,34	2,10	2,85	2,50	3,07
	σ	0,73	1,28	1,06	1,16	1,22	1,10	0,81	1,13	1,01	1,21	1,28	1,19	1,02	1,05	1,09	1,07	1,21	1,34	1,31	0,88	1,20	1,08	1,35	1,24	1,31
Firmy pozostałe	n	3,85	2,42	3,38	3,62	2,54	2,77	3,00	3,25	3,38	2,17	3,25	3,25	2,50	2,67	2,62	3,17	2,17	2,83	3,00	1,64	2,25	2,25	2,73	2,91	2,67
	σ	1,07	1,08	1,26	0,87	0,97	1,36	1,35	1,29	1,26	1,11	1,06	0,75	1,09	1,15	1,26	1,11	1,34	1,19	1,28	0,92	0,87	0,75	1,19	1,38	1,30
Różnica	n	0,12	0,40	0,13	-0,37	-0,04	-0,14	-0,40	-0,22	0,52	0,24	-0,02	-0,69	-0,37	0,01	0,08	0,37	0,32	0,34	-0,28	0,09	0,09	-0,15	0,12	-0,41	0,40

n – średnia

σ – odchylenie standardowe

Firmy lepsze – wskaźnik efektów > 3

Firmy pozostałe – wskaźnik efektów ≤ 3

Skala ocen odpowiedzi 1-5 (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się)

* Kwestionariusz ankietowy projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 51104-95 pt. „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)”

Źródło: Opracowanie własne.