



Wydział Zarządzania

UNIwersytet Ekonomiczny  
w POZNANIU

**Aleksandra Hauke-Lopes**

**ROLA TRANSFERU WIEDZY W PROCESIE WEJŚCIA  
PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNEK ZAGRANICZNY –  
PODEJŚCIE SIECIOWE.**

**Rozprawa doktorska**

**Promotor:**

**prof. dr hab. Krzysztof Fonfara**

**Poznań 2010**

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp.</b>	<b>1</b>
<b>1. Transfer wiedzy na tle zasobowej teorii firmy.</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Wiedza w ujęciu zasobowej teorii firmy.</b>	<b>14</b>
1.1.1. Zasobowa teoria firmy.	14
1.1.2. Wiedza jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa.	28
<b>1.2. Znaczenie transferu wiedzy w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo.</b>	<b>42</b>
1.2.1. Transfer wiedzy na tle zarządzania wiedzą.	42
1.2.2. Znaczenie transferu wiedzy w uzyskiwaniu sukcesu przez przedsiębiorstwo (ujęcie modelowe).	54
<b>2. Współpraca na rynku przedsiębiorstw w ramach strategicznej sieci biznesowej.</b>	<b>71</b>
<b>2.1. Sieciowe podejście do współpracy na rynku przedsiębiorstw.</b>	<b>71</b>
2.1.1. Charakterystyka współpracy na rynku przedsiębiorstw w podejściu sieciowym.	71
2.1.2. Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej.	91
<b>2.2. Elementy wyróżniające strategiczną sieć biznesową w kontekście optymalizacji działalności przedsiębiorstwa.</b>	<b>98</b>
2.2.1. Charakterystyka strategicznej sieci biznesowej.	98
2.2.2. Korzyści z funkcjonowania w strategicznej sieci biznesowej.	110
<b>3. Rola transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.</b>	<b>117</b>
<b>3.1. Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw.</b>	<b>117</b>
3.1.1. Teorie internacjonalizacji w ujęciu klasycznym.	117
3.1.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w ujęciu sieciowym.	128
<b>3.2. Rola transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.</b>	<b>141</b>
3.2.1. Determinanty transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej.	141
3.2.2. Rola transferu wiedzy w osiągnięciu sukcesu w procesie internacjonalizacji (ujęcie modelowe).	156
<b>4. Rola transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznej sieci biznesowej – wyniki badań empirycznych.</b>	<b>169</b>
<b>4.1. Transfer wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznej sieci biznesowej – analiza wyników badań ilościowych.</b>	<b>169</b>
<b>4.2. Studia przypadków wybranych przedsiębiorstw.</b>	<b>204</b>
4.2.1. Delphi.	204
4.2.2. Whirlpool.	217
<b>4.3. Podsumowanie badań empirycznych.</b>	<b>230</b>
<b>Zakończenie.</b>	<b>235</b>
<b>Bibliografia.</b>	<b>242</b>
<b>Spis tabel.</b>	<b>269</b>
<b>Spis rysunków.</b>	<b>270</b>
<b>Aneks.</b>	<b>271</b>

## **Wstęp.**

Przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych, w obliczu narastającej konkurencji oraz szybkich zmian zachodzących w otoczeniu, muszą nawiązywać współpracę z innymi podmiotami<sup>1</sup>. Zapoczątkowana formalna kooperacja z biegiem czasu jest rozwijana i pogłębiana, przyczyniając się do powstania nieformalnych powiązań pomiędzy firmami.

Analiza powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na rynku *business-to-business* zaczęła być przedmiotem szczególnego zainteresowania pod koniec lat 70-tych ubiegłego wieku. Efektem rozważań było zaproponowanie nowego podejścia do badania współpracy między przedsiębiorstwami – podejścia sieciowego (*network approach*), które zostało dogłębnie zbadane i upowszechnione przede wszystkim przez badaczy zrzeszonych w Grupie IMP. Nieformalna Grupa IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) została utworzona w 1976 roku przez europejskich naukowców pochodzących głównie ze Szwecji, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec i Włoch. Do przedstawicieli tego nurtu można zaliczyć między innymi: H. Håkanssona, D. Forda, L.-G. Mattsona, J. Johanssona oraz L.-E. Erikssona. Teoria stanowiąca podstawę rozważań Grupy IMP opiera się na założeniach teorii międzyorganizacyjnych, teorii kosztów transakcyjnych O. Williamsona, nawiązując do teorii marketingu na rynku przedsiębiorstw oraz marketingu partnerskiego.

Zgodnie z tradycyjnym podejściem sieciowym, prezentowanym przede wszystkim przez badaczy z Grupy IMP, sieć biznesową (*business network*) można określić jako ogół powiązań formalnych i nieformalnych oraz interakcji występujących między dwoma lub więcej podmiotami (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, s. 18). Sieci biznesowe w podejściu tradycyjnym powstają w efekcie długotrwałej, opartej na partnerskich zasadach współpracy oraz powtarzających się transakcji między partnerami biznesowymi. W trakcie kooperacji podmioty wymieniają się posiadanymi, zróżnicowanymi, zasobami, które są następnie udostępniane innym ogniom sieci, aby zaspokoić potrzeby pozostałych członków sieci albo klientów zewnętrznych. Tradycyjne podejście sieciowe ma w dużym stopniu charakter pasywny. Zakłada się w nim brak aktywnego zaangażowania przedsiębiorstwa w powstawanie powiązania. Sieć staje się wynikiem kooperacji, a nie środkiem uzyskania zamierzonych celów strategicznych. Analiza powiązań sieciowych ma, w podejściu tradycyjnym, charakter

---

<sup>1</sup> Ze względów leksykalnych (unikanie powtórzeń) w rozprawie zamiennie stosuje się pojęcia: firma, podmiot, przedsiębiorstwo oraz aktor, mimo istniejących między nimi różnic definicyjnych.

statyczny i deskryptywny, gdyż skupia się na ocenie bieżącej sytuacji, a nie na określaniu strategii funkcjonowania firmy na rynku. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo wynikają z konsekwencji akcji i reakcji zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa i sieci, nie będąc efektem działań zaplanowanych przez firmę.

Wydaje się, iż pasywne funkcjonowanie podmiotów w ramach tradycyjnej sieci biznesowej nie jest adekwatne w sytuacji dynamicznego otoczenia, w jakim obecnie działają przedsiębiorstwa. Globalizacja oraz działalność konkurentów na rynku sprawiają, że podmioty muszą, poprzez tworzenie i realizowanie strategii optymalizującej własny łańcuch wartości, być bardziej elastyczne i konkurencyjne. Podejściem umożliwiającym takie nastawienie do działalności jest współpraca w ramach strategicznej sieci biznesowej. Strategiczne podejście do współpracy w ramach sieci biznesowej powstało w wyniku ewolucji poglądów i rozwoju badań nad powiązaniem występującymi między przedsiębiorstwami działającymi na rynku *business-to-business*. W tym podejściu firma aktywnie dobiera do współpracy inne podmioty w celu budowy najbardziej korzystnego dla danego przedsiębiorstwa powiązania biznesowego (por. Jarillo 1988, 1995). Strategiczne podejście do tworzenia sieci biznesowej jest coraz częściej eksponowane w literaturze (Gulati, Nohria, Zaheer 2000, Möller, Svahn 2003, Lundberg, Hallén 2004, Inpken, Tsang 2005, Koźmiński 2005). Podkreśla się, iż nadrzędnym zadaniem przedsiębiorstwa działającego w strategicznej sieci biznesowej jest osiągnięcie założonego celu, natomiast wykorzystywane w tym celu narzędzia mają za zadanie optymalizację własnego łańcucha wartości. Strategiczna sieć biznesowa, jak każde powiązanie sieciowe, składa się z aktorów (czyli współpracujących przedsiębiorstw), występujących między nimi powiązań oraz wymienianych między aktorami zasobów. Mimo zacieśnionej współpracy, kooperujące ze sobą w ramach strategicznej sieci biznesowej podmioty pozostają prawnie i organizacyjnie niezależne. Charakter powiązań oraz kooperacja między partnerami są bardziej sformalizowane, niż w przypadku sieci biznesowej w podejściu tradycyjnym (Forsgren, Johanson 1994, ss. 7-8).

W strategicznym podejściu do tworzenia sieci biznesowych często wykorzystywane są formy współpracy polegające na przekazywaniu innym podmiotom działań mniej korzystnych z punktu widzenia łańcucha wartości firmy. W efekcie przedsiębiorstwo, które buduje własną strategiczną sieć biznesową (nazywane liderem lub głównym przedsiębiorstwem strategicznej sieci biznesowej) może uniknąć realizacji czynności, które nie przyczyniają się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dzięki aktywnemu podejściu do tworzenia i zarządzania powiązaniem, lider

strategicznej sieci biznesowej specjalizuje się przede wszystkim w czynnościach umożliwiających osiągnięcie i umacnianie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wszystkie podmioty działające na rynku posiadają powiązania, jednak nie wszystkie podchodzą do procesu tworzenia powiązań sieciowych w sposób strategiczny. Nastawienie przedsiębiorstwa do budowania sieci biznesowych (aktywne, czyli strategiczne lub bierne, czyli tradycyjne) stanowi, w rozumieniu rozprawy, podstawową różnicę między sieciami występującymi na rynku *business-to-business*.

W rozprawie przyjmuje się zasobowe podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Zgodnie z nim podstawowym elementem umożliwiającym przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej są strategiczne zasoby, w tym przede wszystkim wiedza. Szczęólnego znaczenia nabiera ona w momencie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, gdzie kluczową rolę odgrywa transfer wiedzy do wszystkich ogniw sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym, a także czerpanie jej od partnerów sieciowych obecnych już na danym rynku. Na podstawie literatury przedmiotu (Davenport, Prusak 1998, s. 5, Probst, Raub, Romhardt 2000, ss. 14-19, Pahlberg 2001, s. 171) w rozprawie zasób ten definiuje się jako zbiór informacji, które, poprzez odpowiedni kontekst i wykorzystanie zdolności absorpcyjnych pracowników zostały przekształcone w specyficzną dla danego przedsiębiorstwa wiedzę decydującą o jego pozycji konkurencyjnej. W rozprawie nie wyróżnia się różnych typów wiedzy, ale podkreśla się znaczenie tego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż terminy: informacja, dane i wiedza nie mogą być używane zamiennie z racji innej zawartości merytorycznej każdego pojęcia<sup>2</sup>.

Transfer wiedzy<sup>3</sup> stanowi jeden z elementów zarządzania wiedzą, czyli zbioru procesów, które umożliwiają tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy w celu skutecznej realizacji zadań przez przedsiębiorstwo (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 89). Kluczowym elementem decydującym o przewadze konkurencyjnej<sup>4</sup> lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji jest dostarczenie wiedzy podmiotom, które jej potrzebują oraz dzielenie się nią w ramach powiązania, a więc jej transfer. W pracy przyjmuje się dynamiczne i szersze pojęcie transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej. Na transfer składa się przepływ, a także

---

<sup>2</sup> Szczęólna charakterystyka wiedzy, informacji oraz danych jest przedstawiona w rozdziale 1.1.1. rozprawy.

<sup>3</sup>W pracy z uwagi na aspekty stylistyczne (unikanie powtórzeń wyrażań) terminy transfer, dyfuzja, rozpowszechnianie oraz dzielenie się wiedzą będą traktowane zamiennie.

<sup>4</sup> Ze względu na leksykalnych w rozprawie zamiennie używa się terminów przewaga konkurencyjna oraz sukces w odniesieniu do przedsiębiorstwa.

absorpcja wiedzy, które zachodzą w specyficznym dla danego przedsiębiorstwa kontekście. Skuteczny transfer wiedzy polega na jej przekazaniu, przyswojeniu, przetworzeniu, zrozumieniu i odpowiednim do sytuacji zastosowaniu. Wymienione elementy umożliwiają umacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, gdyż w efekcie wymiany i ciągłego wzbogacania powstaje nowa, strategiczna wiedza. W rozprawie transfer wiedzy jest eksponowany jako podstawowy czynnik przyczyniający się do uzyskiwania sukcesu przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji w ramach strategicznej sieci biznesowej.

*Problem badawczy* rozprawy doktorskiej stanowi transfer wiedzy w strategicznej sieci biznesowej, jako istotna determinanta umożliwiająca osiągnięcie sukcesu przez lidera sieci w procesie internacjonalizacji.

Rozprawa ma na *celu* analizę mechanizmu transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji w kontekście osiągnięcia sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej. Otrzymane w wyniku analizy rezultaty mogą przyczynić się do częściowego wypełnienia istniejącej luki poznawczej z zakresu transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

*Przedmiotem rozprawy* są działania realizowane przez lidera pod kątem wspierania transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Większość firm działa zgodnie z podejściem sieciowym, jednak nie wszystkie świadomie kreują powiązania. Lider strategicznej sieci biznesowej odgrywa kluczową rolę w procesie transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji. Jest on odpowiedzialny za stworzenie optymalizującego własny łańcuch wartości powiązania sieciowego, które dodatkowo powinno ułatwiać wymianę informacji czy know-how pomiędzy współpracującymi podmiotami. W efekcie likwidowania barier oraz wspierania działań związanych z transferem wiedzy, lider strategicznej sieci biznesowej może w lepszym stopniu zrealizować zamierzone cele na nowym rynku.

Literatura przedmiotu wyróżnia kilka głównych nurtów dotyczących internacjonalizacji firmy w podejściu sieciowym. Przede wszystkim opisuje się sam proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w podejściu sieciowym (Johansson, Mattson 2002). Niektórzy, jak D. Blankenburg (1995), zwracają uwagę na bariery i potencjalne trudności w wejściu na rynek zagraniczny w formie sieciowej. Ponadto podkreśla się znaczenie wewnętrznych i zewnętrznych sieci, jakie istnieją w danym powiązaniu. O zaletach, wadach i przeszkodach internacjonalizacji w podejściu sieciowym piszą również D. Surówka-Marszałek (2001) oraz T. Vissak (2004). W literaturze przedmiotu

badane są także zależności między zachowaniem przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji a osiąganymi przez nie wynikami (Fonfara 2009). Inni autorzy podchodzą do opisu procesu internacjonalizacji w podejściu sieciowym z punktu widzenia jednostki (Axelsson, Agndal 2000), zasobów, jakimi firma dysponuje (Ciabuschi 2002) albo otoczenia kulturowego (Mazet, Salle, Spencer 1995). Brakuje jednak podkreślenia aktywnej roli przedsiębiorstwa w procesie budowania strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym w celu osiągnięcia sukcesu. Dotychczasowa literatura przedmiotu nie prezentuje także związku między długoterminowymi relacjami pomiędzy partnerami bezpośrednio współpracującymi w ramach strategicznej sieci biznesowej a wykazywaną przez nich większą skłonnością do transferu zaawansowanej wiedzy.

Podziały wiedzy istniejącej w przedsiębiorstwie, sposoby jej powstawania oraz kierunki przepływu są szeroko prezentowane w literaturze przedmiotu (Nonaka, Takeuchi 2000, Probst, Raub, Romhardt 2000, Schmid, Schuring, Kutscher 2002, Welch, Benito, Silseth, Karlsen 2002). Ważnym zagadnieniem poruszonym wśród badaczy jest także właściwe kierowanie procesem uczenia się oraz zarządzania wiedzą (Wathane, Roos, von Krogh, 1996, Davenport, Prusak 1998, Argote, Ingram 2000, Antczak 2004, Rokita 2005, Simpson 2005). Nie ma jednak wskazania zależności między aktywną postawą lidera sieci we wspieraniu transferu wiedzy pomiędzy ogniwami strategicznej sieci biznesowej, a stopniem realizacji zamierzonych celów na rynku zagranicznym.

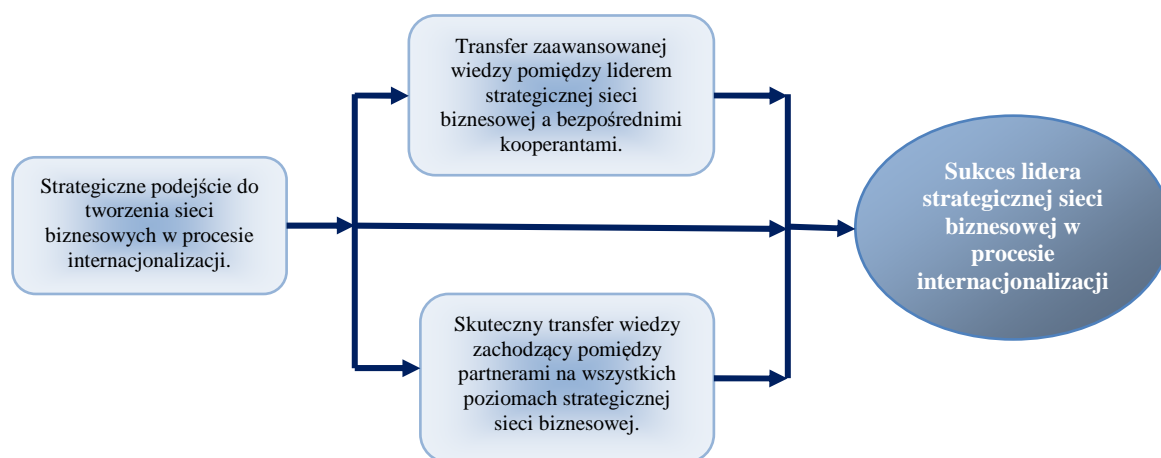
Dotychczas prowadzone badania ilościowe i jakościowe, dotyczące zarówno transferu wiedzy jak i powiązań sieciowych koncentrują się na analizie tych zagadnień na rynku lokalnym (Håkansson, Snehota 1995, Tsai 2001). W kontekście międzynarodowym badania dotyczą internacjonalizacji w podejściu sieciowym (Thumman 1994, Solberg 2001, Ciabuschi 2002, Petersen, Welch 2002, Fonfara 2009), a także strategii funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym, w tym transferu wiedzy (Hallén 1994, Pahlberg 2001, Monteiro, Arvidsson, Birkinshaw 2004). Mimo badań empirycznych dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw w podejściu sieciowym, dostrzega się brak analizy empirycznej badającej zależności między strategiczną orientacją przedsiębiorstwa w trakcie budowania oraz zarządzania siecią biznesową a uzyskiwanymi wynikami w efekcie transferu wiedzy. W szczególności brakuje takich badań w odniesieniu do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej.

W rozprawie internacjonalizacja firmy jest analizowana z perspektywy strategicznej sieci biznesowej. Zgodnie z tym podejściem, internacjonalizacja jest rozpatrywana jako proces, stanowiący efekt przyjętej przez firmę strategii wchodzenia na nowy rynek. Uważa się, iż strategiczne podejście do tworzenia sieci biznesowych w procesie internacjonalizacji ułatwia działalność na rynku zagranicznym oraz optymalizuje transfer wiedzy w szczególności poprzez:

- aktywną działalność przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia i realizacji strategii,
- optymalizację własnego łańcucha wartości i koncentrację na kluczowych kompetencjach,
- budowę zaufania oraz wspieranie formalnych i nieformalnych powiązań,
- umożliwienie transferu zaawansowanej wiedzy pomiędzy podmiotami bezpośrednio współpracującymi z liderem strategicznej sieci biznesowej,
- skuteczny transfer wiedzy pomiędzy partnerami zagranicznymi na nowym rynku, prowadzący do uzyskiwania sukcesu w procesie internacjonalizacji.

Rysunek 1 przedstawia ramy koncepcyjne rozprawy doktorskiej.

Rysunek 1: Ramy koncepcyjne rozprawy doktorskiej.



Źródło: opracowanie własne.

W rozprawie przyjęto, iż transfer wiedzy ma miejsce w przedsiębiorstwie będącym liderem strategicznej sieci biznesowej oraz pomiędzy współpracującymi z nim podmiotami. Takie podejście do analizy transferu wiedzy podkreśla wielopłaszczyznowy charakter tego procesu, jako kluczowego elementu pozwalającego osiągnąć strategiczne cele przedsiębiorstwa. W wyniku współpracy i wymiany informacji powstaje nowa wiedza, oraz zostaje ułatwiony dostęp pracowników do niej. Transfer wiedzy, mimo iż zachodzi pomiędzy pracownikami wpływa na pozycję



konkurencyjną całej strategicznej sieci biznesowej. Zadaniem głównego przedsiębiorstwa powinno być wspieranie transferu wiedzy pomiędzy wszystkimi uczestnikami sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym, w tym także własnej firmy. Przyjmuje się, iż niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą lub istnienie barier w transferze w ramach strategicznej sieci biznesowej znacznie utrudnia, a czasem nawet uniemożliwia, skuteczne działanie na rynku, gdyż wiedza ma wartość dla przedsiębiorstwa oraz tworzonej przez niego sieci tylko wtedy, gdy jest rozpowszechniana.

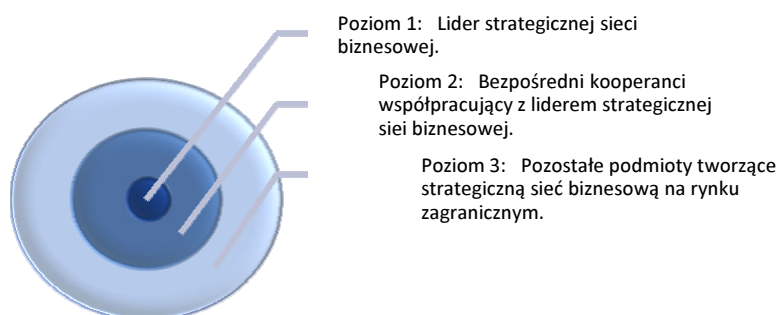
W podejściu sieciowym ważne jest budowanie i rozwijanie współpracy zgodnie z koncepcją marketingu partnerskiego. Podmioty powinny być zorientowane na długofalową oraz partnerską współpracę. Innym elementem koncepcji marketingu partnerskiego wykorzystywanym we współpracy w ramach sieci jest dbałość o zadowolenie nabywcy. Opierając się na koncepcji marketingu wewnętrznego wszystkie powiązania między podmiotami działającymi w sieci biznesowej należy traktować jako relację nabywca – odbiorca wiedzy. Stąd istotne jest dopasowanie zawartości przesyłanych informacji do aktualnych potrzeb, a także możliwości zrozumienia przez odbiorcę wiedzy. Ten element ma znaczenie przede wszystkim w tworzeniu podstaw do skutecznego dzielenia się wiedzą w powiązaniu sieciowym oraz przyczynia się do odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

W rozprawie wyróżnia się trzy główne poziomy tworzenia oraz przepływu wiedzy zachodzące w obrębie przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej. Pierwszy poziom ogranicza się do wnętrza przedsiębiorstwa – lidera sieci biznesowej, gdzie głównymi źródłami tworzenia i transferu wiedzy są pracownicy. Drugi poziom obejmuje przepływy pomiędzy liderem sieci a przedsiębiorstwami bezpośrednio z nim współpracującymi w ramach strategicznej sieci biznesowej. Oba poziomy – wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w ramach bezpośrednich relacji lidera strategicznej sieci biznesowej – stanowią, zgodnie z założeniami rozprawy, źródła budowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Ostatni, trzeci poziom tworzenia oraz transferu wiedzy, obejmuje podmioty zewnątrz w stosunku do głównego przedsiębiorstwa strategicznej sieci biznesowej. W rozprawie przyjmuje się, iż poziom ten ma mniejszy wpływ na tworzenie i umacnianie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa działającego na rynku zagranicznym. Uważa się, iż podmioty nie będąc bezpośrednio powiązane z liderem strategicznej sieci biznesowej wpływają jedynie pośrednio na jego działania, a tym samym mają mniejszy wpływ na odnoszenie

sukcesu przez lidera sieci. Należy jednak podkreślić ich rolę jako źródła informacji, które następnie mogą zostać zamienione przez pracowników w przydatną dla przedsiębiorstwa wiedzę. Do podmiotów pośrednio związanych z liderem strategicznej sieci biznesowej zaliczyć można między innymi: lokalne przedsiębiorstwa działające na rynku zagranicznym, środki masowego przekazu czy też firmy doradcze.

Poziomy przepływ wiedzy w ramach sieci strategicznej działającej na rynku zagranicznym są przedstawione na rysunku 2. W rozprawie przede wszystkim analizowany jest transfer wiedzy zachodzący na poziomie 1 oraz na poziomie 2. Na potrzeby rozprawy, strategiczną sieć biznesową ogranicza się w rozważaniach teoretycznych i w badaniach empirycznych do tych dwóch poziomów.

Rysunek 2: Poziomy transfer wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.



Źródło: opracowanie własne.

Wejście przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny wiąże się z rozpoczęciem działalności w odmiennym ekonomicznie, społecznie, kulturowo i prawnie kraju. Niektóre informacje o nowym rynku są niemożliwe do znalezienia ze względu na ich ukryte i trudne do opisanie właściwości. Kolejnym problemem dla przedsiębiorstwa może być opór ze strony podmiotów działających już na danym rynku do współpracy i do dzielenia się swoją zaawansowaną wiedzą z nieznanym partnerem biznesowym. Aby w pełni zrealizować zamierzone cele strategiczne, przedsiębiorstwo nie może biernie działać na rynku. W celu osiągnięcia sukcesu lider strategicznej sieci biznesowej musi decydować, jakich partnerów biznesowych potrzebuje i na nich skupić swoją uwagę. Poprzez aktywne budowanie własnej sieci strategicznej, przedsiębiorstwo, w sposób aktywny i świadomy, odpowiednio do swoich potrzeb dobiera inne podmioty powiązania tak, aby osiągnąć zamierzone cele. Przedsiębiorstwo tworzące strategiczną sieć biznesową świadomie decyduje, w jakim stopniu będzie dokonywać ekspansji w ramach własnej firmy, a na ile współpracować z innymi podmiotami. Dzięki temu

może osiągać lepsze wyniki niż firmy biernie uczestniczące w sieciach biznesowych w trakcie wejścia na nowy rynek. Biernie podejście do procesu internacjonalizacji nie pozwala na pełne wykorzystanie potencjału, jakim dysponują inne przedsiębiorstwa, gdyż współpraca opiera się nie na strategicznym doborze firm, ale jest wynikiem długotrwałej kooperacji. W tym kontekście w rozprawie podjęto się próby weryfikacji następującej hipotezy:

H1: Przedsiębiorstwa, które świadomie i aktywnie budują strategiczną sieć biznesową w trakcie wejścia na rynek zagraniczny osiągają lepsze wyniki niż firmy biernie uczestniczące w powiązaniu sieciowym.

W wyniku współpracy nasila się transfer wiedzy między uczestnikami strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym, w tym w szczególności między liderem a podmiotami bezpośrednio z nim współpracującymi w ramach strategicznej sieci biznesowej. Dzięki temu lider sieci może w bardziej innowacyjny sposób podejść do rozwiązywania powstających problemów. Obustronne zaufanie umożliwi wymianę informacji o nowym rynku, a także lepszy transfer wiedzy wewnątrz sieci. Wraz z rozwojem kooperacji rośnie stopień zaawansowania krążącej w danym powiązaniu wiedzy. Kontakty te pozwalają na wymianę coraz bardziej zaawansowanej wiedzy, która przyczynia się do poprawy efektów działalności przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku zagranicznym oraz stworzonej przez niego sieci. Firmy sporadycznie współpracujące z liderem powiązania otrzymują mniej zaawansowaną wiedzę, gdyż rzadkie kontakty nie służą budowie zaufania – kluczowego elementu skutecznego transferu wiedzy. Dla poszerzenia pola badawczego poddano próbie weryfikacji następującą hipotezę:

H2: Przedsiębiorstwo tworzące strategiczną sieć biznesową na rynku zagranicznym przekazuje i otrzymuje bardziej zaawansowaną wiedzę od podmiotów ściśle współpracujących w ramach danej sieci niż od pozostałych uczestników rynku, co przyczynia się do osiągnięcia przez niego sukcesu.

Aktywne budowanie strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym wymaga od lidera dostarczania wszystkim aktorom powiązania odpowiedniej wiedzy w celu konkurowania z innymi podmiotami na tym rynku. Dlatego też, aby osiągnąć zamierzone cele, lider sieci powinien wspierać wszelkie działania ułatwiające transfer

wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej, a szczególnie w obrębie własnego przedsiębiorstwa.

Transfer wiedzy jest szczególnie ważny w przypadku rozpoczynania działalności na rynku zagranicznym z uwagi na możliwość pojawienia się odmiennych, niż na dotychczasowym rynku, problemów. Dlatego też odpowiednie wspieranie procesu przepływu wiedzy przyczynia się do zmniejszenia liczby potencjalnych problemów w trakcie realizacji strategii oraz polepszania wyników działalności w nowym otoczeniu. Przedsiębiorstwo budujące i koordynujące strategiczną sieć biznesową rozpoczynające działalność na rynku zagranicznym powinno aktywnie uczestniczyć w procesie transferu wiedzy w ramach własnych struktur. Oznacza to inicjowanie i wspieranie wszelkich działań nieformalnych oraz formalnych służących wymianie poglądów czy wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Lider sieci może organizować nieformalne spotkania albo wyjazdy integracyjne. Formalnym narzędziem wspierającym transfer wiedzy są wspólnoty praktyków lub koła jakości istniejące w ramach przedsiębiorstwa. Firma może też rozwijać nowoczesne formy komunikacji, jak na przykład intranet. Wymienione aktywne działania firmy przyczyniają się do tworzenia i rozwoju nieformalnych powiązań, nawiązaniu nowych kontaktów, a w efekcie powstawania i transferu wiedzy. Dzięki transferowi wiedzy, lider strategicznej sieci biznesowej zwiększa szanse uzyskania sukcesu na rynku zagranicznym w procesie internacjonalizacji. W prezentowanej rozprawie doktorskiej dokonano próby weryfikacji następującej hipotezy:

H3: Przedsiębiorstwa, które aktywnie, poprzez wykorzystanie odpowiednich narzędzi, wspierają transfer wiedzy wewnątrz własnych struktur, osiągają sukces w procesie internacjonalizacji.

Rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny. Przeprowadzony krytyczny przegląd literatury oraz najnowszych badań stanowi podstawę do rozważań na temat transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Jako podmiot rozważań przyjmuje się przedsiębiorstwo, które jest liderem strategicznej sieci biznesowej. Analizie poddane są działania lidera w odniesieniu do stworzonej przez niego strategicznej sieci biznesowej. Prezentowana rozprawa doktorska ma charakter dedukcyjno – indukcyjny, przy czym dominujące jest podejście dedukcyjne.

Część empiryczna rozprawy przedstawia analizę przedsiębiorstw w kontekście podejścia do transferu wiedzy, wykorzystywanych narzędzi usprawniających ten proces

oraz zależności pomiędzy charakterem transferu wiedzy (wykorzystanie formalnych lub nieformalnych narzędzi) i poziomem transferu wiedzy (wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomiędzy liderem i bezpośrednimi kooperantami) a osiąganymi przez lidera strategicznej sieci biznesowej rezultatami. Firmy działające w strategicznej sieci biznesowej poprzez dzielenie się wiedzą z innymi podmiotami, przyczyniają się do realizacji strategii lidera sieci.

Nadrzędnym dążeniem każdego przedsiębiorstwa, w tym także lidera strategicznej sieci biznesowej, jest osiągnięcie sukcesu. W rozprawie sukces jest definiowany jako osiągnięcie relatywnie lepszych wyników firmy od bezpośrednich konkurentów działających na rynku lub w porównaniu do poprzedniego roku. Jest on badany przy uwzględnieniu trzech głównych mierników – udziału w rynku, wielkości sprzedaży oraz wielkości zysku. Mierniki te są analizowane w stosunku do najbliższych konkurentów lidera sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym oraz wyników uzyskanych przez lidera sieci biznesowej w poprzednim roku. Dodatkowo w pracy do pomiaru skuteczności transferu wiedzy zachodzącego w ramach lidera strategicznej sieci biznesowej wykorzystuje się miernik skuteczności transferu wiedzy. Zawiera on ocenę takich aspektów działalności przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej, jak na przykład wyniki przedsiębiorstwa w zakresie innowacji technologicznych, zaawansowanie współpracy z kooperantami, wydatki na szkolenia pracowników czy też rotację personelu.

Dla potrzeb rozprawy w ramach przeprowadzonych badań empirycznych analiza transferu wiedzy dotyczy okresu mającego miejsce po rozpoczęciu działalności na rynku polskim w formie zagranicznej inwestycji bezpośredniej (poprzez joint-venture z lokalnymi partnerami, wykupienie kontrolnych udziałów w istniejących firmach, stworzenie nowego przedsiębiorstwa, filii lub oddziału). Przepływy wiedzy w ramach powiązania sieciowego zachodzą na wszystkich etapach procesu internacjonalizacji. Wcześniejszy transfer, mający miejsce przed procesem wejścia na rynek zagraniczny, jest także ważny dla firmy (na przykład, gdy chodzi o wybór docelowego rynku), jednak dogłębne opisanie tego procesu jest niemożliwe ze względu na przeszkody w dostępie do informacji z tego zakresu.

W pracy wykorzystuje się dane pierwotne uzyskane w wyniku realizacji projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt. „Rola transferu wiedzy w procesie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny – podejście sieciowe” (numer projektu N N115 0448 33), wykonywanego pod kierunkiem prof. dr. hab. Krzysztofa Fonfary. Projekt badawczy, przyznany w celu

realizacji rozprawy doktorskiej, obejmował okres od 16 listopada 2007 roku do 15 kwietnia 2010 roku. Analizie zostały poddane przedsiębiorstwa, które weszły na rynek dokonując zagranicznej inwestycji bezpośredniej w Polsce. Zdecydowano się na dobór celowy. Dobór próby do badań został przeprowadzony na podstawie listy największych firm dokonujących zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce publikowanej przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Badania empiryczne objęły wszystkie otrzymane w ramach doboru celowego podmioty zagraniczne bez ograniczenia czasowego działalności na rynku polskim. Dane teled adresowe firm zostały uzyskane dzięki bazie danych Kompass Poland. Zgodnie z przyjętym podejściem (podmiotem badań jest lider strategicznej sieci biznesowej), każde przedsiębiorstwo było analizowane oddzielnie niezależnie od ilości filii/oddziałów zlokalizowanych na terenie Polski. W ramach przeprowadzonych badań empirycznych wysłano 714 ankiet<sup>5</sup>. Odpowiedź uzyskano od 58 podmiotów, co oznacza 9-procentowy zwrot. Stanowi to dość dobry wynik w badaniach ilościowych z zakresu zarządzania. Do analizy wyników otrzymanych w efekcie badań empirycznych wykorzystano metody ilościowo – statystycznej analizy danych. W analizie statystycznej wykorzystano przede wszystkim metody analizy czynnikowej oraz analizy regresji i korelacji. Obliczenia zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu programu statystycznego SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

W ramach badań empirycznych przeprowadzono również wywiady bezpośrednie. W tym celu opracowano pytania do przeprowadzenia wywiadu ustrukturalizowanego mającego na celu pogłębienie wybranych wyników otrzymanych w ramach badań ankietowych. Badania jakościowe zostały przeprowadzone wśród dwóch wybranych przedsiębiorstw będących liderami strategicznych sieci biznesowych działającymi na terenie Polski.

Układ pracy stanowi odzwierciedlenie koncepcji prezentowanej rozprawy. Rozprawa składa się z czterech rozdziałów. Pierwsze trzy rozdziały dotyczą zagadnień teoretycznych i przedstawiają krytyczną analizę literatury. Natomiast rozdział czwarty przedstawia empiryczne zależności między transferem wiedzy a osiągnięciem sukcesu przez przedsiębiorstwo dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

---

<sup>5</sup> Próba badawcza objęła mniejszą liczbę przedsiębiorstw niż ta zawarta w dokumentach publikowanych przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Wynika to z braku danych teled adresowych przedsiębiorstw w bazie danych Kompass Poland.

Rozdział pierwszy ukazuje znaczenie transferu wiedzy w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo. Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej zasobowej teorii firmy, proponuje się własne definicje wiedzy oraz transferu wiedzy, a także autorską klasyfikację determinant skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.

W rozdziale drugim dokonano identyfikacji elementów strategicznej sieci biznesowej sprzyjających działalności przedsiębiorstwa na rynku *business-to-business*. Rozdział zawiera prezentację korzyści i zagrożeń płynących z tego podejścia do współpracy, a także stanowi przyczynek do rozważań na temat jednoczesnego występowania współpracy i konkurencji stanowiących nieodłączną cechę powiązania sieciowego.

Rozdział trzeci eksponuje znaczenie swobodnego transferu wiedzy między ogniwami strategicznej sieci biznesowej w osiągnięciu sukcesu w procesie internacjonalizacji. Na tle analizy porównawczej tradycyjnych form internacjonalizacji oraz podejścia sieciowego, przedstawia się elementy strategicznej sieci biznesowej ułatwiające wejście firmy na nowy rynek zagraniczny. Ponadto wskazuje się działania wspierające oraz hamujące swobodny przepływ wiedzy w ramach przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej oraz stworzonego powiązania na rynku zagranicznym. Proponuje się także wskaźniki pomiaru osiągnięcia sukcesu w procesie transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej. Rozdział ten zawiera również przedstawienie modelowego ujęcia roli transferu wiedzy w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo tworzące strategiczną sieć biznesową w procesie internacjonalizacji.

Ostatni, czwarty rozdział rozprawy doktorskiej, to próba empirycznej weryfikacji roli transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji w ramach strategicznej sieci biznesowej. Zawiera on analizę i interpretację otrzymanych w ramach badań ilościowych oraz jakościowych wyników pod kątem roli transferu wiedzy w procesie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny w podejściu sieciowym.

Zakończenie rozprawy przedstawia końcowe uwagi podsumowujące zaprezentowane w pracy rozważania.

Integralną część rozprawy stanowi aneks. Zawiera on kwestionariusze ankietowe opracowane w celu przeprowadzenia badań ilościowych oraz jakościowych, a także wybrane, szczegółowe wyniki analizy statystycznej.

## **1. Transfer wiedzy na tle zasobowej teorii firmy.**

### **1.1. Wiedza w ujęciu zasobowej teorii firmy.**

#### **1.1.1. Zasobowa teoria firmy.**

Działalność przedsiębiorstwa na rynku jest w znacznym stopniu uwarunkowana posiadanymi przez nie zasobami. Wpływ na funkcjonowanie firmy mają także otoczenie bliższe oraz dalsze, w którym ona działa. Aby firma mogła działać skutecznie, czyli realizować zaplanowane przez siebie cele, powinna odpowiednio do posiadanych zasobów oraz charakterystyki otoczenia planować swoje działania. Można wyróżnić dwa podstawowe podejścia do istoty strategii i sposobu jej formułowania: szkołę pozycyjną oraz podejście zasobowe. Zgodnie z podejściem pozycyjnym, decyzje przedsiębiorstwa są podejmowane głównie po to, aby zająć korzystną, mocną pozycję w atrakcyjnych dziedzinach działalności gospodarczej. Strategię tę można nazwać jako formułowaną „od zewnątrz do wewnątrz” (Godziszewski, Stankiewicz 2006, s. 144), gdyż posiadane przez obecnych lub przyszłych konkurentów zasoby determinują zestaw potrzebnych do realizacji strategii zasobów. W efekcie umożliwiają one osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Źródła przewagi konkurencyjnej tkwią nie tyle w strategicznych zasobach posiadanych przez przedsiębiorstwo, ile w charakterystyce sektora. Głównym przedstawicielem tej szkoły jest M. Porter. Zaproponowana przez niego analiza pięciu sił (siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców, groźby pojawienia się nowych konkurentów, siły przetargowej klientów, rywalizacji wśród istniejących konkurentów oraz groźby pojawienia się substytutów) umożliwia określenie pozycji, jaką zajmuje w danym sektorze przedsiębiorstwo, co z kolei determinuje działania tego podmiotu w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Porter 2001, ss. 23-45). Przewaga konkurencyjna w podejściu pozycyjnym jest efektem lokalizacji przedsiębiorstwa w branży, oraz cech tej branży – w szczególności jej atrakcyjności. Istotną koncepcją w podejściu pozycyjnym jest łańcuch wartości, który obejmuje wzajemnie zależne i powiązane ze sobą czynności techniczne i ekonomiczne realizowane przez przedsiębiorstwo (Porter 2001, s. 94). Przewaga jest osiągnięta wtedy, gdy przedsiębiorstwo wykonuje wspomniane czynności, nazywane „czynnościami związanymi z wartością” (*value activities*), taniej od konkurentów, albo w sposób wyróżniający przedsiębiorstwo na tle konkurentów (Porter 2001, s. 93 i ss. 109-110).

W świetle zasobowej teorii firmy podstawowym wyznacznikiem wzrostu wartości przedsiębiorstwa jest proces planowania i rozwoju zasobów oraz posiadanych



umiejętności. Jako jedna z pierwszych znaczenie zasobów w rozwoju przedsiębiorstwa i wzroście jego wartości podkreślała E. Penrose. Jej zdaniem wartość przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego pozycja na rynku, jest determinowana sumą połączenia elementów o charakterze administracyjnym oraz zasobów środków produkcji, ludzkich i materialnych (Penrose 2009, ss. 21-23). W odróżnieniu od podejścia pozycyjnego, gdzie pozycja jest determinowana umiejscowieniem firmy w branży, w podejściu zasobowym o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa decyduje posiadanie lub możliwość dostępu do odpowiednich zasobów i umiejętności, w tym przede wszystkim kluczowych kompetencji, jakimi dysponuje dany podmiot (Głuszek 2004, s. 45). Strategia jest zatem tworzona „od wewnątrz do zewnątrz” (Godziszewski, Stankiewicz 2006, s. 144). Heterogeniczność zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwa przyczynia się do różnorodności w podejściu do działalności na rynku oraz do osiągnięcia odmiennych wyników.

Do podstawowych elementów charakteryzujących podejście zasobowe zalicza się (Barney 1991, s. 101): heterogeniczność zasobów, niedoskonałość rynku, ograniczoną mobilność zasobów i ograniczoną możliwość imitacji zasobów. Jak podkreśla E. Głuszek (2004, s. 33), różnorodność firm jest pochodną tego, jak efektywnie potrafiły one w przeszłości zdobywać zasoby, a następnie właściwie je rozwijać i wykorzystywać. Oprócz posiadania specyficznych, czyli odmiennych dla każdego przedsiębiorstwa, zasobów, przedsiębiorstwo powinno także odpowiednio określić, które umiejętności i zdolności zapewniają trwałą przewagę konkurencyjną. Zasoby powinny być zatem ściśle powiązane z profilem działalności (czyli niedoskonale mobilne), natomiast umiejętności i zdolności posiadane przez przedsiębiorstwo powinny być cenne dla nabywców oraz trudne czy nawet niemożliwe do zastąpienia lub imitacji (Rugman, Verbeke 2002, s. 770). Należy tutaj odróżnić dwie sytuacje: doskonałą niemobilność oraz niedoskonałą mobilność (Głuszek 2004, s. 37). W przypadku pierwszej z nich – doskonałej niemobilności – zasoby nie mogą być w żaden sposób przenoszone. Sytuacja taka ma miejsce w przypadku braku możliwości zastosowania tych zasobów poza przedsiębiorstwem lub nieuregulowanych praw własności do zasobów. Natomiast niedoskonała mobilność wiąże się ze znaczeniem zasobów dla przedsiębiorstwa – mogą one podlegać wymianie handlowej, ale ich wartość jest większa, kiedy dysponuje nimi przedsiębiorstwo, które je posiada, gdyż są one dostosowane do jego specyficznych i specjalistycznych potrzeb. Im zasób wytworzony wewnątrz przedsiębiorstwa jest bardziej wyspecjalizowany, tym większy jest jego potencjał dochodowy dla firmy (Conner 1991 za: Głuszek 2004, s. 38).

Rentowość firmy w teorii zasobowej wyznaczają dwa elementy: charakterystyka posiadanych zasobów pod względem ich rodzaju, wielkości i natury oraz niedoskonałość rynku czynników, z którego te zasoby pochodzą (Głuszek 2004, s. 26). Im zasoby i umiejętności są bardziej trwałe, mobilne i trudne do imitacji, tym przedsiębiorstwo może uzyskiwać większą rentę ekonomiczną (Barney 1991 za: Głuszek 2004, s. 26), którą można określić jako „różnicę między faktyczną ceną produktu lub usługi a ceną równowagi” (Jashapara 2006, s. 212).

Celem konkurowania w podejściu zasobowym nie jest jedynie dążenie do zdobycia oraz utrzymania przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami, ale przede wszystkim kreowanie nowych rynków oraz nowej przestrzeni konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu kluczowych umiejętności (Stopczyński 2004, s. 6). W rozprawie uznaje się, iż zamiast dostosować się do istniejących na danym rynku warunków, jak przyjęte jest w podejściu pozycyjnym, należy je tworzyć w zależności od wybranej strategii i posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, w tym szczególnie zasobów wiedzy.

Zasoby, jakie ma w swoim posiadaniu przedsiębiorstwo można rozpatrywać szeroko jako wszelkie aktywa, które firmy wykorzystują w swoich procesach i działaniach (Głuszek 2000, s. 27), lub wąsko – przez pryzmat efektów końcowych jakie są dzięki nim osiągnęte. W wąskim ujęciu zasoby są określane jako zbiór dostępnych czynników posiadanych lub kontrolowanych przez firmę, które są następnie przetwarzane w dobra końcowe (Amit, Schoemaker 1993, s. 35). Na strategiczny aspekt zasobów zwraca uwagę między innymi J. Barney (1991). Jego zdaniem na zasoby składają się „aktywa, zdolności oraz procesy organizacyjne, atrybuty przedsiębiorstwa, informacje oraz wiedza, które są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i umożliwiają stworzenie oraz realizację strategii mającej na celu poprawę efektywności oraz wydajności przedsiębiorstwa” (Barney 1991, s. 101). Analiza literatury przedmiotu wykazała, iż nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji zasobów. W zależności od wybranego poziomu analizy, są one rozpatrywane, jako ogół dostępnych aktywów, przez pryzmat osiągniętych efektów końcowych lub też jako konkretne elementy umożliwiające realizację strategii przedsiębiorstwa.

Brak szeroko akceptowanej definicji sprawia, iż nie ma jednoznacznie przyjętego podziału zasobów. Istnieje wiele podejść do ich kategoryzacji. Jednym

z najbardziej powszechnych jest podział na zasoby materialne oraz niematerialne<sup>6</sup>. Do zasobów materialnych zaliczyć można: zasoby rzeczowe, finansowe, zapasy (Stankiewicz 2002, s. 65), zasoby ludzkie oraz zasoby organizacyjne (Barney 1991, s. 101). Zasoby materialne dzielą się także na: majątek, technikę, technologię i know-how pozostające w posiadaniu organizacji (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 109).

Szczególnie ważne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie prezentowanej rozprawy, odgrywają zasoby niematerialne. Do zasobów niematerialnych zalicza się zasoby ludzkie, kulturę organizacji, informacje, wiedzę, strategię, markę, a także strukturę (Koźmiński, Jemielniak 2008, ss. 110-111). Ponadto w skład zasobów niematerialnych wchodzi kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy i możliwości oraz wytworzona lub zakupiona ale opanowana przez przedsiębiorstwo technologia (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 109). Dalszego podziału zasobów niematerialnych dokonuje E. Głuszek (2004, s. 61). Jej zdaniem do niematerialnych zasobów zalicza się reputację przedsiębiorstwa, sieci relacji oraz prawa własności intelektualnej. Te ostatnie mogą występować w formie niematerialnej na przykład w postaci patentów, znaków towarowych, marek produktów, reputacji przedsiębiorstwa, wiedzy o produktach i procesach, lub też mogą mieć źródło w umiejętnościach pracowników. Bardziej fizyczną formą występowania zasobów niematerialnych są dokumenty, bazy danych, programy komputerowe oraz systemy informacyjne i systemy zarządzania. Inne spojrzenie na podział zasobów niematerialnych w zależności od stopnia powszechności proponuje R. Hall (1997). Jego zdaniem zasoby niematerialne można podzielić na: zasoby prawnie chronione, zasoby niepodlegające ochronie prawnej oraz kompetencje (Hall 1997 s. 151, za: Stankiewicz 2002, s. 150). Do zasobów prawnie chronionych zalicza się prawa własności intelektualnej, z kolei zasoby niematerialne niepodlegające ochronie prawnej to przede wszystkim „wiedza publiczna” wyrażana w formie prac naukowych, reputacji przedsiębiorstwa czy powiązań interpersonalnych i organizacyjnych. W literaturze przedmiotu spotykany jest także podział na zasoby twarde (mające zbliżony charakter do zasobów materialnych) oraz zasoby miękkie (podobne charakterem do zasobów niematerialnych). Do pierwszych z nich można zaliczyć kapitał, aktywa materialne, strategię, strukturę i technologie. Natomiast zasoby miękkie to: umiejętności, ludzie, procesy organizacyjne, marka, informacja, wiedza oraz kultura (Koźmiński 2005, s. 93, Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 129).

---

<sup>6</sup> Niektórzy badacze do tych dwóch kategorii dodają jeszcze zasoby określające pozycję przedsiębiorstwa (*legitimacy resources*) jak na przykład reputacja, licencjonowanie oraz wspólna wizja (por. P. Ring, *Networked organization*, Uppsala 1996, ss. 29-30)

Charakterystyka zasobów niematerialnych sprawia, iż ich wytworzenie czy wypracowanie nie może stanowić jednorazowego nakładu czasu i pieniędzy – muszą one być systematycznie rozwijane (Probst, Raub, Romhardt 1998, s. 23). Inną cechą charakterystyczną zasobów niematerialnych jest ich wzajemne wzbogacanie, dzięki czemu przedsiębiorstwo może skutecznie realizować własną strategię (Głuszek 2004, s. 64).

Oprócz podziału zasobów, ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest także ich źródło pochodzenia. Zasoby, jakie przedsiębiorstwa mają do dyspozycji mogą być wytworzone w ramach własnych struktur lub mogą pochodzić ze źródeł zewnętrznych. W drugim przypadku nabycie zasobów mogą być dokonane poprzez ich zakup, nabycie licencji, lub utworzenie powiązań sieciowych z innymi podmiotami. Źródłem potencjalnych, ponadprzeciętnych zysków dla przedsiębiorstwa są specjalistyczne zasoby wytwarzane wewnątrz firmy zasoby, które nie mogą być przedmiotem transakcji (Głuszek 2004, s. 38).

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, iż istnieje luka definicyjna w zakresie podziału zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Z jednej strony opieranie się na dychotomicznym podziale zasobów na materialne i niematerialne znacznie ogranicza perspektywę badawczą. Z drugiej strony, istniejące w literaturze propozycje podziałów zasobów utrudniają ich łatwą i czytelną kategoryzację. Należy podjąć próbę usystematyzowania podziałów zasobów proponowanych w literaturze przedmiotu pod kątem ich charakteru (materialne i niematerialne) oraz stopnia ich dostępności dla innych (podlegające transakcjom i niepodlegające transakcjom). Zasoby mogą przyjąć charakter materialny jak i niematerialny – w szczególności te drugie mają istotne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo posiada także pewien zestaw zasobów podlegających transakcjom rynkowym. Z reguły mają one charakter materialny, jednak mogą też przybierać pewien wymiar niematerialny, jak ma to miejsce na przykład w przypadku licencji. Można uznać, iż kluczowymi są te zasoby, które nie są przedmiotem transakcji przedsiębiorstwa i przybierają charakter niematerialny, natomiast najmniej cenne z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej są posiadane przez przedsiębiorstwo materialne zasoby podlegające transakcjom. Można zaproponować inne, niż w dotychczasowej literaturze przedmiotu, spojrzenie na zasoby. Zgodnie z nim, uwzględnia się wartość dla przedsiębiorstwa (na ile mogą one podlegać transakcjom rynkowym) jak i charakter zasobów (materialny oraz niematerialny). Propozycja podziału zasobów jest zawarta w tabeli 1.

Tabela 1: Podział zasobów przedsiębiorstwa.

ZASOBY			
PODLEGAJĄCE TRANSAKCJOM		NIEPODLEGAJĄCE TRANSAKCJOM	
Materialne	Niematerialne	Materialne	Niematerialne
aktywa; zasoby finansowe; zasoby rzeczowe (wyposażenie, maszyny, zapasy, urządzenia, materiały).	technologie podlegające wymianie lub sprzedaży; wiedza podlegająca wymianie lub sprzedaży; licencje.	wiedza zgromadzona w dokumentach firmy; struktura firmy; bazy danych, programy komputerowe; procedury.	know-how, wiedza, technologia; marka, znaki handlowe; kultura organizacyjna; kapitał społeczny; zaufanie, relacje, postawy.

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu obok podejścia zasobowego, eksponującego zasoby jako źródła przewagi konkurencyjnej, wyróżnia się, zgodnie z podejściem pozycyjnym, dwa inne źródła przewagi – przewagę kosztową oraz jakościową. Przewaga kosztowa ma swoje źródło w efekcie skali i w efekcie obniżaniu kosztów, z kolei przewaga jakościowa jest efektem strategii dyferencjacji, czyli oferowaniu odmiennych od pozostałych uczestników rynku produktów lub usług, posiadaniu unikalnej pozycji geograficznej albo unikatowych umiejętności (Porter 2001, ss. 110-111). Przyjęte w rozprawie zasobowe podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej implikuje analizę tego zagadnienia przez pryzmat posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Ze względu na badaną rolę transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji, rozpatrywanie przewagi konkurencyjnej pod kątem zasobów wydaje się najbardziej uzasadnione merytorycznie. Uważa się, iż podstawowym elementem umożliwiającym przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej są, w ujęciu rozprawy, odpowiednio skonfigurowane zasoby strategiczne, w tym szczególnie wiedza.

Zgodnie z podejściem zasobowym, przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną jeśli spełnione są trzy podstawowe warunki. Przede wszystkim efekty przewagi muszą mieć trwały charakter, a nie stanowić wyniku jednorazowych przedsięwzięć. Ponadto czynniki prowadzące do uzyskania przewagi powinny być ciągle rozwijane i rozbudowywane. Po trzecie występowanie przewagi jest uzależnione od posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału, który pozwala na podejmowanie działań mających na celu budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej (Kasiewicz 2006, s. 47). W rozprawie przewaga konkurencyjna, rozumiana jako uzyskiwanie relatywnie lepszych wyników od bezpośrednich konkurentów lub od wyników przedsiębiorstwa uzyskanych w poprzednim roku, jest utożsamiana z sukcesem firmy. Natomiast trwała przewaga konkurencyjna występuje w sytuacji, kiedy strategia przedsiębiorstwa nie może być, w tym samym czasie lub w przyszłości, realizowana przez inne firmy oraz gdy inne przedsiębiorstwa nie mogą skopiować korzyści wynikających z realizowania danej strategii (Barney 1991, s. 102).

Przedsiębiorstwo w celu zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej powinno posiadać odpowiedni zestaw zasobów strategicznych. Charakterystyka zasobów strategicznych opiera się na kryterium VRIN (*valuable, rare, imperfectly imitable, not-substitutable*), czyli stopnia ich cenności, rzadkości, możliwości imitacji oraz możliwości zamiany. Cenność zasobów jest określana stopniem, w jakim przyczyniają się one do tworzenia lub wdrażania strategii, która poprawia efektywność firmy poprzez wykorzystywanie szans i neutralizację zagrożeń występujących w otoczeniu. Rzadkość zasobów oznacza, iż nie mogą one być wykorzystywane przez wiele przedsiębiorstw w tym samym czasie. Zasoby mogą zostać uznane za możliwe do zamiany jeśli wykorzystane osobno do realizacji tej samej strategii dadzą taki sam efekt. Zamiana zasobów może przyjąć formę niepełnej zamiany (używa się podobnych zasobów generujących taki sam rezultat) lub też mogą zostać użyte całkiem odmienne zasoby (Barney 1991, s. 111). Niemożność imitacji zasobów ma swoje źródło w uwarunkowaniach historycznych, w złożoności procesów społecznych (*social complexity*) lub w „niejasnych związkach przyczynowo-skutkowych” (*casual ambiguity*) (tłumaczenie za: Śmigielska 2006, s. 126) (Barney 1991, s. 107). Złożoność powiązań społecznych obejmuje powiązania pracowników, kulturę organizacji czy reputację. Natomiast „niejasne związki przyczynowo-skutkowe” występują w sytuacji, gdy zależności pomiędzy posiadanymi zasobami a uzyskaną w ich efekcie przewagą konkurencyjną nie są zrozumiałe (Barney 1991, s. 109). W efekcie inne przedsiębiorstwa mają trudność w naśladowaniu zasobów, co umożliwia firmie utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla J. Barney (1991, s. 109) z chwilą, kiedy firma ma świadomość występujących zależności między posiadanymi zasobami a przewagą konkurencyjną, konkurenci mogą także pozyskać wiedzę uniemożliwiając utrzymanie przewagi.

Trwała przewaga konkurencyjna nie jest powiązana z czasem, ale jest uzależniona od możliwości powielenia przez konkurentów posiadanych przez firmę zasobów zapewniających tę przewagę (Barney 1991, s. 102). Oznacza to, iż trwała przewaga konkurencyjna nie jest zagwarantowana na długi okres – nagłe zmiany w otoczeniu firmy powodują, iż posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby mogą okazać się niewystarczające do jej utrzymania (Barney 1991, s. 103). Na podobny problem uwagę zwracają między innymi G. Stalk, P. Evans i L.E. Hulman, którzy wprowadzili termin „konkurencja możliwości” (1992, s. 64 za: Nonaka, Takeuchi 2000, s. 70). Istnieje ona w sytuacji, kiedy dotychczasowe stabilne otoczenie oraz stałe preferencje nabywców, a tym samym stabilność działania, ulegają szybkim zmianom. Turbulentne

otoczenie wymaga bardziej elastycznego podejścia i stałej analizy procesów zachodzących w środowisku zewnętrznym.

Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej może być powiązane z byciem pierwszym na rynku (*first mover advantage*), gdyż przedsiębiorstwo jako pierwsze ma dostęp do najlepszych klientów, kanałów dystrybucji czy odpowiednich dostawców (Barney 1991, s. 104). Można się zgodzić z J. Barneyem (1991, s. 104), który podkreśla, iż już sam fakt podjęcia określonej działalności jest wynikiem posiadania unikatowych, zróżnicowanych zasobów informacji dotyczących danego rynku. Przedsiębiorstwo może utrzymywać trwałą przewagę konkurencyjną także w przypadku posiadania takich samych zasobów jak konkurenci – warunkiem są wysokie bariery wejścia do danej branży, które umożliwiają firmom w niej działającym osiągnięcie ponadnormalnych zysków (Barney 1991, s. 104).

Ważną rolę w osiągnięciu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa odgrywają kompetencje. Kompetencje stanowią zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania zasobów które ono posiada, lub do których ma dostęp (Głuszek 2000, s. 55, Sudolska 2006, s. 70). Są one określane jako „strategicznie istotne behawioralne i społeczne zjawiska wewnątrz przedsiębiorstwa” (Barney, Zajac 1994, s. 6 za: Stankiewicz 2006, s. 150) lub jako wynik odpowiedniej alokacji zasobów dzięki której firma jest w stanie skuteczniej konkurować i w rezultacie osiągać zamierzone cele (Sanchez, Heene, Thomas 1996, s. 9 za: Sudolska 2006, s. 71). Niezależnie od przyjętej perspektywy kompetencje mogą być rozpatrywane w węższym lub szerszym ujęciu. Kompetencje w węższym ujęciu są traktowane jako wiedza, dzięki której można stwierdzić, które zasoby będą wykorzystane w trakcie realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa w bieżącej jak i przyszłej działalności (Sudolska 2006, s. 76). W ujęciu tym do kompetencji zalicza się „wiedzę ogólną oraz fachową pracowników oraz kierownictwa, know-how, technologie, bazy danych, patenty, specjalne procedury, receptury, doświadczenia wynikające z dotychczasowych działań, zdolności na przykład do uczenia się czy do myślenia strategicznego, oraz określone cechy osobowości jak kreatywność” (Sudolska 2006, s. 65).

W szerszym ujęciu kompetencje są określane jako „skomplikowana kombinacja aktywów materialnych i niematerialnych, wiedzy, umiejętności i zdolności osadzonych w organizacyjnej strukturze, technologii, procesach i relacjach międzyludzkich” (Głuszek 2004, s. 29). W ujęciu tym podkreśla się, iż kompetencje obejmują ogół procesów, zasobów i zdolności, będących efektem zbiorowego uczenia się organizacji (Głuszek 2000, s. 31). Dzielą się one na służące zaspokajaniu potrzeb nabywców

i kompetencje umożliwiające kształtowanie przyszłej oferty oraz na kompetencje indywidualne i kompetencje organizacji (Sudolska 2006, s. 70 i s. 75). Efektem połączenia kompetencji indywidualnych i kompetencji organizacji jest wiedza zespołowa (*collective knowledge*), stanowiąca istotny element strategii konkurencyjnej każdej organizacji (Probst, Raub, Romhardt 1998, s. 21). Dzięki prawidłowemu rozwojowi wiedzy zespołowej przedsiębiorstwo może zapewnić sobie długoterminowe funkcjonowanie na rynku (Probst, Raub, Romhardt 1998, ss. 21-22).

Niezależnie od przyjętych podziałów, kompetencje odgrywają ważną rolę w budowaniu i umacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podobnie jak zasoby, kompetencje mogą być generowane wewnątrz, samodzielnie, ale również rozwijane we współpracy z innymi partnerami na przykład w ramach aliansów (Głuszek 2000, s. 28). Z reguły kompetencje są specyficzne dla danego sektora – nie są one powiązane z organizacjami, ale zależą od pracowników. Od efektu decyzji i działań podjętych przez pracowników zależy sukces przedsiębiorstwa (Goddard 1997, s. 50). Należy dodać, iż nie wszystkie kompetencje są równie cenne dla przedsiębiorstwa. Zgodnie z koncepcją zasobową, jedynie trudno zbywalne, niepodatne na naśladownictwo i niemożliwe do zastąpienia kompetencje wpływają na budowanie i utrzymywanie trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney 1996, ss. 137-138). Takie kompetencje mają charakter kluczowych kompetencji<sup>7</sup> (*core competence*). Kluczowe kompetencje są efektem kombinacji aktywów materialnych i niematerialnych, wiedzy, umiejętności i zdolności osadzonych w organizacyjnej strukturze, technologii, procesach i relacjach międzyludzkich (Głuszek 2000, s. 29). Kluczowe kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu wykonywanie tych czynności, które potrafi ono realizować najlepiej i dzięki którym uzyskuje przewagę konkurencyjną na rynku (Głuszek 2000, s. 29, Dalkir 2005, s. 17). Powinny dodatkowo umożliwiać przedsiębiorstwu ekspansję na nowe rynki oraz wspierać zdobywanie przewagi konkurencyjnej poprzez kreowanie korzyści istotnych dla klientów (Hamel, Prahalad 1990, ss. 83-84). Kluczowe kompetencje ułatwiają także koordynowanie różnorodnych umiejętności produkcyjnych oraz integrację wielu strumieni technologii, dając efekt synergii (Hamel, Prahalad 1990, ss. 82-84).

Z analizy literatury przedmiotu wynika, iż kluczowe kompetencje mają charakter zbiorowy (Sudolska 2006, s. 74), gdyż są efektem połączenia zasobów,

---

<sup>7</sup> Kluczowe kompetencje są przez niektórych autorów tłumaczone jako rdzeń kompetencji (A. Sudolska, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: red. M. J. Stankiewicz, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 73).



zdolności, możliwości, wiedzy występujących w różnych działach przedsiębiorstwa. Kluczowe kompetencje nie maleją w miarę zużycia. Wraz z ich rozpowszechnianiem i stosowaniem są umacniane i wzbogacane (Hamel, Prahalad 1990, s. 82), co powoduje, iż stają się one niewyczerpalne. Ponadto stanowią one źródło przewagi konkurencyjnej głównie w firmach, które posiadają zdywersyfikowane portfolio produktów oraz profili działalności, wykorzystują różne technologie oraz funkcjonują na wielu rynkach (Sudolska 2006, s. 73). Przedsiębiorstwa nie powinny tworzyć dużej liczby kluczowych kompetencji. Zdaniem G. Hamela i C.K. Prahalada optymalne jest posiadanie przez organizację najwyżej sześciu kluczowych kompetencji (Hamel, Prahalad 1990, s. 84). K. Dalkir (2005, ss. 16-17) dokonuje rozgraniczenia pomiędzy kluczowymi kompetencjami (*core competences*) a zdolnościami (*capabilities*). Jego zdaniem podział przebiega na linii przedsiębiorstwo – pracownik: kluczowe kompetencje mają swoje źródło w całej organizacji, natomiast zdolności są przypisane do konkretnego pracownika, który potrafi bardzo dobrze wykonywać powierzoną mu czynność. Jak dodają I. Nonaka, R. Toyama i N. Konno (2001, s. 26), dynamiczna zdolność przedsiębiorstwa do stałego tworzenia nowej wiedzy na bazie obecnych kompetencji jest ważniejsza, niż zasoby wiedzy posiadane przez firmę w danym momencie. Natomiast G. Hamel i C.K. Prahalad (1990, s. 82) uzupełniają, iż źródłem przewagi konkurencyjnej jest zdolność tworzenia kompetencji, które umożliwiają kreowanie nowych produktów taniej i szybciej niż konkurenci obecni na rynku. Porównują oni przedsiębiorstwo do drzewa, w ramach którego kompetencje stanowią korzenie rozwoju firmy i determinują powstawanie oraz rozwój kluczowych produktów, które z kolei, poprzez przejście przez odpowiednie jednostki biznesowe, umożliwiają wytworzenie produktów końcowych (Hamel Prahalad 1990, s. 81). Kluczowe kompetencje powinny być rozwijane niezależnie od struktury organizacyjnej firmy, a konkurencja nie ogranicza się do rynku lokalnego, lecz do warunków globalnych (Hamel, Prahalad 1990, s. 86).

Każde przedsiębiorstwo działa w niepowtarzalny sposób oraz posiada własną specyfikę wyróżniających je zasobów dzięki czemu stanowi unikatowy rodzaj przechowalnej wiedzy (Nelson, Winter 1982, Winter 1986). Aby poprawnie zarządzać wiedzą, należy odróżnić dane, informacje i wiedzę oraz znaleźć powiązania pomiędzy nimi (Probst, Raub, Romhardt 1998, s. 16).

Dane są łatwe do obserwacji, zrozumienia, zmiany oraz przekazania. Składają się ze znaków zestawionych zgodnie z regułami określonej składni, które

zinterpretowane w odpowiednim kontekście dostarczają informacji (Probst, Raub, Romhardt 1998, ss. 15-16). Do danych można zaliczyć „zestaw pojedynczych zaistniałych faktów, surowe niepoddane analizie fakty, liczby i zdarzenia” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 75). Inni badacze podkreślają samoistność danych przez co mogą one być przedstawione za pomocą wyrwanych z kontekstu elementów (Perechuda 2005, s. 13). Ważna jest odpowiednia analiza i selekcja danych – pracownicy powinni wybierać i rozwijać tylko te dane, które są istotne dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Dane przedstawione w kontekście tworzą informacje, czyli „każdy istoty czynnik, dzięki któremu ludzie lub urządzenia automatycznie mogą działać sprawnie” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 75). Informacja jest także określana jako przepływ wiadomości lub znaczeń, które mogą wzbogacić, zmienić albo przegrupować wiedzę (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 81, Nonaka 2002, s. 428). Jest to pochodzący z otoczenia zewnętrzny komunikat, który stanowi „swoiste odwzorowanie rzeczywistości zawarte w naszej świadomości” (Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 254). Informacje powstają jako efekt interpretacji zachodzących zdarzeń czy nadania nowych znaczeń i związków (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 81). Mniej szczegółowe definicje opisują informacje jako efekt analizy danych (Dalkir 2005, s. 7), lub też „ogólne stwierdzenie stanu rzeczy” (Kogut, Zander 2003, s. 520). Informacje są rezultatem przetworzenia danych w celu dalszego wykorzystania do podejmowania decyzji.

Informacja w efekcie odpowiedniej interpretacji, nadaniu pewnej struktury, umieszczeniu w określonym kontekście oraz systemie wartości tworzy wiedzę (Probst, Raub, Romhardt 2000, ss. 15-16, Głuszek 2004, s. 73). I. Nonaka (2002, s. 439) podkreśla indywidualny aspekt przekształcania informacji w wiedzę – jego zdaniem informacja to przepływ wiadomości, podczas gdy wiedza jest tworzona oraz porządkowana przez przepływ informacji, będąc jednocześnie zakorzenioną w zaangażowaniu oraz przekonaniach jej posiadacza. Również według K. Dalkira (2005, s. 7), wiedza jest bardzo subiektywnym efektem poznawania i uczenia, oraz z reguły opiera się na „eksperymentalnych lub indywidualnych wartościach, percepcji oraz doświadczeniu”. Zdaniem K. Perechudy (2007, s. 51) wiedzę można określić jako „psychologiczne, indywidualne lub intersubiektywne doświadczenie będące wynikiem intelektualnej refleksji teoretycznej nad bytami realnymi lub abstrakcyjnymi”. Dodaje on, iż wiedza ma przede wszystkim charakter jakościowy w odróżnieniu do danych i informacji mających charakter ilościowy oraz formalny (Perechuda 2007, s. 51). Charakterystyką wiedzy wyróżniającą ją od danych i informacji jest to, iż te drugie

mogą być tworzone oraz opracowywane przez maszyny, natomiast wiedza jest efektem procesu twórczego ludzi (Probst, Raub, Romhardt 2000, s. 9, Grudzewski, Hejduk 2004, s. 75).

Szersze spojrzenie na wiedzę proponują A. Koźmiński oraz D. Jemielniak (2008, s. 256). Ich zdaniem do wiedzy można zaliczyć: patenty, opracowane technologie, prace badawcze i rozwojowe, informacje o ludziach, analizę otoczenia organizacji, sekrety handlowe, know-how posiadane przez pracowników, dostawców, dystrybutorów oraz partnerów, debaty czy poszukiwanie odpowiedzi. Jest to nie tylko rezultat przekształcania, ale także aktywnego poszukiwania źródeł wiedzy ulokowanej w różnych aspektach działalności człowieka. Wiedza jest ściśle powiązana z działalnością człowieka i jego interpretacją zdarzeń czy otrzymanych informacji (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 81, Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 268). Różni się ona od informacji tym, iż nie można oderwać wiedzy od osoby, natomiast informacja może istnieć niezależnie. Można się zgodzić, iż wiedza stanowi jeden z najważniejszych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 258).

Rozgraniczenie pomiędzy danymi, informacjami oraz wiedzą jest przedstawione w tabeli 2. Ukazane są, w uproszczony sposób, zależności pomiędzy danymi, informacjami i wiedzą, nie determinując momentu przekształcania się jednego elementu w kolejny. Przedstawia ona zatem skrajne charakterystyki danych, informacji i wiedzy.

Tabela 2: Elementy charakteryzujące dane i wiedzę.

Dane	Informacje	Wiedza
Nieustrukturalizowane		Strukturalizowana
Wyizolowane		Złożona
Niezależne od kontekstu		Zależna od kontekstu
Niezależne od osoby je wykorzystujące		Zależna od wykorzystującej jej osoby
Odzwierciedlone w symbolach		Odzwierciedlona we wzorach postępowania
Analityczne		Syntetyczna

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Managing Knowledge- Building Blocks for Success*, John Wiley&Sons Ltd 2000, s. 17.

Synteza prezentowanego w literaturze przedmiotu rozgraniczenia danych, informacji i wiedzy jest wykres prezentowany na rysunku 3. Jest on oparty o stworzony w oparciu o proponowane przez badaczy podziały zasobów w odniesieniu do ich dostępności oraz stopnia adaptacji przez pracowników. Dane są to ogólnodostępne oraz nieprzetworzone fakty. W efekcie oceny i rozwoju, przekształcają się one w informacje, które umieszczone w odpowiednim kontekście, zmodyfikowane i wzbogacane, stają się wiedzą. Niektóre fakty wymagają czasu poświęconego na przekształcenie ich

w pożyteczną dla danej organizacji wiedzę, podczas gdy inne są szybko przyswajane i implementowane. W rozprawie przyjmuje się, iż transformacja danych w wiedzę jest procesem ewolucyjnym, wymagającym czasu oraz odpowiedniego kontekstu.

Rysunek 3: Zależność pomiędzy danymi, informacjami a wiedzą.



Źródło: opracowanie własne.

Suma posiadanej wiedzy i umiejętności, jak tę wiedzę użyć jest postrzegana w literaturze przedmiotu jako mądrość (Perechuda 2005 s. 13). A. Kowalik proponuje rozgraniczenie między informacjami, wiedzą a mądrością mierzone poziomem zrozumienia. Informacje umożliwiają rozumienie relacji, wiedza pomaga w rozumieniu wzorców, natomiast dzięki mądrości można zrozumieć zasady (Kowalik za: Grudzewski, Hejduk 2004, s. 50).

Analiza literatury wskazała, iż badacze są zgodni, co do różnic między danymi, informacjami oraz wiedzą. Dane, informacje, doświadczenia i wartości są poddawane procesowi zrozumienia przez odbiorców. W kolejnym etapie zachodzi ocena otrzymanych elementów pod kątem ich przydatności dla danego przedsiębiorstwa. W efekcie oceny, selekcji i zrozumienia przez pracowników otrzymanych informacji powstaje nowa wiedza, podlegająca ocenie pod kątem najlepszego dopasowania do odpowiedniego zadania, która w końcowym etapie zostaje przyswojona przez ostatecznego odbiorcę. Schemat powstawania nowej wiedzy jest przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4: Etapy powstawanie wiedzy w przedsiębiorstwie.

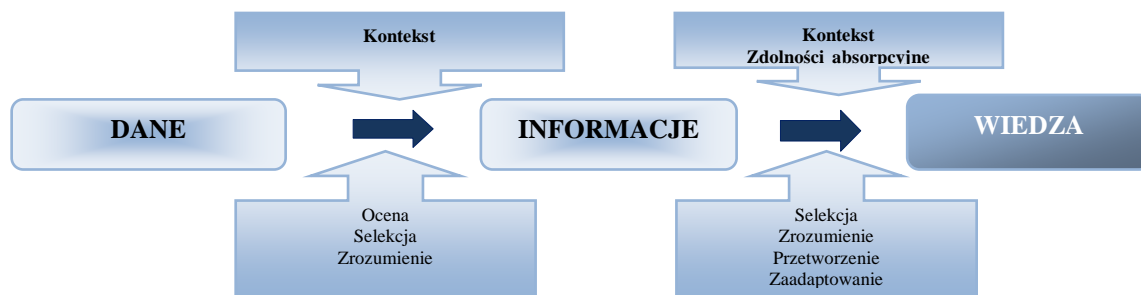


Źródło: opracowanie własne.

Powstawanie nowej wiedzy przedstawione na rysunku 4 ma charakter statyczny. Dlatego można zaproponować bardziej dynamiczne – procesowe podejście do

rozgraniczenia pojęć: dane, informacja, wiedza, uwzględniające dwa kluczowe aspekty – zdolności absorpcyjne oraz kontekst. Elementy te nie są wystarczająco podkreślane w analizie różnic między danymi, informacjami oraz wiedzą. Stąd też wydaje się, iż zaproponowane ujęcie przekształcania informacji w wiedzę oddaje dynamiczny charakter tego procesu. Etapy powstawania wiedzy w ujęciu dynamicznym ilustruje rysunek 5.

Rysunek 5: Etapy powstawania wiedzy – ujęcie dynamiczne.



Źródło: opracowanie własne.

Kontekst jest obecny w literaturze przedmiotu dotyczącej przekształcania informacji w wiedzę (por. Nonaka, Takeuchi 2000, s. 81, Dalkir 2005, s. 7, Perechuda 2007, s. 51). Jego znaczenie nie jest jednak odpowiednio eksponowane. Uważa się bowiem, iż kontekst w dużym stopniu determinuje ostateczny efekt przekształcania danych w wiedzę, oddziałując na każdy etap tego procesu. Ma on zatem wpływ na ostateczną zawartość wiedzy. Stąd też znaczenie kontekstu, szczególnie w ujęciu międzynarodowym stanowiącym tło rozprawy, powinno być szczególnie uwidacznione. Każda nowa wiedza powstająca w przedsiębiorstwie zależy bowiem od specyficznego, unikatowego dla danej sytuacji, kontekstu, a także od zdolności absorpcyjnych pracowników. Te dwa elementy powodują, iż efekt przekształcania danych i informacji, czyli nowa wiedza, jest za każdym razem wyjątkowy i niepowtarzalny – specyficzny dla danego kontekstu oraz pracowników. Nowa wiedza stanowi unikatowy zasób strategiczny, umożliwiający umacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

### 1.1.2. Wiedza jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa.

W poprzednim podrozdziale przedstawiono podstawowe założenia dotyczące zasobowej teorii firmy. Na tle wszystkich zasobów szczególną uwagę zwrócono wyszczególnieniu elementów wyróżniających wiedzę od informacji, danych i mądrości. Wiedza, a w szczególności znaczenie jej transferu, stanowi podstawowy problem badawczy prezentowanej rozprawy. Zasób ten wymaga bardziej pogłębionej charakterystyki, gdyż proste rozróżnienie wiedzy od danych i informacji nie wydaje się w pełni zadowalające.

W epistemologii<sup>8</sup> istnieją dwa główne podejścia do poznawania świata, czyli zdobywania nowej wiedzy: racjonalizm i empiryzm (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 41, Perechuda 2005, s. 13, Hatch 2002, s. 62). Zgodnie z pierwszym podejściem, źródłami wiedzy są procesy zachodzące w umyśle człowieka. Nowa wiedza jest efektem przetworzenia istniejącej już wiedzy i nie istnieje konieczność udowadniania jej innymi zmysłami. Zachodzi tu proces dedukcji, w ramach którego nowa wiedza powstaje poprzez przekształcanie istniejących zasad, pojęć, definicji, teorii czy praw (Nonaka Takeuchi 2000, s. 41). Do przedstawicieli tego nurtu można zaliczyć między innymi Platona, Kartezjusza oraz Demokryta.

W przypadku empirycznego poznawania rzeczywistości, wiedza jest efektem zdobytego, przy wykorzystaniu zmysłów, doświadczenia. Takie indukcyjne podejście do powstawania nowej wiedzy jest szczególnie przydatne w przypadku nauk ścisłych (Nonaka Takeuchi 2000, s. 41). Do przedstawicieli empiryzmu należą między innymi Arystoteles, Locke, Berkeley, Bacon oraz Mill. Filozofem, który połączył oba podejścia jest I. Kant (1975). Jego zdaniem, wiedza powstaje, kiedy doświadczenie jest poparte logicznym rozumowaniem (za: Nonaka, Takeuchi 2000, s. 44).

W rozprawie przyjmuje się, iż dominującym w przedsiębiorstwie podejściem w tworzeniu wiedzy jest racjonalizm. Nowa wiedza powstaje jako efekt przekształcania istniejącej już wiedzy lub transformacji nowych danych i informacji. Ostateczny rezultat zależy od umiejętności osób, które tą wiedzą dysponują i ją przekształcają.

---

<sup>8</sup> Epistemologia zajmuje się założeniami istniejącymi u podstaw tworzenia wiedzy. Wraz z ontologią, czyli badaniem tego, co podlega poznaniu, stanowią podstawowe elementy myślenia filozoficznego. Epistemologie w socjologii dzieli się na obiektywistyczne (pozytywizm, empiryzm) oraz subiektywistyczne (antypozytywizm, idealizm). Więcej na ten temat: M. Jo Hatch, *Teoria organizacji*, PWN Warszawa 2002, s. 62

Wiedza stanowi podstawę rozwoju firmy – A. Koźmiński (2005, s. 96) rozpatruje wiedzę, jako zasób „pierwotny” czyli taki który „steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów i jest zarazem ich niezbędnym tworzywem”. Uważa on, iż wiedza stanowi zasób strategiczny, który umożliwia przedsiębiorstwu przetrwanie w turbulentnym otoczeniu (Koźmiński 2005, s. 96). Niektórzy, jak na przykład T. Davenport oraz L. Prusak (1998) definiują wiedzę jako wynik oddziaływania różnych elementów. Wiedza jest efektem połączenia doświadczeń, wartości, informacji kontekstowych, symboli, porad ekspertów, które pozwalają na ocenę i przyswajanie nowych doświadczeń i informacji wśród pracowników danej firmy (Davenport, Prusak 1998, s. 5). Podobną definicję wiedzy proponuje R. Karaszewski – jego zdaniem, wiedza jest synergicznym efektem scalenia doświadczeń i umiejętności wszystkich jej pracowników oraz zasobów informacji pozostających w posiadaniu przedsiębiorstwa (Karaszewski 2006, s. 307). Inni badacze, jak na przykład C.Pahlberg (2001, s. 171), definiują wiedzę jako wynik procesu zachodzącego w trakcie uczenia się. W. Grudzewski i I. Hejduk określają ten zasób jako „zbiór faktów i reguł nabytych w trakcie wielu lat praktyk” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 43). W podobnym ujęciu wiedzę rozpatruje A. Jashapara (2006). Jego zdaniem wiedza może być określona jako „użytkowa informacja”, która „pozwala podejmować trafniejsze decyzje oraz wносить istotny wkład w procesy twórczego myślenia oraz dialogu, zachodzące w organizacji (Jashapara 2006, s. 33). W efekcie posiadania wiedzy można skuteczniej podejmować działania oraz przewidywać ich skutki (Jashapara 2006, s. 33).

Kolejne spojrzenia na wiedzę istotnie podkreślają rolę pracowników w tworzeniu i rozwój nowej wiedzy. Na przykład zdaniem G. von Krogha, K. Ichijo i I.Nonaki (2000 s. 6), wiedza jest potwierdzonym prawdziwym przekonaniem, które wynika z indywidualnych osądów każdego pracownika. W podobnym ujęciu rozpatrują powstawanie wiedzy między innymi G. Probst, S. Raub i K. Romhardt (1998, s. 24) podkreślając, iż wiedza jest zawsze powiązana z konkretną osobą. Na wiedzę, ich zdaniem, składają się zarówno teoretyczne jak i praktyczne codzienne modele zachowań, gdyż jest ona tworzona przez ludzi i przedstawia ich pogląd o zaistniałych okolicznościach (Probst, Raub, Romhardt, 1998 s. 24).

Ogólną definicję wiedzy proponuje S. Galata (2004). Jego zdaniem do wiedzy można zaliczyć „wszystko (fakty, zjawiska i związki między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane (w dowolny sposób zapamiętane jako byty realne lub konceptualne), oraz możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji

posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań” (Galata 2004, s. 58). Wydaje się jednak, iż jest to zbyt szerokie zdefiniowanie tego zasobu.

Niezależnie od definicji wiedzy, można się zgodzić, iż wiedza jest dynamiczna, relacyjna i zależy od działań podejmowanych przez ludzi, stąd też jest warunkowana poprzez specyficzny kontekst (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000 s. 7, Głuszek 2004, s. 73). W efekcie zasób ten jest ściśle powiązany z ludzkimi emocjami, aspiracjami, nadziejami i intencjami (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 30) przez co jest nierozzerwalny z działalnością człowieka (Probst, Raub, Romhardt, 2000, s. 9).

Analiza literatury wykazała, iż nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji wiedzy – istnieje wiele perspektyw jej analizy. Najważniejsze z nich są zaprezentowane w tabeli 3. Wiedza jest rozpatrywana przez badaczy pod kątem źródeł jej powstawania, celu w jakim jest ona tworzona oraz przejawów jej występowania.

Tabela 3: Poziomy analizy wiedzy.

Poziomy analizy	Źródło
<u>Geneza</u> efekt połączenia zasobów, doświadczeń i informacji efekt procesu uczenia się efekt „prawdziwego przekonania pracowników”, czyli ich osądów efekt interakcji	Davenport, Prusak 1998, Jashapara 2006 Karaszewski 2006 von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, Pahlberg 2001 Probst, Raub, Romhardt 2000
<u>Cel</u> ocena i przyswajania nowych informacji i danych bardziej trafne podejmowanie decyzji, rozwój myślenia i dialogu	Davenport, Prusak 1998 Jashapara 2006
<u>Przejawy</u> „byty realne lub konceptualne” zależne kontekstowo zasoby materialne i niematerialne	Galata 2004 Kozmiński, Jemielniak 2008, Grudzewski, Hejduk 2004

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 3, badacze podkreślają różne aspekty wiedzy. Przeprowadzona krytyczna analiza literatury wykazała jednak, iż istnieje luka definicyjna dotycząca sformułowania spójnego i wyczerpującego terminu określającego wiedzę. Na potrzeby rozprawy proponuje się własną definicję wiedzy. Zgodnie z nią wiedza stanowi zbiór informacji, które, poprzez odpowiedni kontekst i wykorzystanie zdolności absorpcyjnych pracowników, zostały przekształcone w specyficzną dla danego przedsiębiorstwa wiedzę decydującą o jego pozycji konkurencyjnej. Niezależnie od typu wiedzy, podkreśla się znaczenie tego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Każda informacja, niezależnie od zawartości, która zostanie poddana powyższym procesom (otrzymanie, zrozumienie, przetworzenie, zastosowanie) w odpowiednim kontekście przy istniejącym poziomie zdolności absorpcyjnych pracowników, jest w rozprawie traktowana jako wiedza.



Tworzenie nowej wiedzy w przedsiębiorstwie jest skomplikowane z uwagi na charakter tego procesu. Przede wszystkim wiedza jest wyjątkowa dla każdego pracownika i często ma specyficzne, określone zastosowanie. Trudno jest zatem łączyć zasoby wiedzy z różnych obszarów działalności tak, aby były one spójne, dlatego też muszą one być stale adaptowane i aktualizowane do pojawiających się potrzeb (Perechuda 2007, ss. 73-74). Jak słusznie zauważają G. von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka (2000, s. 48) proces tworzenia wiedzy jest mocno dynamiczny i przebiega w toku interakcji międzyludzkich w firmie. I. Nonaka i H. Takeuchi (2000, s. 32) rozpatrują powstawanie nowej wiedzy jako efekt poszukiwania nowych pomysłów, interpretacji i sposobów myślenia. Odpowiednim kontekstem do powstania nowej wiedzy jest ich zdaniem panująca niejasność i nadmiar. Z niejasności powstają nowe pomysły, inne sposoby myślenia, a osoby są zmuszone do poszukiwań i interpretacji. Z kolei nadmiar wspomaga dialog i komunikację w ramach przedsiębiorstwa (Nonaka, Takeuchi 2000, ss. 32-33). Wiedza, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, jest przechowywana i uzewnętrzniana w rutynach, dokumentach, procedurach, procesach, praktykach oraz normach. Może ona być przechowywana także w formie „opisu stanowisk pracy, kultury, strategii, procedur, historii, polityki” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 76).

Wyróżnia się dwie podstawowe metody wykorzystywania wiedzy: eksploatację oraz eksplorację (Ichijo 2002, Knott 2002). Wiedza może być eksploatowana poprzez poprawę funkcjonowania, lub też może nastąpić jej eksploracja poprzez rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa na inne dziedziny (Knott 2002, s. 340). Eksploatacja wiedzy, zdaniem K. Ichijo (2002, s. 479), oznacza wzbogacanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa istniejącą i ogólnodostępną wiedzą. Nie polega ona na prostym odtwarzaniu istniejących informacji, ale wymaga ich adaptacji oraz modyfikacji w celu stworzenia nowej wiedzy wśród pracowników (Ichijo 2002, s. 480). Z kolei efektem eksploracji wiedzy jest zwiększenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa poprzez tworzenie unikatowej, niejawnej wiedzy w ramach organizacji. K. Ichijo (2002, s. 480 i ss. 482- 483) jako jeden z warunków osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku wymienia współistnienie w organizacji zarówno procesów eksploatacji jak i eksploracji wiedzy. Znalazło to potwierdzenie w przeprowadzonych wśród producentów samochodów badań. Wykazały one, że eksploatacja oraz eksploracja wiedzy współistnieją w przedsiębiorstwie, oraz iż obie te czynności są komplementarne (Knott 2002, ss. 355-356).

Wiedza charakteryzuje się kilkoma istotnymi elementami wyróżniającymi ją od innych zasobów. Przede wszystkim ważną cechą jest jej ciągle odnawianie – wiedza nie

podlega zużyciu, a jej zasoby są ciągle rozwijane i wzbogacane. Pozostałymi elementami charakteryzującymi wiedzę zdaniem K. Perechudy (2007, s. 51) są między innymi: szybka dezaktualizacja, niemożność przechowywania, różnorodność interpretacyjna oraz fakt, iż może ona powstać w wyniku wykorzystania różnorodnych procedur oraz metod. Do pozostałych charakterystyk wiedzy odróżniających ją od innych zasobów A. Toffler (za: Grudzewski, Hejduk, 2004 s. 74) uznaje: dominację, niewyczerpalność, symultaniczność oraz nieliniowość. Dominacja wiedzy przejawia się w jej wyjątkowym – priorytetowym wśród innych zasobów – miejscu, co przyczynia się do tworzenia strategicznej wartości. Niewyczerpalność wiedzy umożliwia jej przekazywanie i rozpowszechnianie bez utraty wartości lub wręcz zwiększenie wartości w wyniku wzbogacenia przez inne osoby. Symultaniczność pozwala na jednoczesne korzystanie z wiedzy przez wiele osób w różnych lokalizacjach, przy czym wiedza, która jest w posiadaniu pracowników (oprócz wyjątków, jak na przykład patenty) jest dostępna dla wszystkich i żaden pracownik nie ma prawa na jej wyłączność. Ostatnia cecha charakteryzująca wiedzę – nieliniowość – uniemożliwia wyciąganie relacji przyczynowo-skutkowych, gdyż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nie zależy od ilości posiadanych zasobów wiedzy (Toffler za: Grudzewski, Hejduk, 2004 s. 74). Wiedza stanowi jednocześnie „wkład jak i wynik procesu” zarządzania wiedzą (Głuszek 2004, s. 88). Podlega ona nieustannym zmianom, gdyż każdy pracownik tworzy nową wiedzę opartą na wcześniejszych zasobach, przekształca istniejące zasoby w nową wiedzę lub pozyskuje dane z otoczenia przedsiębiorstwa.

Znaczenie wiedzy, jako istotnego źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest szeroko opisywane w literaturze przedmiotu (Drucker 1996, Davenport, Prusak 1998, Perechuda 1999, Głuszek 2000, Håkansson, Johanson 2001, Lundon 2002, Koźmiński 2004, Głuszek 2004, Stankiewicz 2006, Zimniewicz 2009). Zdaniem P. Druckera wiedza staje się kluczowym i dominującym zasobem ekonomicznym, a nawet może stanowić jedyny czynnik osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej (s. 54, za: Kasiewicz 2006, s. 56). Podobny pogląd na strategiczny charakter wiedzy prezentuje m. in. D. Simpson (2005). Jej zdaniem wiedza jest istotnym elementem „mikrokonkurencyjności”, która oznacza „zdolność przedsiębiorstwa do wzrostu produktywności oraz rozwoju produktów i rynków zbytu w warunkach rywalizacji” (Simpson 2005, s. 191).

Strategiczna wiedza oprócz cechowania się charakterystyką zasobów strategicznych ułatwia kreowanie nowych idei i nowych źródeł wartości (Stankiewicz 2006, s. 338). Ponadto wiedza taka jest trudna do pozyskiwania i przejęcia przez inne

przedsiębiorstwa, gdyż zawiera w sobie „specyficzne kompetencje przedsiębiorstwa, które wypracowuje się w oparciu o określoną wiedzę” (Sudolska 2006, ss. 80-81). Posiadanie strategicznej wiedzy nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu. Musi ona być odpowiednio zdobywana, zarządzana oraz ulepszana. Dzięki tym umiejętnościom przedsiębiorstwo może zmniejszyć poziom niepewności będący efektem turbulentnego otoczenia (Sudolska 2006, s. 69). Wiedza jest zasobem niewyczerpywalnym oraz doskonale odnawialnym, gdyż im częściej jest wykorzystywana, w tym większym stopniu wzrasta jej zawartość (Koźmiński 2005, s. 97). Ponadto z uwagi na nieliniowość zasobów wiedzy (Sudolska 2006, s. 79) nie zawsze wszystkie przedsiębiorstwa uzyskują takie same efekty w wyniku jej używania. Mała ilość informacji może okazać się bardzo przydatna dla firmy w budowaniu jej przewagi konkurencyjnej, z drugiej strony niekiedy nadmiar informacji jest zupełnie nieprzydatny w tym procesie.

Istnieje wiele propozycji kategoryzacji wiedzy. Jedną z pierwszych prób podziałów wiedzy było rozgraniczenie wiedzy pod względem jej pochodzenia na „wiem co” („*know-what*”) oraz „wiem jak” („*know-how*”) (Ryle 1949 za: Jashapara 2006, s. 60). Wiedza odpowiadająca na pytanie „wiem co” jest powiązana z samym posiadaniem wiedzy i bazuje na informacjach przechowywanych w pamięci ludzkiej. Z kolei wiedza odpowiadająca na pytania „wiem jak” odnosi się do posiadanej inteligencji, czyli „zdolności do wykonywania zadań” (Ryle 1949 za: Jashapara 2006, s. 60). Podejście to zostało rozszerzone przez M. Polany’ego (1967, za: Jashapara 2006, s. 61), który uważa, iż ludzie wiedzą więcej, niż są w stanie wyrazić. Dlatego też ważnym elementem w rozważaniach na temat wiedzy jest rozpatrywanie obu rodzajów wiedzy („wiem co” oraz „wiem jak”) jako dwóch powiązanych za sobą elementów, które zdaniem M. Polany’ego „tworzą kontinuum” (1967, za: Jashapara 2006, s. 61).

W efekcie dalszych rozważań (por. Grudzewski, Hejduk 2004, ss. 76-77, Koźmiński, Jemieliński 2008, s. 270) przyjęto cztery główne kategorie wiedzy: „wiem co” (*know-what*), „wiem dlaczego” (*know-why*), „wiem jak” (*know-how*) oraz „wiem kto” (*know-who*). „Wiem co” odpowiada pod względem zawartości informacjom – jest to zatem wiedza ściśle operacyjna. Wiedza zawarta w kategorii „wiem dlaczego” jest wykorzystana do objaśniania zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu firmy zjawisk, procesów czy motywów działania. Wiedza „wiem jak” zawiera nabyte przez pracowników lub grupy ludzi umiejętności, natomiast wiedza „wiem kto” umożliwia skontaktowanie się z ekspertami z danej dziedziny, wykorzystując komunikowanie się zarówno w ramach przedsiębiorstwa jak i z otoczeniem zewnętrznym (Grudzewski, Hejduk 2004, ss. 76-77, Koźmiński, Jemieliński 2008, s. 270).

Podziały wiedzy mogą być także dokonywane z uwagi na jej aspekt epistemologiczny lub ontologiczny. Zgodnie z pierwszym podejściem, wiedzę można podzielić na cichą i jawną. Z kolei podejście ontologiczne patrzy na pochodzenie wiedzy z punktu widzenia poziomu hierarchii firmy, w której wiedza zostaje wytworzona. Zgodnie z tym ujęciem wiedzę można podzielić na indywidualną, grupową, organizacyjną oraz międzyorganizacyjną (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 82, Sokołowska 2005, s. 166).

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, iż proponuje się wiele podziałów wiedzy, które często są dokonywane przy uwzględnieniu podobnych kryteriów. W celu stworzenia spójnego aparatu pojęciowego, w pracy podjęto próbę kategoryzacji istniejącej w przedsiębiorstwie wiedzy za względu na jej typ (czyli charakterystykę) oraz źródło (czyli skąd ten zasób pochodzi) (Davenport, Prusak 1998, s. 5, Nonaka, Takeuchi 2000, s. 84, von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 74, Edison, Malone 2001 za: Grudzewski, Hejduk 2004, s. 80, Brilman 2002, ss. 399-400, Dalkir 2005, ss. 63-65, Sudolska 2006, ss. 79-80). Wydaje się, iż podział ten zawiera najbardziej kluczowe elementy charakteryzujące wiedzę.

Z uwagi na typ wiedza jest rozpatrywana pod względem:

- zaawansowania (nieprzetworzona i przetworzona; ogólna i unikalna),
- stopnia jawności (jawna i niejawną, materialna i niematerialna),
- znaczenia (kluczowa i neutralna),
- dostępności (jawna i ukryta; publiczna, dzielona i osobista),
- stopnia abstrakcji i specjalizacji,
- zawartości (faktyczna, koncepcyjna, oczekiwana oraz metodologiczna).

Z uwagi na źródło pochodzenia badacze proponują podział wiedzy na:

- rekomendowaną (ogólnodostępną przez wszystkich członków organizacji),
- relacyjną (specjalistyczną, wynikającą z wykonywania pracy),
- proceduralną (wynikającą z przepisów i poleceń),
- dobrowolną (wynikającą z chęci dzielenia się wiedzą przez pracowników),
- obowiązkową (wynikającą z roli, jaką pełni dana osoba w przedsiębiorstwie),
- strukturalną (ustaloną w instrukcjach i raportach),
- organizacyjną (będącą efektem uczenia się organizacji),
- wewnętrzną (istniejącą w formie baz danych, czy dokumentacji firmowej),
- zewnętrzną (pochodzącą od innych osób lub wygenerowaną elektronicznie).

Szczególnie często podkreślanym w literaturze przedmiotu podziałem wiedzy ze względu na jej typ jest rozgraniczenie między wiedzą jawną oraz niejawną (ukrytą). Aspekt ten ma kluczowe znaczenie w kontekście transferu wiedzy. Charakter wiedzy (jawny lub ukryty) wpływa na łatwość jej odbioru i poprawne zrozumienie. Wiedza ukryta jest „indywidualna, specyficzno-kontekstowa, trudna do sformalizowana i zakomunikowania”, natomiast wiedza dostępna w łatwy sposób nadaje się do przekazywania przy pomocy sformalizowanego języka (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 83). W. Grudzewski i I. Hejduk (2004, s. 79) uważają, iż wiedza jawna zawiera posiadane informacje i fakty, natomiast wiedza niejawna to „wspólne poczucie tego, jak wykorzystujemy to, co wiemy”. Na zależność pomiędzy znaczeniem strategicznym wiedzy a jej jawnością zwraca uwagę K. Dalkir (2005). Uważa on, że wraz ze wzrostem stopnia niejawności wiedzy, rośnie jej wartość (Dalkir 2005, s. 8).

Wiedza jawna jest wiedzą dostępną dla wszystkich i łatwą do uzyskania, a także transferu. Wiedza ta „poddaje się formalizacji” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 78), stąd też do jej rozpowszechniania używa się powszechnie wykorzystywanych narzędzi. Transfer może odbywać się poprzez osoby oraz przy wykorzystaniu sprzętu, bez utraty wartości wiedzy. Wiedza niejawna przejawia się we „wspólnym niepisanym kodeksie wartości, wizji, zwyczajów, wzorów postępowania, postaw i opinii rządzących poczynaniami grupy” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 79). Z uwagi na to, iż powstaje ona jako efekt kumulacji doświadczeń oraz działań, jest też nazywana „wiedzą praktyczną” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 79). Wiedza ta „gromadzi się wraz z doświadczeniem w każdym człowieku będąc jego prywatnym osądem oraz intuicją” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 78), dlatego też problem stanowi jej przechowywanie i transfer przy zachowaniu wszystkich właściwości. W. Grudzewski i I. Hejduk podkreślają niezwykle indywidualny charakter wiedzy niejawnej, oraz wpływ subiektywnych elementów jak przekonania, intuicja czy doświadczenie na ostateczny kształt tego zasobu (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 78). W efekcie, strategiczna wiedza niejawna jest w posiadaniu niewielu osób, specjalistów z danej dziedziny, którzy mają doświadczenie w danym zakresie, oraz jednocześnie potrafią czerpać tę wiedzę z różnorodnych źródeł. Zdaniem W. Grudzewskiego i I. Hejduk (2004, s. 78), wiedza niejawna stanowi aż 80% wiedzy, jaką dysponuje cała organizacja.

Bazując na rozgraniczeniu między wiedzą niejawną oraz jawną, jak i społeczną oraz indywidualną, D. de Carolis (2002, s. 701) dokonała dalszego podziału wiedzy istniejącej w przedsiębiorstwie (por. tabela 4). Jej zdaniem w organizacjach wiedza dzieli się na 4 kategorie: wiedzę świadomą (*conscious knowledge*), wiedzę obiektywną

(*objective knowledge*), wiedzę automatyczną (*automatic knowledge*), oraz wiedzę wspólną (*collective knowledge*) (de Carolis 2002, s. 701).

Tabela 4: Typy wiedzy istniejące w przedsiębiorstwie z uwagi na charakter oraz dostępność.

	Jawna	Niejawna
<b>Indywidualna</b>	Wiedza świadoma	Wiedza automatyczna
<b>Zbiorowa</b>	Wiedza obiektywna	Wiedza wspólna

Źródło: D. de Carolis, *The Role of Social Capital and Organizational Knowledge in Enhancing Entrepreneurial Opportunities in High-Technology Environment*, w: red. Ch. W. Choo, N. Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press 2002, s. 701.

Wiedza indywidualna może być efektem celowo przyswojonych informacji jak i może być automatycznie generowana w postaci niejawnej. Natomiast wiedza zbiorowa może mieć formę obiektywną, czyli dostępną dla wszystkich lub też, mimo iż jest w posiadaniu większej ilości osób, może posiadać charakter wspólny, ale nieświadomiony, jeśli dominują w niej niejawne elementy wiedzy.

Zarządzanie wiedzą, w tym jej transfer, składa się z interakcji pomiędzy dwoma rodzajami wiedzy – ukrytą i jawną inicjujących procesy socjalizacji, kombinacji, internalizacji oraz eksternalizacji (Nonaka, Takeuchi 2000, ss. 77-98). W procesie socjalizacji, zwanej też uspołecznieniem (Grudzewski Hejduk 2004, s. 79), następuje transfer wiedzy ukrytej, która przekształca się w nową wiedzę ukrytą, nazywaną „wiedzą współodczuwaną” (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 96). Proces ten zachodzi w trakcie obserwacji, wspólnego wykonywania czynności, dzielenia się doświadczeniami czy treningu. W trakcie kombinacji zwanej przez W. Grudzewskiego i I. Hejduk „fazą elaboracji” (2004, s. 80), wiedza jawna, poprzez nowe połączenia, jest zamieniana w nową wiedzę jawną, zwaną „wiedzą usystematyzowaną” (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 92). Kombinacja następuje w wyniku łączenia różnych elementów wiedzy dostępnej, na przykład w trakcie wymiany dokumentów, danych, informacji. Natomiast w procesie internalizacji, wiedza jawna przechodzi w wiedzę ukrytą, nazywaną także „wiedzą operacyjną” (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 93). Pracownicy przyswajają nową wiedzę, która jest przez nich interpretowana oraz przetwarzana – jest to zatem uczenie się przez działanie. W procesie eksternalizacji, wiedza ukryta przechodzi w wiedzę jawną, nazywaną przez I. Nonakę i H. Takeuchiego „wiedzą pojęciową” (2000, s. 90). Często wykorzystywane są w tym procesie analogie i metafory w celu jak najlepszego zrozumienia i przełożenia wiedzy. Analogia obrazuje sposoby rozwiązywania zaistniałych lub potencjalnych problemów na przykładzie

innych produktów lub zachowań (Nonaka, Takeuchi 2000, ss. 88- 89). Służy ona objaśnianiu różnic pomiędzy dwoma lub kilkoma elementami lub pomysłami. Natomiast metafory służą przedstawieniu skojarzeń z daną sytuacją (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 90). Dzięki metaforze jedno doświadczenie można zrozumieć poprzez odwołanie się do zupełnie innego z pozoru zjawiska i w efekcie znalezienie wspólnych odnośników (Hatch 2002, s. 66). Metafory wzmacniają bezpośrednio zaangażowanie pracownika w proces tworzenia wiedzy, co może skutkować lepszym zrozumieniem i przyswojeniem nowej wiedzy. Metafory są jednak mniej wyraziste od analogii (Nonaka, Takeuchi 2000, ss. 30-32). W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu uczenia, szczególnie w przypadku skomplikowanych zagadnień, przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać zarówno metafory oraz analogie. Obrazowe ujęcie problemu w postaci modelu lub poprzez zdefiniowanie procesu oraz zaangażowanie pracowników w zrozumienie nowej wiedzy, pomaga w lepszym jej przyswojeniu, zastosowaniu i przekazaniu innym osobom. Dzięki odpowiedniemu kontekstowi powstająca za każdym razem wiedza jest nowa. Tabeli 5 przedstawia charakterystykę procesów konwersji wiedzy zachodzących w przedsiębiorstwie. W trakcie konwersji istnieje niebezpieczeństwo zniekształcenia, zniknięcia czy dezaktualizacji wiedzy. Innym niebezpieczeństwem jest fakt, iż każdy odbiorca może w inny sposób interpretować wiedzę (Perechuda 2007 s. 93).

Tabela 5: Metody konwersji wiedzy.

	<b>Wiedza ukryta</b>	<b>do</b>	<b>Wiedza dostępna</b>
<b>Wiedza dostępna do Wiedza ukryta</b>	socjalizacja		eksternalizacja
	internalizacja		kombinacja

Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Oxford University Press, 2000, s. 86.

Analiza wiedzy ze względu na źródło jest związana z poziomami organizacyjnymi przedsiębiorstwa oraz jego relacjami z innymi podmiotami. Powstawanie i rozpowszechnianie wiedzy jest efektem istnienia kontaktów społecznych występujących pomiędzy pracownikami (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 85). Kontakty te mają charakter „procesu spiralnego”, który posiada swój początek na poziomie indywidualnym, a następnie jest przenoszony na wyższe poziomy organizacyjne w wyniku interakcji obejmujących swoim zasięgiem całe przedsiębiorstwo (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 97). Inni badacze jak B. Godziszewski (2006, s. 128), także analizują zachodzące procesy konwersji wiedzy w zależności od poziomu organizacyjnego. W ujęciu tym, w trakcie procesu eksternalizacji, wiedza jest przekazywana od poziomu

jednostek na poziom organizacyjny, w procesie socjalizacji wiedza indywidualna jest rozpowszechniana i przechodzi w wiedzę grupową, natomiast w procesach internalizacji i kombinacji, wiedza z poziomu grupowego lub też indywidualnego jest przenoszona na poziom wiedzy organizacyjnej (Godziszewski 2006, s. 128). Nieustanne przekształcanie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną oraz jej dyfuzja wśród pracowników sprzyjają i wspierają organizacyjne uczenie się. W efekcie konwersji, wiedza ukryta i jawna wzrasta zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym (Nonaka Takeuchi 2000, s. 85)

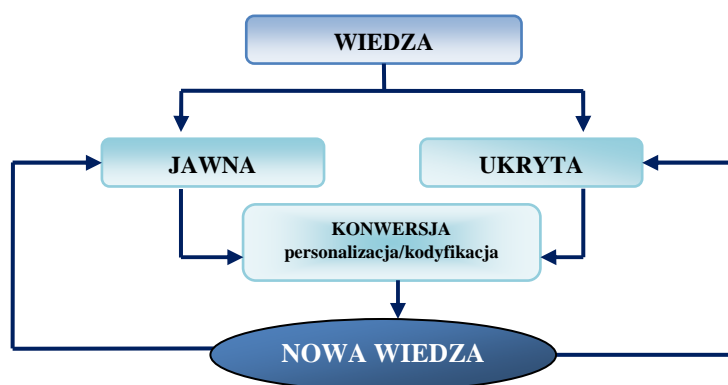
Przedstawiony model konwersji wiedzy zaproponowany przez I. Nonakę i K. Takeuchiego (2000) jest pomocny w analizie oraz usprawnianiu działań służących transferowi wiedzy. Możliwość swobodnej dyfuzji wiedzy jest determinowana jej rodzajem, dlatego też należy wybrać najbardziej optymalne narzędzia ułatwiające transfer wiedzy jawnej oraz ukrytej. Niektóre narzędzia mogą być wykorzystane w transferze obu rodzajów wiedzy, jednak większość jest specyficzna dla wiedzy jawnej lub ukrytej. Szczegółowy opis wykorzystanych narzędzi w każdym typie wiedzy został przedstawiony w podrozdziale 1.2.2. rozprawy.

Dominujący w przedsiębiorstwie typ wiedzy w dużej mierze zależy od przyjętej strategii zarządzania wiedzą. W literaturze przedmiotu (Hansen, Nohria, Tierney 1999, Simpson 2005) można wyróżnić dwa główne podejścia do zarządzania wiedzą: strategię kodyfikacji oraz personalizacji. W ramach strategii kodyfikacji, zarządzanie wiedzą w organizacji opiera się przede wszystkim na centralnie tworzonych i zarządzanych systemach komputerowych, które stanowią podstawowe narzędzia służące rozpowszechnianiu oraz przechowywaniu wiedzy (Hansen, Nohria, Tierney 1999, s. 109). Strategia ta nazywana jest także „*people-to-documents*”, gdyż podstawowe elementy strategii zarządzania wiedzą opierają się na tworzeniu, wdrażaniu, i poprawnym wykorzystaniu baz danych, sieci komputerowych i oprogramowania (Hansen, Nohria, Tierney 1999, s. 109). Druga ze strategii – strategia personalizacji – za podstawowe elementy w zarządzaniu wiedzą uważa kontakty między pracownikami. Zgodnie z tym podejściem, zwanym także „*person-to-person*”, wiedza jest ściśle związana z człowiekiem, który poprzez budowanie i stały rozwój własnych sieci powiązań w ramach organizacji, otrzymuje, rozwija oraz rozpowszechnia wiedzę (Hansen, Nohria, Tierney 1999, s. 109). Narzędzia wykorzystywane w tym podejściu wymagają bezpośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami i ich osobistego zaangażowania. Służą temu między innymi połączenia telefoniczne, spotkania czy wideokonferencje. D. Simpson podkreśla, iż wybranie strategii zarządzania wiedzą



(kodyfikacji lub personalizacji) zależy od strategii konkurencji jaką wybrało dane przedsiębiorstwo (Simpson 2005, ss. 192-193). Strategia kodyfikacji jest przydatna w przypadku produktów standardowych oraz już sprawdzonych, gdzie zyski są czerpane z korzyści skali. Z kolei strategia personalizacji jest bardziej skuteczna w przypadku indywidualizacji oferty przedsiębiorstwa i dostosowaniu produktów, często innowacyjnych, do konkretnego nabywcy (Simpson 2005, ss. 192-193). Schemat tworzenia wiedzy, wraz z podkreśleniem wybranej strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie ilustruje rysunek 6.

Rysunek 6: Procesy tworzenia nowej wiedzy w przedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne.

W zależności od dominującego w przedsiębiorstwie typu wiedzy (jawna czy ukryta), wykorzystywane są inne metody jej konwersji. W wyniku przekształceń powstaje nowa wiedza. Procesy przedstawione na rysunku 6 zachodzą w przedsiębiorstwie nieustannie, niezależnie od typu wiedzy oraz źródła, z którego ona pochodzi.

\*\*\*

W powyższym podrozdziale dokonano przeglądu literatury pod kątem zasobowej teorii firmy i znaczenia wiedzy, jako kluczowego zasobu umożliwiającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wiedza, stanowiąca jedną z kluczowych przesłanek budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jest w literaturze przedmiotu analizowana z wielu perspektyw. Na tej podstawie w rozprawie doktorskiej proponuje się własną definicję wiedzy – stanowi ona zbiór informacji, które, poprzez odpowiedni kontekst i wykorzystanie zdolności absorpcyjnych pracowników, zostały przekształcone w specyficzną dla danego przedsiębiorstwa wiedzę decydującą o jego

pozycji konkurencyjnej. W rozprawie istotnie podkreśla się znaczenie tego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

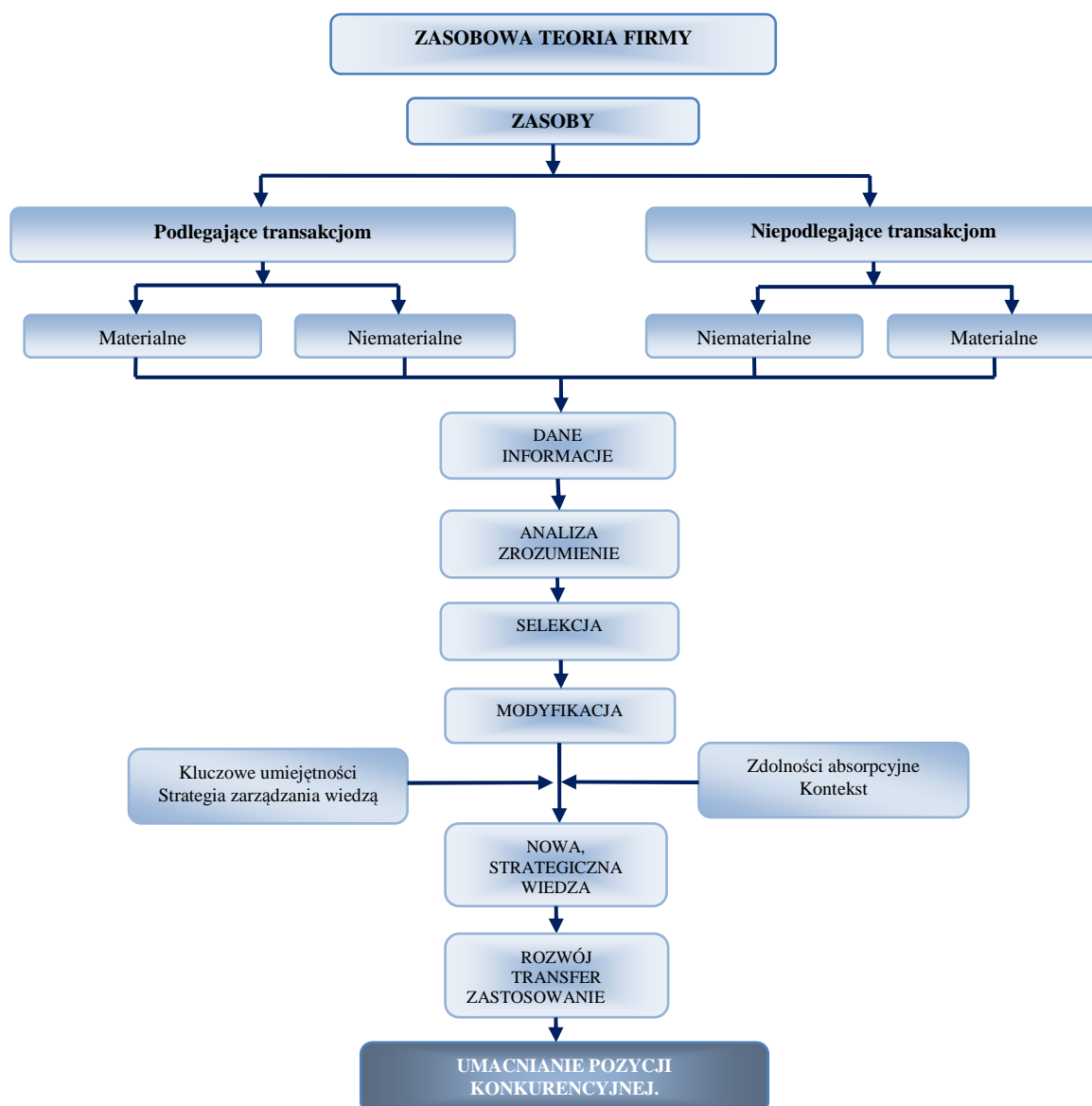
Rozwój wiedzy umożliwia przedsiębiorstwu poprawę lub umocnienie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu dominujący podział wiedzy opiera się na jej typie (przede wszystkim stopniu jawności) oraz źródle pochodzenia (z wnętrza przedsiębiorstwa lub od współpracujących podmiotów). W zależności od typu, wiedza dzieli na jawną lub ukrytą. Cenną umiejętnością jest transformacja jednego rodzaju wiedzy w drugi, bez utraty wartości tego zasobu. Służyć temu mogą procesy konwersji wiedzy polegające na socjalizacji, eksternalizacji, internalizacji oraz kombinacji. W efekcie powstaje nowa wiedza, która w wyniku interakcji, rozmów, współpracy, dzieleniu się doświadczeniami staje się wspólną wiedzą dla wszystkich członków danej organizacji. Znaczenie ma także poziom (źródło), z którego pochodzi wiedza – czy jest ona efektem interakcji zachodzących między pracownikami firmy czy między pracownikami różnych podmiotów. Typ wiedzy, oraz poziom, z którego pochodzi wiedza determinuje wykorzystywane w jej transferze narzędzia.

Na rysunku 7 zaprezentowano zakres rozważań teoretycznych przedstawionych w pierwszym podrozdziale rozprawy. Na bazie zasobowej teorii firmy oraz w wyniku krytycznej analizy literatury, przedstawiono propozycję podziałów zasobów na podlegające transakcjom oraz niepodlegające transakcjom. Wyodrębnione z zasobów dane, a następnie informacje są poddawane procesom analizy, selekcji oraz modyfikacji. Efektem jest nowa wiedza, która jest determinowana zdolnościami absorpcyjnymi pracowników, posiadanymi przez nich kluczowymi kompetencjami, kontekstem oraz dominującą w przedsiębiorstwie strategią zarządzania wiedzą. Wiedza może także zostać zakupiona na rynku, jednak najbardziej cenna dla budowania konkurencyjności<sup>9</sup> przedsiębiorstwa jest ta wypracowana w ramach własnych struktur. W wyniku przekształcania zasobów w specyficzną dla danego przedsiębiorstwa wiedzę powstaje nowa, strategiczna wiedza. Poprzez jej rozwój, transfer i zastosowanie przedsiębiorstwo może umocnić swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

---

<sup>9</sup> Konkurencyjność może być rozpatrywana, jako szansa na bezpieczne i trwałe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasu. Zdaniem T. Davenporta oraz L. Prusaka (1998, s. 223) wynika ona z możliwości utrzymania pozycji rynkowej i posiadania trwałej przewagi konkurencyjnej. Ważnym aspektem w budowaniu konkurencyjności odgrywają kluczowe cechy konkurencyjności obejmujące ogół umiejętności i technologii (Davenport, Prusak 1998, s. 170), do których podmiot ma dostęp.

Rysunek 7: Transfer wiedzy w przedsiębiorstwie – ujęcie modelowe.



Źródło: opracowanie własne.

Wiedza, jaką dysponuje podmiot, pochodzi z różnych źródeł, dlatego też ważne jest jej odpowiednie umiejscowienie, selekcja, przetworzenie oraz przekazanie. Turbulentne otoczenie oraz presja ze strony konkurentów sprawiają, iż odpowiednie zarządzanie wiedzą, w tym szczególnie jej wymiana pomiędzy pracownikami, determinuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Dlatego też przedsiębiorstwo powinno odpowiednio zarządzać transferem wiedzy w celu umacniania przewagi konkurencyjnej na rynku.

## **1.2. Znaczenie transferu wiedzy w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo.**

### **1.2.1. Transfer wiedzy na tle zarządzania wiedzą.**

Odpowiednie zarządzanie wiedzą w ujęciu zasobowej teorii firmy przyczynia się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu zarządzanie wiedzą jest przede wszystkim analizowane w ujęciu procesowym. W tym kontekście obejmuje ono „sprecyzowane i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy” (Skyrme za: Perechuda 2005, s. 17). Podobnie uważają A. Koźmiński i D. Jemielniak (2008). Zarządzanie wiedzą to, według tych autorów, „sterowanie procesami jej pozyskiwania, pomnażania, magazynowania i wykorzystywania” (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 257). Najbardziej odpowiednimi z punktu widzenia rozprawy są definicje zarządzania wiedzą zaproponowane przez A. Jashapare (2006) oraz K. Dalkira (2005). A. Jashapara rozpatruje zarządzanie wiedzą jako proces obejmujący odkrywanie, generowanie, wartościowanie, rozpowszechnianie oraz wykorzystywanie wiedzy (Jashapara, 2006, s. 20). Z kolei K. Dalkir (2005, ss. 43-44) ogranicza zarządzanie wiedzą składa się do trzech podstawowych działań, po pierwsze zdobywania lub tworzenia wiedzy, po drugie dzielenia się lub rozpowszechniania wiedzy oraz po trzecie przyswajania oraz aplikacji wiedzy. Inni uczeni prezentują holistyczne spojrzenie na zarządzanie wiedzą. Można do nich zaliczyć między innymi K. Perechudę (2005). Podkreśla on wieloaspektowy charakter zarządzania wiedzą i rozpatruje je w czterech znaczeniach: funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym oraz instytucjonalnym (Perechuda 2005, ss. 17- 18).

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania wiedzą szczególnie eksponowane jest znaczenie kluczowych kompetencji (Barney 1986, Prahalad, Hamel 1990, Nelson 1991, Teece, Pisano, Shuen 1997) i kapitału ludzkiego (Hatch, Dyer 2004), a także odpowiednia realizacja kluczowych dla zarządzania wiedzą czynności (Conner Prahalad 1996, Grant 1996, Kogut, Zander 2002). Innym aspektem podkreślanym przez badaczy jest powiązanie zarządzania wiedzą z osiągnięciem efektu synergii. Na ten wymiar zwracają uwagę między innymi W. Grudzewski i I. Hejduk, eksponując znaczenie ciągłego rozwoju wiedzy niejawniej w tworzeniu i podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 100). Należy się zgodzić z J. Szaban, która podkreśla, iż zarządzanie wiedzą należy rozpatrywać jako „synergię [...] pomiędzy możliwościami technologicznymi i behawioralnymi, które są niezbędne dla przetrwania organizacji w nieprzyjnym otoczeniu” (Szaban 2003,

s. 46). Odpowiednie zarządzanie wiedzą pozwala nie tylko działać w istniejącym otoczeniu konkurencyjnym, ale także przewidywać podstawy przyszłej przewagi konkurencyjnej na rynku (Morawski 2005, s. 64). Prawidłowo realizowane, powinno być dopasowane do specyfiki i celów strategicznych danego przedsiębiorstwa. Mimo ciągłych badań nie istnieje jednak spójna definicja zarządzania wiedzą akceptowana przez teoretyków jak i praktyków (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 71, Dalkir 2005, ss. 1-22). Z jednej strony zarządzanie wiedzą obejmuje wszystkie czynności związane i łączące się z wiedzą, z drugiej strony jest określane jako system informacyjny, który rozprzestrzenia organizacyjne know-how (Dalkir 2005, s. 6). Nie do końca można też się zgodzić z poglądami utożsamiającymi zarządzanie wiedzą z zarządzaniem kapitałem intelektualnym (Godziszewski 2006, s. 119).

Analiza literatury przedmiotu dotycząca aspektów poruszanych w kontekście zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest w literaturze przedmiotu, przedstawiona w zbyt wąskim aspekcie – przez pryzmat niewielu czynników. Brakuje szerszego spojrzenia na to zagadnienie. W szczególności brak analizy zarządzania wiedzą poprzez pryzmat działań podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim podmiotów. Przedsiębiorstwo nie działa samotnie na rynku – aby osiągnąć założone cele musi współpracować z innymi firmami i, w odniesieniu do przyjętej strategii działania, odpowiednio zarządzać wiedzą w ramach własnych struktur oraz w ramach posiadanych powiązań. Celem rozprawy jest próba uzupełnienia istniejącej w tym zakresie luki badawczej.

W rozprawie przyjmuje się, iż przedsiębiorstwo określając działania podejmowane w ramach zarządzania wiedzą powinno uwzględniać szerszą perspektywę. Brak powiązania działań związanych z zarządzaniem wiedzą z podmiotami, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje, ogranicza możliwość odpowiedniej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Może ono w efekcie stać się mniej konkurencyjne na rynku. Współpraca w zakresie zarządzania wiedzą z innymi podmiotami, przyczynia się do osiągnięcia efektów synergii w efekcie transferu zróżnicowanej wiedzy. Przedsiębiorstwo ustalając strategię zarządzania wiedzą powinno brać pod uwagę także działania kooperantów oraz konkurentów. Dzięki temu podejmowane w ramach zarządzania wiedzą działania będą zdecydowanie bardziej adekwatne do pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa główne obszary zarządzania wiedzą. Pierwszy z nich obejmuje „fizyczne i techniczne systemy zarządzania” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 105). Drugi obszar dotyczy roli umiejętności

pracowników zaangażowanych w ten proces. Poprzez „wspólne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie, implementację i integrację nowych narzędzi i technologii” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 105), rozwijają oni zdolności i umiejętności związane z zarządzaniem wiedzą. Dualne podejście do analizy typów zarządzania wiedzą – personalny i technologiczny – jest prezentowane także przez M. Morawskiego (2005). W podejściu personalnym elementami ułatwiającymi zarządzanie wiedzą jest odpowiednia kultura organizacyjna i styl zarządzania przedsiębiorstwem, nastawienie na współpracę i na kreatywność pracowników, wykorzystywanie elementów wspierających dzielenie się wiedzą czy odpowiednie motywowanie pracowników (Morawski 2005, s. 197). Technologiczne podejście do zarządzania wiedzą w dużym zakresie wykorzystuje elektroniczne narzędzia wspierające ten proces, jak bazy danych, intranet, internet, telefon czy wideokonferencje.

W prezentowanych poglądach brakuje ogólnie akceptowanego celu zarządzania wiedzą. Niektórzy badacze uważają, iż celem powinna być bieżąca realizacja zadań przedsiębiorstwa, rozwiązywanie zaistniałych problemów oraz przewidywanie możliwych do pojawienia się trudności (Morawski 2005, s. 64). Inni prezentują opinię, iż jednym z głównych celów zarządzania wiedzą powinno być tworzenie wartości dla szeroko pojętych interesariuszy oraz dla samego przedsiębiorstwa (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 56). Strategiczne podejście do celów zarządzania wiedzą jest z kolei prezentowane przez E. Głuszek (2004). Jej zdaniem w zarządzaniu wiedzą można wyróżnić trzy cele: normatywny obejmujący misję i wizję, strategiczny w skład którego wchodzi przygotowywane plany strategiczne oraz operacyjny zawierający zadania przeznaczone do realizacji (Głuszek 2004, s. 79).

Można zgodzić się, iż niezależnie od przyjętego dominującego celu zarządzania wiedzą, czynności związane z tym procesem powinny być realizowane na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem: strategicznym, taktycznym oraz operacyjnym, (Stosik 2005, s. 184). Na poziomie strategicznym przedsiębiorstwo powinno przewidywać potencjalne obszary potrzebnej w przyszłości wiedzy. Poziom operacyjny obejmuje działania identyfikacji, kodowania oraz archiwizacji wiedzy. Natomiast w ramach zarządzania wiedzą na poziomie taktycznym, główna uwaga powinna być skierowana na doskonalenie i dyfuzję wiedzy wśród pracowników (Stosik 2005, s. 184).

Na podstawie literatury przedmiotu, w rozprawie wyróżnia się cztery główne obszary rozważań dotyczących zarządzania wiedzą. Obejmują one: ujęcie strategiczne,

ujęcie procesowe, ujęcie zasobowe oraz ujęcie organizacyjne (tabela 6). W ujęciu strategicznym analizuje się realizację strategii i podejście do rozwiązywania zaistniałych w trakcie realizacji strategii problemów. Z kolei w ujęciu procesowym rozpatruje się zarządzanie wiedzą w zależności od wybranego etapu tego procesu. Trzecie ujęcie analizy zarządzania wiedzą jest osadzone w zasobowej teorii firmy, gdzie szczególna uwaga badaczy jest skierowana na umiejętności i zachowania pracowników. Ostatnie ujęcie analizuje zarządzanie wiedzą z punktu widzenia poziomów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Ujęcia te są niekiedy ze sobą połączone. Dlatego też tak ważny jest proponowany w rozprawie postulat bardziej kompleksowego spojrzenia na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie podkreślający wieloaspektowy charakter tego procesu.

Tabela 6: Zakres analizy zarządzania wiedzą.

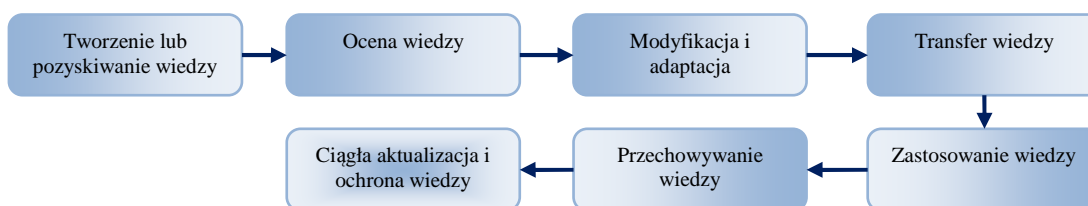
Zakres analizy zarządzania wiedzą	Literatura
<b>Ujęcie strategiczne</b> (osiągania określonego celu, efekty synergii, rozwiązywanie problemów)	Grant 1996, Prahalad 1996, Kogut, Zander 2002, Szaban 2003, Głuszek 2004, Grudzewski, Hejduk 2004, Conner, Hatch, Dyer 2004, Morawski 2005
<b>Ujęcie procesowe</b> (następujące po sobie etapy)	Dalkir 2005, Perechuda 2005, Jashapara 2006, Koźmiński, Jemieliński 2008
<b>Ujęcie zasobowe</b> (znaczenie umiejętności pracowników)	Davenport, Prusak 1998, Szaban 2003, Grudzewski, Hejduk 2004, Morawski 2005
<b>Ujęcie organizacyjne</b> (poziomy organizacyjne przedsiębiorstwa)	Morawski 2005, Stosik 2005

Źródło: opracowanie własne.

W rozprawie analiza działań związanych z zarządzaniem wiedzą, w tym szczególności jej transferem, obejmuje wszystkie zawarte w tabeli 6 ujęcia. Zarządzanie wiedzą w ujęciu procesowym zwraca uwagę, iż poszczególne etapy zarządzania wiedzą są efektem realizowania konkretnych działań we wcześniejszych fazach tego procesu. Analiza zarządzania wiedzą w ujęciu zasobowym akcentuje rolę pracowników, którzy stanowią istotny element powodzenia strategii zarządzania wiedzą. W rozprawie zarządzanie wiedzą rozpatruje się także z punktu widzenia poziomów organizacyjnych – pomiędzy pracownikami, w ramach przedsiębiorstwa oraz pomiędzy współpracującymi z nim podmiotami. W końcu, zarządzanie wiedzą ujęte w rozprawie ma także charakter strategiczny – strategia przedsiębiorstwa determinuje formę i zakres współpracy oraz wymiany wiedzy. Wydaje się, iż dzięki szerokiemu spojrzeniu na aspekty związane z zarządzaniem wiedzą, w tym szczególnie na jej transfer, możliwe jest zaproponowanie w rozprawie bardziej adekwatnych do rzeczywistości wniosków.

Brak spójnej i ogólnie przyjętej definicji zarządzania wiedzą zachęca do samodzielnej próby określenia tego procesu. Na podstawie przeglądu literatury (Davenport, Prusak 1998, Grudzewski, Hejduk 2004, Dalkir 2005, Morawski 2005, Perechuda 2005) można stwierdzić, iż zarządzanie wiedzą obejmuje tworzenie lub pozyskiwanie wiedzy, ocenę, modyfikację i adaptację, transfer, zastosowanie, przechowywanie oraz ciągłą aktualizację i ochronę. Wiedza może zostać wytworzona lub zakupiona przez przedsiębiorstwo. Następnie jest ona poddawana ocenie z punktu widzenia jej przydatności dla odbiorcy, potem jest adaptowana do potrzeb danej organizacji. Następnie wiedza jest przekazywana innym osobom, które powtarzają ten proces. Ważnym etapem zarządzania wiedzą jest ciągła aktualizacja oraz ochrona tego zasobu. Wiedza podlega szybkiej dezaktualizacji, stąd też musi być nieustannie wzbogacana. Taki zasób jest cenny dla konkurentów, dlatego też przedsiębiorstwo powinno wprowadzać zabezpieczenia służące ochronie istniejącej w przedsiębiorstwie wiedzy. Etapy zarządzania wiedzą są przedstawione na rysunku 8.

Rysunek 8: Etapy procesu zarządzania wiedzą.



Źródło: opracowanie własne.

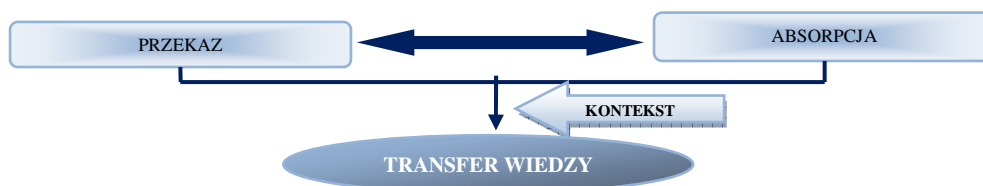
W świetle zaprezentowanej analizy literatury, transfer wiedzy jest rozpatrywany jako jeden z etapów zarządzania wiedzą, przeważnie w połączeniu z innymi elementami tego procesu. W rozważaniach nie podkreśla się znaczenia transferu wiedzy w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo, w szczególności w kontekście współpracy z innymi podmiotami na rynku. W rozprawie zdecydowano się szczegółowo analizować transfer wiedzy zachodzący w przedsiębiorstwie, a także wskazać elementy, które wpływają na skuteczność tego procesu. Wiedza, w odróżnieniu od innych zasobów niematerialnych, zyskuje wartość, gdy jest rozpowszechniana wśród członków organizacji. Każdy z pracowników wnosi swoją część wiedzy do istniejącej już sumy tego zasobu, wzbogacając go o unikatowe elementy. Dzielenie się wiedzą umożliwia pracownikom zapoznanie się z nową wiedzą oraz pozwala im na czynne włączenie się w tworzenie nowej wiedzy. Ogół istniejącej w przedsiębiorstwie wiedzy stanowi podstawę działań



przedsiębiorstwa i decyduje o jego pozycji konkurencyjnej. Dlatego w rozprawie przyjmuje się, iż transfer wiedzy stanowi bardzo ważny element zarządzania wiedzą, który wpływa na osiągnięcie sukcesu na rynku. Poprzez przekazywanie i ciągłe wzbogacanie wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa i dzielenie się własną wiedzą z innymi podmiotami, zasób ten staje się specyficzny dla przedsiębiorstwa, a jego strategiczny charakter umożliwia umacnianie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Transfer wiedzy jest definiowany jako proces obejmujący znajdowanie, ocenę, zatwierdzanie, zastosowanie, poprawianie wiedzy oraz powstanie rutyn (Jarrar, Zairi 2000, za: Dalkir 2005, s. 130). Inni badacze umiejscawiają transfer pomiędzy pozyskiwaniem, lokalizowaniem i tworzeniem wiedzy a jej wykorzystaniem i retencją (Buckman za: Grudzewski, Hejduk 2004, s. 58). Zdaniem W. Grudzewskiego i I. Hejduk „wykorzystywanie wiedzy nie jest możliwe bez jej transferu, a z kolei transfer wiedzy nie jest możliwy bez jej uprzedniej lokalizacji” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 63). Lokalizacja wiedzy opiera się na dotarciu do osób, które posiadają potrzebną wiedzę i są w stanie ją przekazać innym bez opóźnień (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 63). Jednak, na co w dalszej części swoich rozważań zwracają uwagę W. Grudzewski i I. Hejduk (2004, s. 90), sam transfer wiedzy nie jest warunkiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Jest on istotny z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy otrzymana wiedza zostanie powtórnie wykorzystana przez pracowników. Z powyższych rozważań wynika, iż transfer wiedzy nie ogranicza się tylko do samego procesu wymiany wiedzy. Można się zgodzić zatem ze stwierdzeniem, iż na przepływ wiedzy składa się jej przekazywanie oraz absorbowanie (Davenport, Prusak 1998, s. 101). Nie można mówić o transferze wiedzy, jeśli nie nastąpiło jej przyswojenie przez osoby, do których była ona kierowana. Istotne jest dopasowanie zawartości i rodzaju wiedzy do potrzeb i możliwości absorpcji przez pracowników. Kluczowe znaczenie ma odpowiedni kontekst, w którym zachodzi dzielenie się wiedzą. Determinuje on końcowy efekt transferu wiedzy. Elementy składające się na transfer wiedzy ilustruje rysunek 9.

Rysunek 9: Schemat transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu transfer wiedzy jest rozpatrywany w ujęciu aliansów strategicznych (Sroka 2008) oraz przez pryzmat kapitału społecznego (Koka, Prescott 2002). Ważnym aspektem jest społeczny aspekt tego procesu, jak nieformalne sieci czy zaufanie (Seely-Brown, Duguid 1998, McDermott, O'Dell 2001, Kleiner 2003). Badany jest także wpływ relacji istniejących między partnerami na transfer wiedzy między organizacjami (Lorenzoni, Lipparini 1999).

Często podkreśla się w literaturze znaczenie pracowników oraz kultury organizacyjnej w działaniach wspierających dzielenie się wiedzą (Argyris 1991, Smith, Saint-Onge 1996, West 2000, McDermott, O'Dell 2001, Kaplan, Norton 2004, Hamel 2006, Levinson 2006, Mroziwski 2008). Umożliwiają oni budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez powiązanie zasobów zarówno „materialnych jak i niematerialnych organizacji” (Morawski 2005, s. 198). W kontekście pracowników, analizuje się transfer wiedzy przez pryzmat liderów opinii (Smith 2005), poziomów organizacji (Dąbrowski, Rostek, Kurda 2003, Handler 2005), w kontekście sieci społecznych (Boland, Tenkasi 1995, Nosek 2004), różnic kulturowych (Möller 2002), atmosfery (Nieminen 2005), tożsamości społecznej (Kogut, Zander 1996, Nahapiet Ghoshal 1998), dynamicznych umiejętności (Dyer, Nobeoka 2000), kanałów interakcji (Wathne, Roos, von Krogh 1996) czy stopnia jawności wymienianej wiedzy (Nonaka 1994, Grant 1996, Kogut, Zander 1997).

Inne badania skupiają się na analizie barier w transferze wiedzy (O'Dell, Jackson, Grayson Jr, Essaiades 1998, Heidtman 2004, Olsztyńska, Skuza 2004), w tym w szczególności na problemie lepkości wiedzy (von Hippel 1994, Szulanski 1996). Podkreśla się też znaczenie dyfuzji wiedzy w ekspansji firmy (Kogut, Zander 1992).

Transfer wiedzy jest analizowany nie tylko z perspektywy przedsiębiorstwa (Dyer, Singh 1998, Powell, Kogut, Smith-Doerr 1996), ale także z perspektywy interorganizacyjnej – w ramach aliansów strategicznych (Levinson, Asahi 1996, von Hippel 1998) lub przedsiębiorstw transnarodowych (Gupta, Govindarajan 1991). Podkreśla się, iż współpraca między przedsiębiorstwami wzmacnia dzielenie się wiedzą (Hamel 1991, Nonaka 1994, Powell, Kogut, Smith-Doerr 1996). Ponadto eksponowana jest rola aliansów strategicznych w łączeniu komplementarnych zasobów pochodzących z różnych przedsiębiorstw (Kogut 1991). Mimo bogatej literatury przedmiotu dotyczącej transferu wiedzy brakuje dogłębnej analizy tego procesu w ramach strategicznej sieci biznesowej, która stanowi przedmiot analizy rozprawy. Ponadto brakuje badań analizujących ten proces bardziej kompleksowo, przez pryzmat

elementów psychologicznych (nastawienie pracowników do dzielenia się wiedzą), organizacyjnych (wpływ kultury organizacyjnej na dzielenie się wiedzą) i fizycznych (wykorzystywanych narzędzi), a także poprzez pryzmat przedsiębiorstwa jak i współpracujących z nim podmiotów. Rozprawa stanowi próbę częściowego wypełnienia istniejącej w tym zakresie luki badawczej.

W transferze wiedzy można wyróżnić dwa główne, zaczerpnięte z teorii marketingu, podejścia: *push* – „wpychanie wiedzy do przedsiębiorstwa” oraz *pull* – „wyciąganie wiedzy przez pracowników” (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 91, Głuszek 2004, s. 93). W strategii „wpychania wiedzy” osoby umiejscowione najwyżej w hierarchii przedsiębiorstwa decydują, jaka wiedza i do kogo ma być przekazywana. Celem tego podejścia jest szybkie dostarczenie określonej wiedzy wielu pracownikom. W strategii „*pull*” czyli „wyciągania wiedzy”, impuls wychodzi od pracowników, którzy sami szukają źródeł wiedzy (Głuszek 2004, s. 93). Porównanie obu podejść jest przedstawione na rysunku 10. Do elementów strategii „*push*” można wykorzystać biuletyny, internet, szkolenia, natomiast w strategii „*pull*” wykorzystuje się wspólnoty praktyków, mapy wiedzy, czy zbiory najlepszych praktyk (Głuszek 2004, s. 93). Oba te podejścia istnieją jednocześnie. Pracownicy zarówno otrzymują wiedzę jak i szukają źródeł wiedzy. Poprzez interakcje zachodzące w każdym z podejść tworzy się nowa, wpływająca na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, wiedza.

Rysunek 10: Strategie *push* i *pull* w transferze wiedzy.



Opracowanie własne na podstawie: E. Głuszek *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 93.

Z uwagi na charakterystykę wiedzy (jej dynamikę oraz szybką dezaktualizację) musi ona sprawnie i swobodnie rozprzestrzeniać się w strukturach przedsiębiorstwa

oraz pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Najbardziej wartościowa, a tym samym ułatwiająca utrzymanie przewagi konkurencyjnej, wiedza jest rozwijana w ramach struktur przedsiębiorstwa. Jednak, jak zauważa K. Perechuda (2007, s. 103) nie wszystkie nawyki dotyczące uczenia się i transferu wiedzy są poprawne. Koszty oduczania się są z reguły wyższe niż koszty nauki, i rosną one wraz ze wzrostem wielkości firmy (Perechuda 2007, ss. 103-104). W kontekście tym istotne znaczenie mają poprawne rutyny uczenia się oraz przyswajania nowej wiedzy.

Jak wcześniej wspomniano, transfer wiedzy jest także rozpatrywany na poziomie międzyorganizacyjnym. Zdaniem L. Argote (1999, s. 145), transfer wiedzy w ujęciu międzyorganizacyjnym ma miejsce, kiedy wiedza nabyta w jednej organizacji oddziałuje na inną organizację. Jako narzędzia wykorzystywane w transferze na poziomie międzyorganizacyjnym można uznać: szkolenia pracowników w różnych organizacjach, wymianę doświadczonego personelu, wymianę dokumentów, schematów czy programów komputerowych, jak i informacje dotyczące struktury organizacyjnej. Transfer wiedzy pomiędzy organizacjami może zatem następować poprzez przemieszczanie ludzi, technologii lub struktur pomiędzy współpracującymi podmiotami (Argote 1999, s. 145). Decyzja o dzieleniu się wiedzą pomiędzy przedsiębiorstwami zależy od tego, czy korzyści z ujawnienia posiadanej wiedzy przewyższają potencjalne koszty (Appleyard 2002, s. 538). Korzyści z dzielenia się wiedzą są funkcją dochodów z udzielenia licencji, praw do technologii biorcy wiedzy oraz wiedzy uzyskanej od biorcy wiedzy. Z kolei koszty obejmują straty z zaprzestania posiadania monopolu na dany typ wiedzy (Appleyard 2002, ss. 538-539).

Połączenie wewnątrz i międzyorganizacyjnego transferu wiedzy zostało zaproponowane przez K.E. Sveiby (wersja internetowa: <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>). Jego zdaniem można wyróżnić osiem strumieni przepływu wiedzy: transfer wiedzy między pracownikami, od pracowników do struktury zewnętrznej, od struktury zewnętrznej do pracowników, od indywidualnych kompetencji do struktury wewnętrznej, od struktury wewnętrznej do indywidualnych kompetencji, w strukturze zewnętrznej, od struktury zewnętrznej do wewnętrznej oraz w strukturze wewnętrznej. W transferze wiedzy pomiędzy pracownikami wykorzystuje się pracę zespołową i rotację na stanowiskach, ułatwiające dzielenie się wiedzą. Transfer wiedzy występujący od pracowników do struktury zewnętrznej następuje w trakcie seminariów, edukacji klientów, udzielania informacji o produktach, a istotne znaczenie odgrywają kompetencje klientów oraz dostawców. W transferze wiedzy od

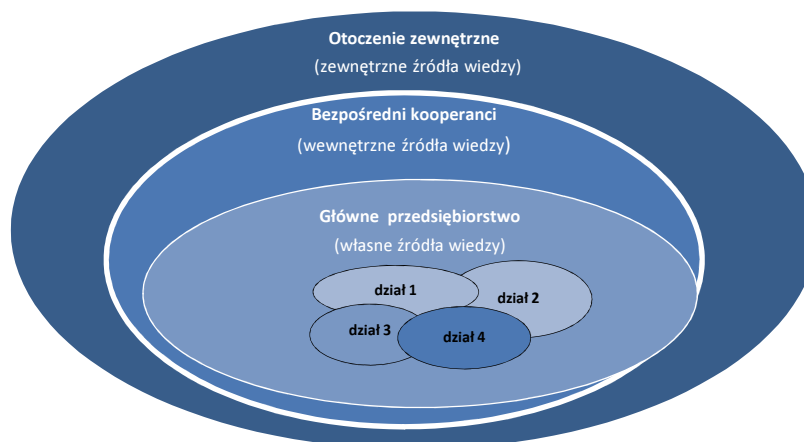
struktury zewnętrznej do pracowników ważne jest tworzenie dobrych relacji personalnych pomiędzy ludźmi z organizacji i spoza niej. Z kolei transfer wiedzy od indywidualnych kompetencji do struktury wewnętrznej ma na celu przekazywanie wzorców postępowania, dzielenie się bazami danych czy wspieranie systemów rozpowszechniających wiedzę. W trakcie transferu wiedzy od struktury wewnętrznej do indywidualnych kompetencji wykorzystywane są na przykład symulacje. Transfer wiedzy zachodzący w strukturze zewnętrznej ma na celu koncentrację na partnerstwie i aliansach, poprawę wizerunku oraz jakości oferty. W transferze wiedzy od struktury zewnętrznej do wewnętrznej wykorzystywane są między innymi centrale telefoniczne rejestrujące skargi klientów. Z kolei w transferze wiedzy od struktury wewnętrznej do zewnętrznej istotną rolę odrywają dobrze zorganizowane procesy obsługi oraz bazy danych na temat klientów. Zachodzący w strukturze wewnętrznej transfer wiedzy jest wspierany poprzez budowę zintegrowanych systemów IT czy poprawę rozmieszczenia biur obsługujących klientów. Na wszystkich poziomach transferu wiedzy bardzo duże znaczenie odgrywa tworzenie warunków do swobodnego rozpowszechniania wiedzy i koordynowanie tych procesów ([www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm](http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm)).

Ważne jest zatem stworzenie odpowiednich warunków oraz mechanizmów, aby wiedza nie tylko była rozpowszechniana wśród danego poziomu organizacyjnego, ale mogła być bez problemów przemieszczana, także do innych poziomów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Transfer wiedzy mimo, iż zachodzi pomiędzy pracownikami wpływa na wyższe poziomy organizacyjne (Argote, Ingram 2000, s. 151). Powinien on odbywać się w dwie strony i polegać na nieustannej interakcji pomiędzy nadawcą a odbiorcą, niezależnie od kierunku transferu wiedzy (wertykalny – pomiędzy pracownikami, czy horyzontalny – pomiędzy poziomami organizacyjnymi).

W rozprawie uważa się, iż przedsiębiorstwo może czerpać swoją wiedzę z trzech podstawowych źródeł: zewnętrznych, wewnętrznych oraz własnych. Do źródeł zewnętrznych zalicza się wiedzę pochodzącą od podmiotów nienależących do strategicznej sieci biznesowej, jak agencje informacyjne, czy firmy prowadzące szkolenia. Z kolei wiedza pochodząca i przekazywana z wewnętrznych źródeł jest efektem interakcji zachodzących w ramach strategicznej sieci biznesowej, zgodnie z przyjętymi w pracy założeniami, w przedsiębiorstwie i współpracującymi z nim bezpośrednio kooperantami. Ostatni poziom pozyskiwania wiedzy to wszelkie interakcje zachodzące w przedsiębiorstwie pomiędzy współpracującymi pracownikami. W efekcie kooperacji różnych jednostek tworzy się unikatowa, kluczowa dla uzyskania

przewagi konkurencyjnej firmy wiedza. Poziomy przepływ wiedzy są zaprezentowane na rysunku 11.

Rysunek 11: Poziomy przepływ wiedzy.



Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie poziomy, na których transfer wiedzy zachodzi są ze sobą powiązane –kluczowe znaczenie w tym procesie odgrywają pracownicy. Stopień ich zaangażowania determinuje intensywność transferu zachodzącego na innych szczeblach organizacji. Można przypuszczać, iż natężenie interakcji pomiędzy pracownikami tego samego szczebla oraz pomiędzy pracownikami z innych poziomów organizacji czy otoczeniem, jest pozytywnie związane z intensywnością transferu oraz zaawansowania wiedzy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż wymiana wiedzy pomiędzy partnerami powinna być w miarę równomierna, gdyż asymetria w dzieleniu się wiedzą prowadzi do dominacji jednego podmiotu nad drugim, a w efekcie do nadmiernego uzależnienia partnera (Głuszek 2004, s. 83). Zewnętrzne powiązania przedsiębiorstwa powinny opierać się na partnerskim podejściu do współpracy. Dzięki temu obie strony będą miały poczucie względnego bezpieczeństwa, co znacznie wzmocni współpracę. Relacje te powinny także cechować się skutecznym obiegiem informacji, tak, aby potrzebna, lub istotna wiedza mogły swobodnie przepływać pomiędzy podmiotami powiązania (Wilson, Hadley 2000, Solberg 2001).

Transfer wiedzy może być także analizowany pod względem stopnia jego formalizacji. Rozróżnienie między formalnym a nieformalnym podejściem do transferu wiedzy jest przedstawione na rysunku 12.

Rysunek 12: Formalne i nieformalne podejście do transferu wiedzy.



Źródło: opracowanie własne.

Formalne podejście do transferu wiedzy obejmuje działania zawarte w strategii, planach operacyjnych lub procedurach, motywujące pracowników do dzielenia się wiedzą. Inicjatywa wychodzi zatem od najwyższego kierownictwa. Z kolei nieformalne podejście do transferu wiedzy jest szczególnie użyteczne w przypadku dzielenia się wiedzą niejawną, która ze względu na swoją charakterystykę wymaga bardziej bezpośrednich kontaktów, gdyż nie można jej zoperacjonalizować i przekazać.

W rozprawie w celu bardziej dogłębnego zbadania roli transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji, zdecydowano się na analizę tego zagadnienia w dwóch podstawowych wymiarach – poziomie organizacyjnym oraz wykorzystywanego podejścia. W odniesieniu do poziomów organizacyjnych, analiza jest ograniczona do transferu wiedzy na poziomie wewnątrzorganizacyjnym (na różnych szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstwa) oraz poziomie międzyorganizacyjnym (pomiędzy przedsiębiorstwem a bezpośrednimi kooperantami). Jak wspomniano wcześniej, pomija się transfer wiedzy zachodzący w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa (por. rysunek 11). Natomiast w kontekście stosowanego podejścia, transfer wiedzy jest w rozprawie rozpatrywany w zależności od wykorzystywanego podejścia (formalne lub nieformalne) (por. rysunek 12). Przyjęta w rozprawie optyka ma na celu umożliwienie dalszej, pogłębionej analizy teoretycznej oraz empirycznej roli transferu wiedzy w uzyskiwaniu sukcesu przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji.

### 1.2.2. Znaczenie transferu wiedzy w uzyskiwaniu sukcesu przez przedsiębiorstwo (ujęcie modelowe).

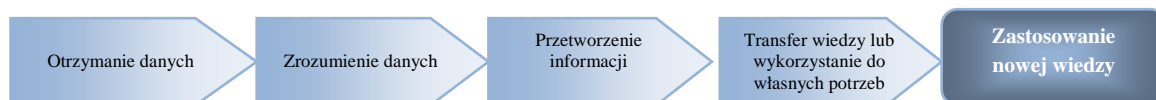
Transfer wiedzy zachodzi na każdym poziomie organizacyjnym przedsiębiorstwa w sposób bardziej lub mniej sformalizowany. Niezależnie od motywów skłaniających pracowników do dzielenia się wiedzą, kluczowe znaczenie dla odnoszenia sukcesu ma skuteczność transferu wiedzy. Krytyczna analiza literatury (por. m.in. Davenport, Prusak 1998, Nahapiet, Ghoshal 2002, Głuszek 2004, Dalkir 2005, Fazlagić 2006, Koźmiński Jemieliński 2008) wykazała, iż brakuje determinant charakteryzujących skuteczny transfer wiedzy. Jednym z celów badawczych prezentowanej rozprawy jest próba ich identyfikacji, na podstawie zaproponowanej własnej definicji skutecznego transferu wiedzy.

Można uznać, iż skuteczny transfer wiedzy występuje, kiedy spełnione są cztery krytyczne warunki:

- odbiorca zrozumiał otrzymaną informację,
- odbiorca przetworzył otrzymaną informację w wiedzę,
- odbiorca przekazał innym podmiotom nową wiedzę, lub ją zatrzymał dla własnych celów,
- nowa wiedza została zastosowana w odpowiednim celu zgodnym z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Skuteczny transfer wiedzy nie polega jedynie na samym procesie dostarczania i sytuacji zastosowaniu (por. rysunek 13). Brak jednego z powyższych wymogów powoduje, iż transfer wiedzy nie może być, zgodnie z podejściem prezentowanym w rozprawie, uznany za skuteczny. To, na ile pracownicy są zaangażowani w dzielenie się wiedzą, jej wzbogacanie oraz przetwarzanie, wpływa w końcowym efekcie na szybkość oraz efektywność wykonywanych działań. Zakłada się, iż im transfer, szczególnie specjalistycznej i zaawansowanej wiedzy, jest bardziej skuteczny, tym firma może w lepszym stopniu realizować zaplanowane cele.

Rysunek 13: Schemat skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne.



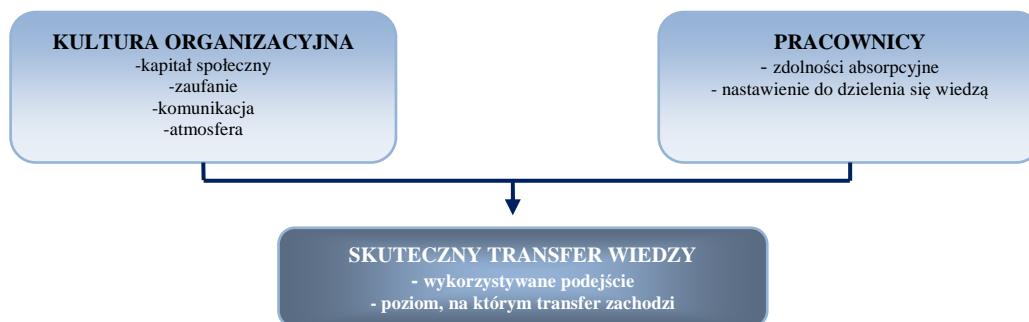
Skuteczne dzielenie się wiedzą wymaga korzystania z różnych kanałów komunikacji i rozpowszechnia tego zasobu (Dalkir 2005, s. 130), jednak najbardziej efektywne są bezpośrednie rozmowy pracowników. T. Davenport i L. Prusak (1998, s.106) podkreślają, iż skuteczny transfer wiedzy bezwzględnie wymaga stosowania zarówno nieformalnych jak i formalnych metod komunikacji. Jak dodają, nieformalne metody komunikacji powinny być komplementarną częścią ustrukturalizowanych sposobów transferu wiedzy (Davenport, Prusak 1998, s. 106). Kluczowe znaczenie w osiągnięciu skuteczności odgrywają także zdolności absorpcyjne pracowników. Specyfika wiedzy oraz uzależnienie jej transferu od wymienionych czynników sprawiają, że proces przekazywania wiedzy oraz to, na ile jest on skuteczny, różni się pomiędzy organizacjami (Argote, Ingram 2000, s. 151). Przejawem skutecznego transferu jest zmiana posiadanej wiedzy lub zmiana wykonywania czynności przez odbiorcę<sup>10</sup>.

Na podstawie literatury przedmiotu dotyczącej dzielenia się wiedzą (Davenport, Prusak 1998, Argote 1999, von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, Nahapiet, Ghoshal 2002, Głuszek 2004, Dalkir 2005, Morawski 2005, Fazlagić 2006, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, Koźmiński Jemieliński 2008) w rozprawie proponuje się dwie determinanty skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie: kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz pracowników. Na kulturę organizacyjną składają się poziom kapitału społecznego, poziom zaufania, komunikacja i atmosfera. Z kolei wpływ pracowników na skuteczny transfer wiedzy jest określony przez ich zdolności absorpcyjne i nastawienie do dzielenia się wiedzą. Oba te elementy oddziałują na ostateczny proces transferu wiedzy i określają, jakie podejście powinno być wykorzystane oraz jak wspierać ten proces w zależności od poziomu organizacyjnego, na którym ten transfer wiedzy zachodzi. Determinanty skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie są przedstawione na rysunku 14.

---

<sup>10</sup> Szczegółowe rozważania dotyczące pomiaru sukcesu firmy w efekcie transferu wiedzy zostały zaprezentowane w rozdziale 3 i 4 rozprawy.

Rysunek 14: Determinanty skutecznego transferu wiedzy.



Źródło: opracowanie własne.

Kultura organizacyjna stanowi istotny kontekst dla budowania, rozwoju i transferu wiedzy. Jak podkreśla E. Schein (1985), kultura organizacyjna jest tworzona przez wspólne doświadczenia i poglądy, które „muszą tak długo oddziaływać, aż staną się pewniakami i nikt nie zdaje sobie z nich sprawy” (s. 7 za: Nonaka i Takeuchi 2000, s. 64). Jest ona efektem procesu uczenia, ciągłego zdobywania doświadczeń i gromadzenia informacji. Do podstawowych wyróżników kultury organizacyjnej można zaliczyć przede wszystkim brak możliwości jej bezpośredniej obserwacji, zespołowy charakter, oraz uwarunkowane historycznie i oparte na procesach uczenie się (Głuszek 2004, s. 113). Zmienność otoczenia oraz zmienność zachodząca w przedsiębiorstwie sprawiają, iż kultura organizacyjna jest dynamiczna. Według E. Głuszek, najważniejszą i najbardziej podstawową funkcją kultury organizacyjnej jest redukcja niepewności (2004, s. 116). Kultura organizacyjna stanowi społeczne spoiwo dając pracownikom poczucie wspólnoty oraz umożliwiając, dzięki wypracowanemu językowi oraz aparatowi pojęciowemu, wzajemną komunikację oraz budowanie zaufania (Głuszek 2004, s. 116). Poczucie wspólnoty pomiędzy pracownikami wzmacnia ich skłonność i gotowość do dzielenia się wiedzą.

Elementem przyczyniającym się do transferu wiedzy jest kapitał społeczny (*social capital*), czyli ogół „instytucji, relacji oraz norm, które tworzą jakość oraz ilość interakcji zachodzących w ramach przedsiębiorstwa” (Lesser, Prusak 2001, za: Dalkir 2005, s. 135). Na kapitał społeczny składa się zaufanie, wzajemne zrozumienie, wspólnie podzielane wartości, czy też zachowania scalające osoby, które umożliwiają wspólne działanie (Fazłagić 2006, s. 26, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 32, Lizak 2009, s. 13). Jako cztery główne składniki kapitału społecznego zalicza się: struktury, normy społeczne, postawy oraz procesy organizacyjne (Lizak 2009, s. 14). Sprzyja on budowaniu sieci społecznych i scala osoby współpracujące w ramach przedsiębiorstwa. J. Nahapiet i S. Ghoshal (2002, s. 674) rozpatrują ten kapitał jako

„sumę aktualnych i potencjalnych zasobów zakorzenionych w przedsiębiorstwie, dostępnych w ramach przedsiębiorstwa oraz pochodzących z sieci relacji, jakie posiadają poszczególne osoby oraz działy w organizacji” (Nahapiet, Ghoshal, 2002, s. 674). Niektórzy badacze (Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 177) proponują określić kapitał społeczny jako „skapitalizowaną wartość dodaną, która wynika ze specyficznych cech zasobów ludzkich”. Jest on tworzony przez sieć osobistych kontaktów i powiązań, jakie posiada dany pracownik (Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 397). Szerszą definicję proponuje D. De Carolis – jej zdaniem, kapitał społeczny to silne, osobiste powiązania, które są rozwijane w czasie i które umożliwiają budowanie zaufania, kooperację oraz wspólne działania (2002, s. 700). Dzięki kapitałowi społecznemu możliwa jest współpraca w celu osiągnięcia zamierzonego celu (Lizak 2009, s. 14).

Rozwój kapitału społecznego jest powiązany ze wzrostem intensywności transferu wiedzy, gdyż zaangażowani pracownicy często kontaktują się za sobą, budują zaufanie, a przede wszystkim budują sieci społeczne służące wymianie informacji. Kapitał społeczny można uznać za źródło wiedzy (Dalkir 2005, s. 138) gdyż poprzez łączenie ludzi, komunikację i rozmowę, wiedza zostaje uaktywniona, rozwinięta oraz rozpowszechniana. Umożliwia on także realizowanie założonych celów w bardziej efektywny sposób (Grudzewski Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 31), gdyż pośrednio wspiera innowacyjność, rozwój osobisty, przepływy wiedzy, a tym samym podnosi konkurencyjność przedsiębiorstwa. Ponadto obniża on oportunistyczne działania pracowników oraz przyczynia się do zmniejszenia kosztów transakcyjnych. Można przyjąć, że wyższy poziom kapitału społecznego wpływa pozytywnie na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki, które są efektem przekazywania coraz bardziej zaawansowanej wiedzy. Z uwagi na powiązanie kapitału społecznego z konkretnym przedsiębiorstwem oraz na fakt, iż jest on umacniany i rozwijany wraz z rozwojem firmy, nie można go w prosty sposób przenosić do innych organizacji.

Narzędziem wspomagającym i monitorującym relacje występujące w przedsiębiorstwie jest analiza istniejących sieci społecznych (*Social Network Analysis*). Umożliwia ona usytuowanie oraz pomiar nieformalnych relacji, powiązań oraz przepływów wiedzy pomiędzy pracownikami, organizacjami czy też urządzeniami (Dalkir 2005, s. 116). Dzięki przeprowadzaniu analizy można graficznie przedstawić nieformalne powiązania istniejące w ramach organizacji, a konkretnym osobom przypisać zakres wiedzy, którą one posiadają, informacji których poszukują oraz uzewnętrznić informacje, których udzielają innym pracownikom. Poprawnie

przeprowadzona analiza na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa umożliwia eliminację barier oraz słabych ogniw w dzieleniu się wiedzą.

Zaufanie, integralny element kultury organizacyjnej, jest trudnym do jednoznacznego zdefiniowania pojęciem. W literaturze istnieje wiele podejść do zoperacjonalizowania tego pojęcia. B. Misztal (1996, za: Nahapiet, Ghoshal 2002, s. 684) definiuje zaufanie jako „przekonanie, iż świadome działania drugiej osoby będą odpowiednie z naszego punktu widzenia”. K. Blomqvist (2003) jako podstawowe składniki zaufania wymienia: zdolność, dobrą wolę, zachowanie oraz samoodniesienie. Zdaniem J.-C. Usuniera (2000, ss. 546-548), zaufanie to możliwość polegania na prawdzie i odpowiedzialności drugiej osoby. Natomiast P.J. Batt (2004) uważa, że zaufanie między partnerami opiera się na trzech podstawowych elementach: współzależności, sposobie radzenia sobie z niepewnością oraz przekonaniu, że zysk z ryzyka nie będzie przejęty przez partnera.

Badacze są przekonani, iż zaufanie jest podstawowym elementem budującym relacje społeczne w organizacji oraz stanowi kluczowy element wszystkich transakcji (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, ss. 30-31). Jak dodają J. Nahapiet i S. Ghoshal zaufanie wspiera kooperację, natomiast kooperacja przyczynia się do rozwoju zaufania (Nahapiet, Ghoshal 2002, s. 685). Dzięki zaufaniu i wzajemnej współzależności, ryzyko konfliktów zostaje znacznie zmniejszone. To natomiast wzmacnia więzi oraz zaangażowanie partnerów, które minimalizują ryzyko oportunistycznych zachowań (Elo 2003, s. 5). W literaturze przedmiotu uznaje się, iż elementami charakteryzującymi zaufanie są: życzliwość (czyli troska o innych, działanie dla dobra innych), uczciwość (prawdomówność, dotrzymywanie obietnic, dobra wiara), kompetencje oraz przewidywalność (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, ss. 33-35). Zaufanie ma szczególny wpływ na osiąganie sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na elastyczności i szybkości (Koźmiński 2005, s. 144). Z uwagi na swoją genezę, czyli powstawanie i rozwijanie w konkretnym otoczeniu i pomiędzy określonymi osobami, zaufanie jest specyficzne dla danej relacji (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 31) przez co stanowi ważny w umacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zasób.

Zaufanie odgrywa istotną rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą. Wysoki poziom zaufania ułatwia transfer wiedzy, w szczególności tej bardziej zaawansowanej i specjalistycznej. Ponadto zaufanie ma pozytywny wpływ na współpracę w ramach organizacji, „motywuje do decyzji, uruchamia twórcze myślenie, zachęca do uczestnictwa w transakcjach, promuje wymiany informacji [...]”

zwiększa zdolność firmy (jako zespołu) do przetrwania sytuacji kryzysowej” (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 31). W ujęciu międzyorganizacyjnym zaufanie zmniejsza koszty działalności przedsiębiorstwa, ale także zwiększa pewność działania w turbulentnym otoczeniu (Kozmiński 2002, s. 144). W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż zaufanie jest tworzone przez poczucie wspólnoty oraz względnej stabilności, która ułatwia dzielenie się wiedzą (Bratnicki, Kordel 1999, s. 26, Morawski 2005, s. 193). Zaufanie ma charakter wzajemności – jeśli pracownik chce zaoferować swoją pomoc, osoba o nią prosząca musi wierzyć w dobre intencje oferującego pomoc (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 50). Zaufanie budowane jest przez długi okres, jednak ulega zniszczeniu bardzo szybko. Dlatego też kultura organizacyjna powinna stale wspierać rozwój zaufania wśród pracowników.

W analizie zaufania istotne znaczenie ma jego wymiar – czy zaufanie analizowane jest na poziomie międzyorganizacyjnym, w ramach przedsiębiorstwa (pomiędzy działami) czy też pomiędzy pracownikami. Przyjęty w rozprawie wymiar analizy dotyczy relacji zachodzących pomiędzy pracownikami wybranego przedsiębiorstwa oraz ich relacji także z najbliższymi kooperantami. Komunikacja i budowanie relacji oraz zaufania na najniższym poziomie organizacyjnym (między współpracującymi osobami) ma przełożenie na wyższe szczeble. Pozytywne nastawienie do współpracy i do budowania zaufania skutkuje większą otwartością samych pracowników do wymiany wiedzy, jednocześnie tworząc pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa wśród zewnętrznych podmiotów. Oznacza to, że analiza transferu wiedzy powinna także obejmować dzielenie się wiedzą zachodzące między przedsiębiorstwem i jego najbliższymi kooperantami. W efekcie wnioski będą w lepszym stopniu adekwatne do rzeczywistej sytuacji na rynku. Dlatego też w rozprawie, mimo, iż analiza jednego poziomu organizacyjnego umożliwiłaby bardziej dogłębne zbadanie problemu, zdecydowano się poddać analizie transfer wiedzy wewnątrz lidera sieci oraz w ujęciu międzyorganizacyjnym (pomiędzy liderem a bezpośrednimi kooperantami) (por. rysunek 11).

Kolejnym kluczowym elementem budującym kulturę organizacyjną wspierającą transfer wiedzy jest komunikacja (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 113). Do elementów składających się na komunikację można zaliczyć: częstość kontaktów, czas trwania, treść przekazu, kierunek oraz kanał porozumiewania się. Zaufanie jest skorelowane jakością komunikacji – im jest ona bardziej intensywna i służy przekazywaniu wiedzy w sposób zrozumiały i wiarygodny, tym wyższy jest poziom zaufania pomiędzy dwoma stronami (Grudzewski, Hejduk, Sankowska,

Wańtuchowicz 2007, s. 74). Na transfer wiedzy wpływają także interakcje. Interakcje są ułatwione, jeśli stworzony jest dla nich odpowiedni kontekst (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 178, Dalkir 2005, ss. 114-115). Przyczyniają się one do tworzenia atmosfery sprzyjającej transferowi wiedzy.

Atmosfera istniejąca w przedsiębiorstwie jest warunkowana charakterystyką danej organizacji, a szczególnie jej kulturą organizacyjną. W celu zbudowania odpowiedniej atmosfery sprzyjającej wymianie wiedzy, relacje panujące w przedsiębiorstwie powinny być stale pielęgnowane, rozwijane i ulepszone. G. von Krogh nazywa takie postępowanie jako wymagające „specjalnej troski.” Jest ono tworzone przez „wzajemne zaufanie, otwartość na poglądy innych (rozumienie), łatwość uzyskiwania pomocy, gotowość do pomagania innym, wyrozumiałość (pobłażliwość) oraz odwagę” (von Krogh 1998, ss. 133-153, za: Godziszewski 2006, s. 135). Do pozostałych elementów atmosfery wspierających dzielenie się wiedzą można uznać wspieranie indywidualnej kreatywności, gotowość do pomocy innym, zachęcanie do pracy w zespołach, odpowiednie programy szkoleniowe, współuczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych, imprezy integracyjne czy też odpowiedni system motywacyjny (von Krogh 1998, ss. 133-153, za: Godziszewski 2006, s. 135).

Kultura organizacyjna powinna wspierać działania służące dzieleniu się wiedzą. Zdaniem K. Dalkira (2005, s. 180) kultury organizacyjnej nie można w sposób świadomy narzucić pracownikom. Jest ona przekazywana pracownikom najczęściej w sposób niejawny, poprzez codzienne kontakty, rozmowy i interakcje. Jak dodaje K. Dalkir (s. 186), w kulturze tej następuje zmiana z paradygmatu „wiedza to siła” na „dzielenie się wiedzą jest siłą”. Pracownicy powinni być zachęceni przez swoich przełożonych do aktywnego dzielenia się i tworzenia nowej wiedzy.

Drugą determinantą skutecznego transferu wiedzy są pracownicy. W literaturze przedmiotu uważa się, iż pracownicy stanowią najważniejsze ogniwo w procesie transferu wiedzy z uwagi na to, że są oni zarówno „kreatorami” jak i „nosicielami” zasobów niematerialnych (Głuszek 2004, s. 64). Poprzez codzienną pracę oraz nieformalne kontakty, tworzą i wzbogacają wiedzę o nowe wartości, przemieszczają ją w ramach organizacji, aktualizują i dopasowują do zaistniałej sytuacji tworząc tym samym nową wiedzę. Pracownicy są najlepszymi „nosicielami” wiedzy, gdyż są w stanie przetworzyć informację na potrzeby danego problemu i zaadoptować je do nowych sytuacji (Allen 1977, za: Argote 1999, s. 175). Zdaniem P. Druckera

w organizacjach „nowej ery nie ma już podwładnych,” gdyż ich miejsce zajęły „współpracujące ze sobą osoby” (Drucker 1999, s. 51 za: Morawski 2005, s. 193). Przedsiębiorstwo powinno tworzyć kulturę organizacyjną, w której pracownicy będą zachęceni do zadawania pytań, skłaniani do dociekliwości oraz będą otwarci na wprowadzanie nowatorskich, oryginalnych działań (Morawski 2005, s. 194). Każdy z pracowników powinien brać odpowiedzialność za swoje decyzje i zachowania gdyż, jak dodaje M. Morawski (2005, s. 193), „odpowiedzialność spoczywa na jednostce posiadającej wiedzę”. Wynika to między innymi z faktu dużej niezależności osób intensywnie wykorzystujących wiedzę oraz wysokiego stopnia jej zaawansowania. Samodzielność pracowników w zakresie wykorzystywania i przekazywania wiedzy sprawia, iż przełożeni nie posiadają informacji na temat tego, co wykonują podwładni. Pracownicy, którzy intensywnie wykorzystują wiedzę nie powinni być nadzorowani, gdyż zdaniem P. Druckera, wiedzą oni „więcej niż ktokolwiek w organizacji i daremne są próby podporządkowania ich jakimkolwiek zamiarom i celom” (Drucker 1999, s. 91, za: Perechuda 2005, s. 193).

Jak podkreśla J. Schroeder (2009, s. 96), powołanie specjalnej jednostki gromadzącej, przechowującej i udostępniającej wiedzę, wspomaga proces uczenia się na podstawie wymiany doświadczeń. Innym narzędziem wspierającym transfer wiedzy oraz proces uczenia są wspólnoty praktyków. Są to nieformalne grupy pracowników specjalizujących się w różnych dziedzinach, którzy razem pracują nad zagadnieniami związanymi przede wszystkim z działalnością przedsiębiorstwa. Wspólne zainteresowania sprawiają, iż pracownicy chętnie dzielą się informacjami, wymieniają poglądami i radami, często w godzinach poza pracą. Elementem wyróżniającym wspólnoty praktyków od innych powiązań jest nieformalny i dobrowolny charakter współpracy oraz chęć dzielenia się wiedzą (Jashapara 2006, s. 257). Wspólnoty praktyków mogą składać się także z klientów, dostawców czy partnerów przedsiębiorstwa (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 15). Celem wspólnot praktyków jest usprawnienie zachodzących procesów, tworzenie nowych rozwiązań oraz praca nad dalszą strategią działania. Wspólnoty praktyków umożliwiają bardziej intensywne dzielenie się wiedzą, podnoszą kreatywność oraz wspomagają scalanie wiedzy zbiorowej (Jashapara 2006, s. 259). Spojrzenie różnych osób z różnych działów często prowadzi do efektu synergii. Zespoły te ułatwiają także przemieszczanie wiedzy jaka istnieje w grupach na poziom organizacyjny (Nonaka 2002, s. 448). Są one cenne do przekazywania wiedzy niejawnej, która jest trudna do zoperacjonalizowania. Jednak zgodnie z badaniami przeprowadzonymi wśród osób, które regularnie spotykają się w

ramach wspólnot, około 90% nie wnosi do wspólnot żadnej wiedzy merytorycznej (Dalkir 2005, s. 126).

Sposobem wspierającym transfer wiedzy w przedsiębiorstwie jest zatrudnienie oficerów wiedzy (*knowledge officers*). Ich zadaniem jest tworzenie strategii zarządzania wiedzą, a także kontrolowanie oraz stymulowanie tego procesu (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000 s. 11). Inne zadanie mają wypełniać „aktywiści wiedzy” (*knowledge activists*), którzy zajmują się rozpowszechnianiem wiedzy do wszystkich innych osób pracujących w przedsiębiorstwie (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 148). To właśnie oni z reguły budują od podstaw wspólnoty praktyków, następnie tworzą i rozwijają nową wiedzę, którą przekazują innym (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 148). Aktywiści wiedzy mogą być przypisani do konkretnego działu zajmującego się zarządzaniem wiedzą, jak i istnieć niezależnie. W odróżnieniu od oficerów wiedzy, aktywiści nie muszą kontrolować procesów dotyczących transferu wiedzy, ale je ułatwiać.

Zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzę może następować przy wykorzystaniu zarówno miękkich, jak i twardych elementów motywacji. Do miękkich elementów zachęcających do dzielenia się wiedzą można zaliczyć odpowiednią kulturę organizacyjną, poczucie zaufania czy bezpieczeństwa. Natomiast twarde elementy wspierające dzielenie się wiedzą to z reguły elementy finansowe. Jednak jak podkreśla B. Godziszewski (2006, s. 135), dostatek twardych przy braku pielęgnacji miękkich nie daje dobrych rezultatów. Innymi narzędziami wykorzystywanymi przez przełożonych w celu zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą są: docenianie podejmowanych przez podwładnych działań, wspieranie rozwoju, dzielenie się spostrzeżeniami oraz regułami i zasadami rozwiązywania problemów, a także mobilizowanie własnym przykładem do większego wysiłku. Ponadto przełożeni powinni potrafić udzielać porad, wspomagać pracowników w sytuacjach nietypowych i nagłych, umożliwiać zadawanie pytań, zachęcać do kreatywności, wskazywać alternatywne scenariusze postępowania przy realizacji zadania, a także dostrzegać pomysły, uwagi i propozycje zgłaszane przez podwładnych (Morawski 2005, ss. 203-204).

Badania wykazały, iż pracownicy spędzają pomiędzy 15% a 35% czasu w pracy na szukanie informacji, jednak udaje im się znaleźć jedynie połowę poszukiwanych danych (Dalkir 2005, s. 110). Z kolei z innych badań wynika, iż pracownicy wykorzystujący w znacznym stopniu wiedzę, poświęcają średnio jedną trzecią swojego czasu na poszukiwanie informacji i pomoc kolegom. Ponadto pięciokrotnie częściej



wołą oni poszukać potrzebnych informacji u innych współpracowników, niż znaleźć je w bazach danych czy internecie (Cross, Parker 2004, za: Dalkir 2005, ss. 111-112). Poszukanie informacji u innych pracowników pomaga nie tylko zdobywać potrzebne dane, ale także buduje sieci społeczne. Przekazywana wiedza ma głównie charakter niejawni, opiera się o własne przemyślenia czy komentarze, a nie jest zbiorem faktów czy danych. Bezpośrednie komunikowanie się pracowników przyczynia się zatem do rozwoju strategicznej dla przedsiębiorstwa wiedzy.

Znaczenie wiedzy jest postrzegane przez pryzmat tego, kto tę wiedzę dostarcza – przełożeni nie oceniają dobrze wiedzy pochodzącej od podwładnych (Davenport, Prusak 1998, ss. 100-101). Obserwuje się niechęć kierownictwa z wyższego szczebla do korzystania z pomysłów pracowników, które często mogą okazać się bardzo przydatne dla firmy. W efekcie wiele cennych pomysłów nie jest realizowanych, co negatywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Bezpośrednie kontakty są ważne dla konkurencyjności firmy, gdyż wymiana informacji może w każdej chwili zostać pogłębiona – na przykład poprzez pytania wykraczające poza pierwotny zakres, czy też pytania mające na celu doprecyzowanie zagadnienia. Wiarygodność uzyskanych informacji jest też z reguły wyższa, gdy pochodzi ona od zaufanego współpracownika. Rozwój i wzbogacanie wiedzy działa zatem na korzyść wszystkich pracowników biorących udział w tej wymianie. Dlatego też zasady oceny pracowników nie powinny promować posiadanej wiedzy, ale posiadane kompetencje oraz skłonność pracowników do dzielenia się wiedzą.

Transfer wiedzy oprócz zaangażowania oraz nastawienia pracowników, zależy w znacznym stopniu od ich zdolności absorpcyjnych (Cohen, Levinthal 1990). Zdolności absorpcyjne (*absorptive capacity*) wyrażają otwartość organizacji oraz zdolność pracowników do przyswojenia nowej wiedzy (Dalkir 2005, s. 212). Zdolności absorpcyjne w istotny sposób warunkują zrozumienie i przyswojenie nowej wiedzy. Jak wykazały badania, uczenie jest zdeterminowane stopniem powiązania nowej wiedzy z już posiadaną (Lane, Lubatkin 1998, za: Głuszek, s. 203). W transferze wiedzy istotnym jest aby pracownicy posiadali podobne umiejętności i zdolności absorpcyjne – zgodnie z badaniami, duże różnice w umiejętnościach pomiędzy partnerami aliansu strategicznego znacznie osłabiają obustronną wymianę wiedzy (Hamel 1991, za: Argote 1999, s. 170). Z kolei badania przeprowadzone przez G. Szulanskiego (1996 za: Argote 1999, s. 170) wykazały, iż pracownicy z wysokimi zdolnościami absorpcyjnymi w lepszym stopniu implementują najlepsze praktyki stosowane przez inne organizacje. Poziom przyswojenia nowej wiedzy jest zatem warunkowany zdolnością do

przyswajania i powiązania nowej wiedzy z tą już istniejącą. Jak podkreśla E. Głuszek (2004, s. 203), zdolność absorpcji wiedzy rozwija się kumulacyjnie, zależnie od historii przedsiębiorstwa, i budowana jest na poczynionych inwestycjach w indywidualne zdolności pracowników do asymilacji wiedzy.

Obie determinanty – kultura organizacyjna oraz pracownicy – wpływają na transfer wiedzy zachodzący w przedsiębiorstwie. Aby jednak transfer ten był skuteczny, potrzebne jest stworzenie odpowiedniego mechanizmu skutecznego transferu wiedzy. Składają się na niego dostosowanie odpowiedniego do danego typu wiedzy podejścia, a tym samym i narzędzi wykorzystywanych w dzieleniu się wiedzą, oraz wspieranie tego procesu w zależności od poziomu organizacyjnego, na jakim transfer zachodzi.

Skuteczny transfer wiedzy jest uzależniony od typu wiedzy – czyli stopnia jej jawności. Wiedza jawna jest łatwiejsza do przekazywania gdyż wymaga głównie formalnego podejścia. Wiedza niejawna ma zastosowanie w zaawansowanych czynnościach, dlatego trudnej jest przekazać ją w podejściu formalnym (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 82). Narzędzia wykorzystywane w transferze wiedzy zostały podzielone w rozprawie na formalne oraz nieformalne, w zależności od wykorzystywanego podejścia do transferu wiedzy (por. rysunek 11). Przy przekazywaniu wiedzy niejawnej, częściej wykorzystuje się nieformalne narzędzia transferu wiedzy, natomiast wiedza jawna może być przekazywana zarówno w przy wykorzystaniu narzędzi formalnych jak i nieformalnych.

Formalne narzędzia są wykorzystywane ogólnie, przez przełożonych, w celu zachęcenia pracowników do dzielenia się wiedzą. Są to ogólnodostępne i łatwe w zrozumieniu czynności służące przekazywaniu wiedzy. Zalicza się do nich cyklicznie organizowane spotkania służące omówieniu problemów, motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą (w formie nagród), organizowanie szkoleń czy zachęcanie do brania udziału w seminariach. Transfer wiedzy jawnej odbywa się także poprzez szkolenia, wymianę dokumentów, biuletyny informacyjne, strony internetowe, bazy danych, targi oraz konferencje. Z kolei nieformalne narzędzia transferu wiedzy są stosowane z inicjatywy pracowników. Osoby pracujące w przedsiębiorstwie same decydują się dzielić się swoją wiedzą z innymi. Mogą to być formy bardziej zorganizowane, jak wspólnoty praktyków, lub też mniej zorganizowane, jak nieformalne rozmowy w trakcie przerw w pracy. Rozmawianie ze współpracownikami, uczestniczenie w zebraniach i konferencjach, rozpowszechnianie nowych informacji przynoszą dużo lepsze rezultaty niż informowanie o nich w formie pisemnej (Dutton,

Starbuck 1979 za: Argote 1999, s. 176, Dalkir 2005, s. 139). Ponadto taka forma komunikacji, oprócz umożliwiania lepszej wymiany wiedzy niejawnej, ułatwia rozwój zdolności absorpcyjnych. Ma ona szczególne znaczenie w początkowym etapie dyfuzji wiedzy, kiedy rozwija się wzajemne zaufanie i zrozumienie (Argote 1999, s. 176). Konwersacje służą wymianie opinii na temat bieżących spraw oraz stanowią podstawę rozwoju firmy. Rozmowy powinny umożliwiać pracownikom wyrażanie własnych poglądów czy przedstawianie nowych pomysłów poprzez indukcję, dedukcję i abdukcję (używanie metafor, analogii czy słownych gier) (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 129).

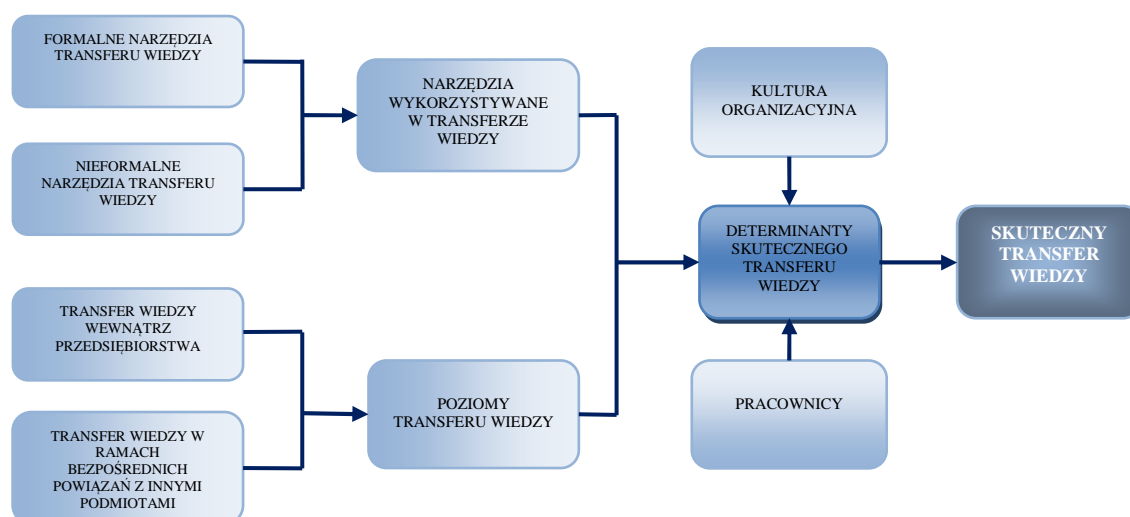
Przekazywanie wiedzy niejawnej ma także miejsce poprzez współuczestnictwo, praktyki czy też udzielanie wskazówek. Poprzez działalność we wspólnotach praktyków pracownicy nie tylko uczą się sposobu rozumienia innych pracowników, ale także wypracowują wspólny pogląd i sposób działania w konkretnych sytuacjach (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 83). Ponadto niektóre firmy przydzielają nowym pracownikom starszych, doświadczonych opiekunów często menedżerów wyższego szczebla, którzy mogą łatwo dzielić się niejawną wiedzą (Głuszek 2004, s. 94). Kolejne metody wspierające transfer wiedzy niejawnej to narracja, imitacja, doświadczenie oraz wspólne wykonywanie czynności (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 83). Narracja wzbogaca obserwację o poglądy innych uczestników na temat danego zadania. W trakcie imitacji pracownicy sami próbują wykonać konkretne zadanie bazując na wcześniejszych obserwacjach. Z kolei podczas przeprowadzania doświadczeń pracownicy eksperymentują z różnymi rozwiązaniami oraz obserwują siebie jednocześnie porównując się z efektami uzyskanymi przez eksperta. Ostatnia metoda przekazywania wiedzy niejawnej polega na wspólnym wykonywaniu danego zadania, podczas którego pracownicy bardziej zaawansowani w danym zagadnieniu udzielają rad mniej zaawansowanym członkom zespołu (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 83).

Rozwinięte sieci społeczne są podstawą transferu wiedzy niejawnej oraz źródłem powstawania nowych rozwiązań zaistniałych problemów. Firma w celu umacniania sieci społecznych może organizować wspólne imprezy integracyjne, wyjazdy albo umożliwiać pracownikom nieformalne spotkania w trakcie pracy. Niesformalizowana komunikacja pozytywnie przyczynia się do sprawniejszego transferu informacji wpływając na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa i stworzonej sieci gdyż, zgodnie z badaniami, aż  $\frac{2}{3}$  informacji pochodzi z bezpośrednich rozmów między pracownikami (Davenport, Prusak 1998, s. 12).

H. Gruber oraz L. Duxbury (2001 za: K. Dalkir 2005, s. 186) przeprowadzili badania na temat transferu jawnej oraz ukrytej wiedzy na 30 pracownikach pracujących w przedsiębiorstwie działającym w sektorze zaawansowanych technologii. Wykazały one, iż w przypadku wiedzy jawnej, aż 55% tego zasobu jest otrzymywana z baz danych i z internetu (40%). Mniejszą rolę w przypadku wiedzy jawnej odgrywają bezpośrednie rozmowy (28%) oraz wspólna motywacja (25%). Natomiast wiedza niejawna jest przekazywana w znacznej mierze w sposób bezpośredni (90%) oraz poprzez nieformalne sieci powiązań (25%). Z kolei badania przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw wykazały, iż pracownicy pracujący w organizacjach sieciowych, najczęściej do komunikacji wybierają pocztę elektroniczną (84%) oraz cykliczne spotkania przedstawicieli organizacji tworzących sieć (56%) (Wasiela-Jaroszewicz, Pietras 2008, s. 178).

Mechanizm skutecznego transferu wiedzy jest przedstawiony na rysunku 15. Opiera się na dwóch podstawowych elementach: stworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz właściwym zmotywowanie pracowników do tego procesu. Aby transfer wiedzy zachodzący w przedsiębiorstwie był skuteczny, należy odpowiednio, w zależności od typu wiedzy, dopasować wykorzystywane w tym procesie narzędzia, jak i wspierać dzielenie się wiedzą na różnych poziomach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Rysunek 15: Mechanizm skutecznego transferu wiedzy.



Źródło: opracowanie własne.

Zachęcanie pracowników do interakcji, buduje wzajemne zrozumienie, poleganie na sobie, oraz zaangażowanie do tworzenia jedności grupy (Dalkir 2005,

s. 131). Inni badacze argumentują, iż nowa wiedza powinna być przekazywana w formie dokumentu albo wprowadzenia nowej praktyki albo w postaci filmu. Takie uzewnętrznienie powinno obrazować korzyści nowego systemu czy podejścia, a także pokazywać jak zastosować nową wiedzę w praktyce (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 91). Niezależnie od dominującej formy przekazywania wiedzy, kierownictwo powinno wspierać odpowiednie krążenie nowej wiedzy w przedsiębiorstwie (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 91).

\*\*\*

Głównym celem przedsiębiorstwa jest poprawa lub umocnienie swojej przewagi konkurencyjnej względem najbliższych rywali. Zgodnie z zasobową teorią firmy, posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby wiedzy w istotnym stopniu wpływają na pozycję konkurencyjną danej organizacji. W celu utrzymania przewagi konkurencyjnej zasoby te powinny być stale rozwijane, ulepszone oraz rozpowszechniane w ramach wspólnych projektów i wymiany doświadczeń. W rozprawie przyjmuje się, iż najważniejszymi, decydującymi o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa są zasoby, które mają charakter niematerialny oraz których zdobycie lub wymiana na rynku są bardzo utrudnione, a wręcz niemożliwe. Zasobem tym, w kontekście rozprawy, jest wiedza. Najbardziej cenna z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej jest wiedza powstająca w efekcie interakcji pracowników. Elementami warunkującymi strategiczny charakter wiedzy jest jej odpowiednie zrozumienie, przetworzenie, zaadoptowanie oraz zastosowanie w celu realizacji zaplanowanej strategii. Działania te są determinowane przez specyficzny dla danego przedsiębiorstwa kontekst oraz zdolności absorpcyjne pracowników. Powstające w efekcie ciągłych interakcji oraz poprawy zdolności absorpcyjnych nowe zasoby wiedzy, stanowią podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Uważa się, iż odpowiednie zarządzanie wiedzą przyczynia się do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo sukcesu, rozumianego w rozprawie jako osiągnięcie relatywnie lepszych wyników od bezpośrednich konkurentów na rynku.

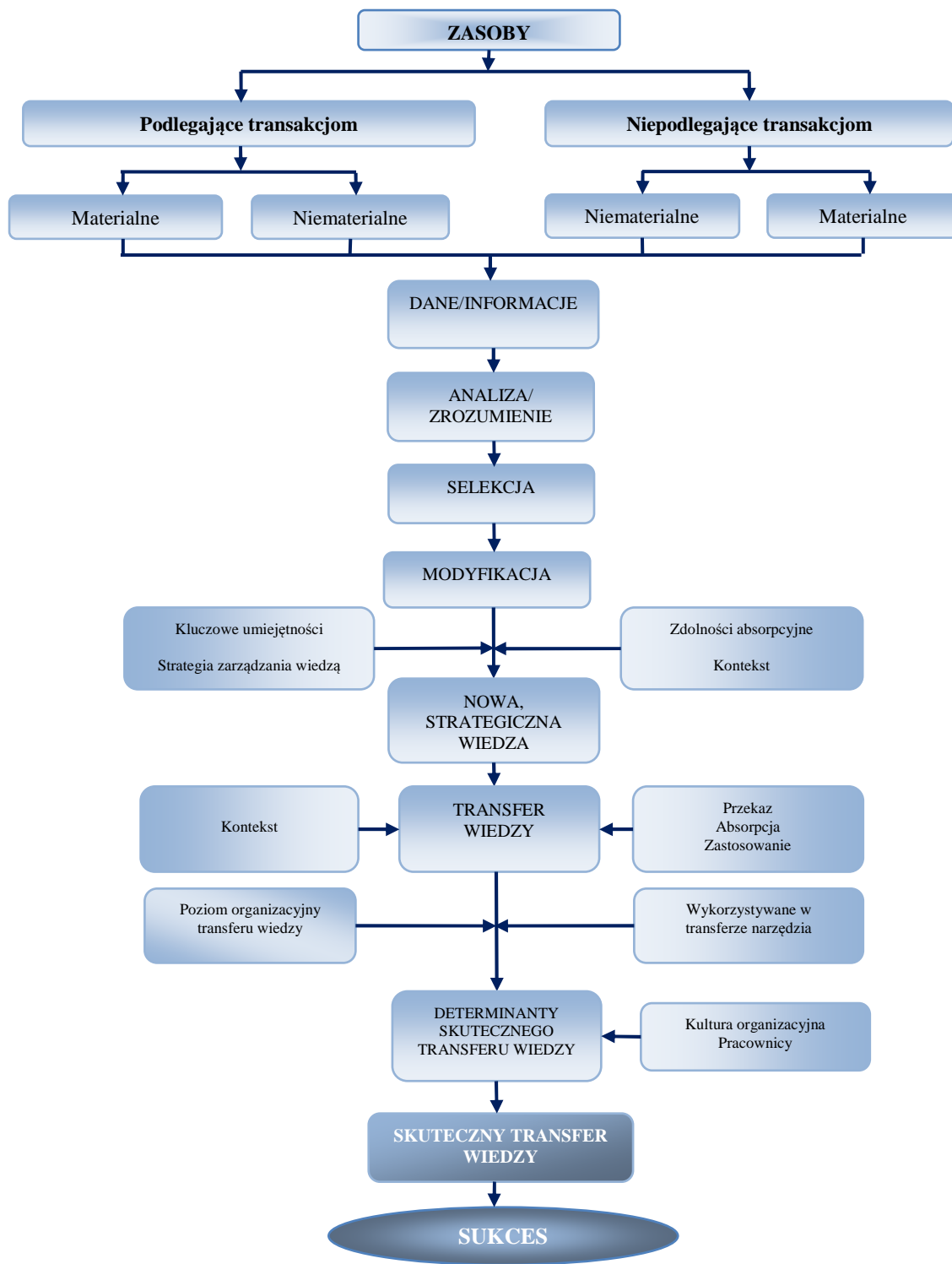
Ważnym aspektem budowania przewagi konkurencyjnej jest przekazywanie wiedzy w ramach przedsiębiorstwa oraz pomiędzy kooperantami, czyli jej transfer. Transfer wiedzy stanowi jeden z elementów zarządzania wiedzą, które obejmuje: tworzenie lub pozyskiwanie wiedzy, jej ocenę, modyfikację, adaptację, transfer, zastosowanie oraz przechowywanie. Kluczowym działaniem związanym z zarządzaniem wiedzą jest jej ciągła aktualizacja oraz ochrona, gdyż dzięki temu, zgodnie z zasobową teorią firmy, można utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

Sugeruje się, iż na transfer wiedzy składa się przepływ, absorpcja oraz zastosowanie w nowym kontekście wiedzy, które są realizowane w celu wykonania strategii firmy.

W nawiązaniu do teorii marketingu, wyróżnia się dwa podejścia do transferu wiedzy – „*push*” oraz „*pull*”. Pierwsze z nich obejmuje bardziej formalne działania motywujące pracowników do dzielenia się wiedzą. Z kolei zgodnie ze strategią „*pull*” inicjatywa do szukania oraz dzielenia się wiedzą pochodzi od pracowników. Wykorzystywana w transferze wiedzy strategia („*push*” lub „*pull*”) determinuje także narzędzia, jakie są wykorzystywane w tym procesie. W rozprawie wyróżnia się dwie grupy narzędzi wspierających transfer wiedzy w przedsiębiorstwie oraz pomiędzy bezpośrednimi kooperantami – formalne oraz nieformalne. Formalne narzędzia transferu wiedzy obejmują działania podejmowane przez przełożonych, które wspierają transfer wiedzy pomiędzy pracownikami. Narzędzia te są zatem stosowane przy korzystaniu ze strategii „*push*”. Z kolei transfer wiedzy przy wykorzystaniu nieformalnych narzędzi ma miejsce w przypadku strategii „*pull*”. Pracownicy z własnej inicjatywy i dobrowolnie dzielą się wiedzą w trakcie interakcji, współpracy czy nieformalnych spotkań. Wybór odpowiednich narzędzi ma kluczowe znaczenie przy transferze wiedzy niejawniej. Z uwagi na trudność w jej przekazywaniu, transfer najczęściej występuje w efekcie korzystania z nieformalnych narzędzi. Z kolei wiedza jawna może być rozpowszechniana zarówno przy użyciu narzędzi formalnych jak i nieformalnych.

O sukcesie przedsiębiorstwa uzyskiwanym w efekcie transferu wiedzy decyduje skuteczność tego procesu. W rozprawie przyjmuje się, iż skuteczny transfer wiedzy ma miejsce, kiedy spełnione są cztery podstawowe warunki: odbiorca zrozumiał wiedzę, następnie ją przetworzył, potem przekazał innym lub zostawił dla siebie oraz kiedy nowa wiedza, będąca efektem powyższych działań, została zastosowana w celu realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa. Jako podstawowe determinanty skutecznego transferu wiedzy uważa się kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz nastawienie pracowników do tego procesu. Przedsiębiorstwo w celu zapewnienia skutecznego transferu wiedzy powinno stworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną sprzyjającą wymianie wiedzy, na którą składają się kapitał społeczny, zaufanie, komunikacja oraz atmosfera. Ponadto powinno odpowiednio motywować pracowników do dzielenia się wiedzą z innymi, a także pomagać im w rozwoju zdolności absorpcyjnych. Podsumowaniem rozważań zaprezentowanych w rozdziale pierwszym jest propozycja modelu skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie przedstawiona na rysunku 16.

Rysunek 16: Model skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 16, zgodnie z zasobową teorią firmy, nowa, strategiczna wiedza powstająca w przedsiębiorstwie jest efektem analizy, zrozumienia, selekcji oraz modyfikacji dostępnych informacji. Procesy te są determinowane dominującą strategią zarządzania wiedzą (personalizacji lub kodyfikacji), poziomem kluczowych umiejętności oraz zdolności absorpcyjnych pracowników a także kontekstem, w jakim

proces tworzenia nowej wiedzy zachodzi. W celu zapewnienia sukcesu na rynku, wiedza powinna być stale przekazywana innym oraz rozwijana. Transfer wiedzy w rozumieniu rozprawy, oprócz samego przekazu, obejmuje także, absorpcję oraz zastosowanie wiedzy. Wpływ na ostateczny efekt transferu wiedzy odgrywa kontekst. Ponadto należy odpowiednio do typu wybierać narzędzia wspierające proces transferu wiedzy, a także ułatwiać jej rozpowszechnianie na różnych poziomach organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz pomiędzy bezpośrednio współpracującymi kooperantami. Kluczowe determinanty skutecznego transferu wiedzy obejmują, w rozumieniu rozprawy, kulturę organizacyjną sprzyjającą dzieleniu się oraz pracowników, którzy powinni być zaangażowani w proces dzielenia się wiedzą. Pracownicy poprzez interakcje ciągle tworzą oraz rozpowszechniają wiedzę w ramach przedsiębiorstwa oraz pomiędzy bezpośrednio współpracującymi podmiotami, przez co wzmocniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wydaje się, iż zaprezentowane na rysunku 16 elementy warunkujące skuteczny transfer wiedzy przyczyniają się osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Szersze omówienie wpływu transferu wiedzy na działalność przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w procesie internacjonalizacji jest omówione w rozdziale 3 prezentowanej rozprawy.



## 2. Współpraca na rynku przedsiębiorstw w ramach strategicznej sieci biznesowej.

### 2.1. Sieciowe podejście do współpracy na rynku przedsiębiorstw.

#### 2.1.1. Charakterystyka współpracy na rynku przedsiębiorstw w podejściu sieciowym.

Charakter powiązań na rynku *business-to-business*<sup>11</sup> sprawia, że jednorazowe, pojedyncze transakcje są zawierane rzadko i przeważnie występują na początku współpracy między podmiotami. Przedsiębiorstwo podejmując współpracę z inną firmą, traci częściowo swoją niezależność i suwerenność w podejmowaniu decyzji. Z drugiej jednak strony dzięki kooperacji może ono w pewnym stopniu kontrolować część swojego otoczenia zewnętrznego. Specyfika działalności przedsiębiorstwa oraz możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej determinują odpowiednią strukturę, która powinna w jak największym stopniu odpowiadać planowanej strategii.

Rynek *business-to-business* cechuje się kilkoma istotnymi wyróżnikami, do których można zaliczyć (Gołębiowski 2003, s. 24):

- mniejszą liczbę odbiorców, co ułatwia indywidualizację kontaktów,
- relatywnie dużą skalę zakupów,
- powtarzalność i bezpośredniość zakupów,
- racjonalne motywy zakupów,
- zbiorowy charakter podejmowania decyzji.

Podmiotami działającymi na rynku *business-to-business* są przedsiębiorstwa, władze lokalne i państwowe, organizacje społeczne lub placówki edukacyjne. Nabywane przez te podmioty produkty lub usługi mogą służyć dalszemu przetworzeniu, mogą być odsprzedane, lub też mogą być wykorzystane w celu osiągnięcia innych celów statutowych. Popyt występujący na rynku przedsiębiorstw jest funkcją popytu pierwotnego, występującego na rynku dóbr konsumpcyjnych (*business-to-consumer*). Mała liczba potencjalnych odbiorców sprawia, iż stopień koncentracji popytu jest dość wysoki przy jednocześnie wysokiej skali popytu. W efekcie występuje identyfikacja potencjalnego grona odbiorców oraz ich preferencji dotyczących kupowanych produktów czy usług. Transakcje są z reguły powtarzalne i często przeistaczają się w więzy długoterminowe. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą zmniejszać poziom formalizacji współpracy, zwiększać znaczenie bezpośrednich i nieformalnych relacji,

---

<sup>11</sup> W pracy zamiennie stosuje się pojęcia rynek *business-to-business* oraz rynek przedsiębiorstw.

upraszczać obowiązujące je procedury, a w efekcie redukować koszty, w tym szczególnie koszty transakcyjne.

Ważną rolę w budowaniu dobrych relacji z partnerami biznesowymi odgrywa partnerskie podejście do współpracy. Marketing partnerski<sup>12</sup> docenia rolę odbiorcy oraz podkreśla rolę długoterminowych, bezpośrednich i interaktywnych kontaktów między podmiotami (Fonfara 2004, Otto 2004, Olczak, Urbaniak 2006). Celem działań przedsiębiorstwa jest zadowolenie konkretnego odbiorcy poprzez dostosowanie produktu czy usługi do jego potrzeb (Otto 2004, s. 10). Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwa muszą wykazać się dobrą wolą w budowaniu pozytywnych relacji, oraz co podkreśla K. Fonfara (2004, s. 61) poświęcić na to czas, wysiłek oraz pieniądze. Istotne w marketingu partnerskim jest budowanie dobrych relacji nie tylko z klientami firmy, ale także z innymi podmiotami, z którymi firma działa na rynku (Otto 2004, s. 43). Partnerskie podejście do współpracy opiera się na założeniu, iż przedsiębiorstwa wyrzekają się „doraźnych korzyści płynących z wyzyskiwania silnej konkurencji na rynku na rzecz synergii wynikającej z dostosowania do siebie działań niezależnych firm” (Gołębiowski, Lewandowska 2009, s. 170). Główne elementy charakteryzujące marketing partnerski w porównaniu do podejścia transakcyjnego są zawarte w tabeli 7.

Tabela 7: Porównanie transakcyjnego i partnerskiego podejścia do współpracy na rynku *business-to-business*.

Marketing transakcyjny	Marketing partnerski
Najważniejsza jest sprzedaż	Najważniejsze są pozytywne odczucia klienta
Liczą się cechy produktu	Liczy się wartość dla klienta
Krótki horyzont czasowy	Długi horyzont czasowy
Małe znaczenie obsługi klienta	Duże znaczenie obsługi klienta
Umiarkowany kontakt z klientem	Duże znaczenie kontaktów z klientem
Najważniejsza jest jakość produktu	Najważniejsza jest jakość kontaktu z klientem

Źródło: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2004, s. 67.

Współpraca między przedsiębiorstwami rozpoczyna się od pojedynczych epizodów. W miarę rozwoju współpracy następuje powtarzalność zawieranych transakcji, wzrost zaufania i zacieśnienie współpracy w celu realizacji wspólnych korzyści (Fonfara 2000, s. 120, Gołębiowski 2003, s. 24). Ważnym elementem współpracy jest osiągnięcie przez każdy z podmiotów korzyści (Gołębiowski 2003, s. 25). W efekcie tworzone są długoterminowe relacje, w ramach których podmioty mimo wspólnego zamiaru długotrwałej kooperacji, posiadają często rozbieżne cele

<sup>12</sup> Marketing partnerski jest też nazywany marketingiem relacji, marketingiem relacyjnym, marketingiem powiązań (J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004, s. 36)

w odniesieniu do konkretnych strategii czy sposobów działania. Partnerskie podejście do współpracy jest szczególnie istotne w przypadku turbulentnego otoczenia. Współpraca nastawiona na długi horyzont czasowy oraz na partnerskie podejście do kooperanta umożliwia przedsiębiorstwu realizację zakładanych celów. Ponadto w lepszym stopniu może ono reagować na zmiany zachodzące w makrootoczeniu i odpowiednio dostosować własne struktury.

Budowanie odpowiedniej strategii współpracy na rynku *business-to-business* zależy w dużym stopniu od nastawienia pracowników. Narzędziem wspomagającym realizację zaplanowanych działań w wymiarze organizacji jest marketing wewnętrzny. Obejmuje on „całokształt działań realizowanych w firmie i kierowanych do pracowników mających kontakty z klientami oraz pracowników wspierających te działania w celu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi klienta” (Fonfara 2004, s. 93). Dwa podstawowe obszary marketingu wewnętrznego to traktowanie pracowników jako wewnętrznych klientów oraz działalność wszystkich pracowników zgodnie z przyjętą misją i wizją (Otto 2004 s. 50).

Współpraca między przedsiębiorstwami działającymi na rynku *business-to-business* zaczęła być obiektem szczegółowych analiz od lat '70. ubiegłego wieku. Szczególny wkład w rozwój rozważań nad tym problemem mieli badacze współpracujący w ramach nieformalnej Grupy IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) (Ford, Håkansson, Johanson 1986, Håkansson, Johanson, Anderson 2002). Celem badań było „zrozumienie wzoru zależności pomiędzy podmiotami, ewolucji wymiany, wzajemnych adaptacji w celu spełnienia wymagań drugiej strony” (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 4), co zostało określone mianem „podejścia interakcyjnego” (*Interaction Approach*) (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 4, IMP Group 2002, s. 22). Zgodnie z tym podejściem, każde przedsiębiorstwo składa się ze złożonej sieci interakcji, które powstają w wyniku wymiany informacji, usług, płatności czy też pożyczek (Ford, Håkansson, Johanson 2002, s. 78). Interakcje w jakie wchodzi dany podmiot prowadzą do uruchomienia i integracji posiadanych przez nie zasobów (Ford, Håkansson, Johanson 2002, s. 79). Podejście zaprezentowane przez badaczy z Grupy IMP stanowiło odpowiedź na dotychczasowe stanowisko dotyczące kooperacji na rynku *business-to-business*, które analizowało różne aspekty pojedynczych transakcji w oderwaniu od ogółu powiązań, jakie posiada dany podmiot. Przeprowadzone przez członków Grupy IMP badania, oparte głównie na studiach przypadków (*case studies*),

były jednymi z pierwszych, które w szczegółowy i pogłębiony sposób analizowały powiązania przedsiębiorstw na rynku *business-to-business*.

Sieci biznesowe<sup>13</sup> powinny być rozpatrywane jako alternatywa do tradycyjnej hierarchii (Galaskiewicz 1996, s. 28), a ich wyróżnikiem jest względna stabilność istniejących relacji (Forsgren, Johanson 1994, s. 5). Ponadto sieć biznesowa nie może być porównywana do innych form kooperacji, na przykład aliansu strategicznego czy joint-venture, gdyż w koncepcji tej chodzi głównie o analizę zachowań przedsiębiorstw działających na rynku *business-to-business*, niezależnie od przyjętego formalnie rodzaju współpracy. Podejście sieciowe należy bowiem traktować jako równoległe do innych, a nie jako alternatywne podejście do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na rynku *business-to-business* (Araujo, Easton 1996, s. 99).

Na podstawie przeglądu literatury, w rozprawie wyróżnia się pięć głównych aspektów poruszanych w analizie sieci biznesowych – ich powstawanie, funkcjonowanie oraz strukturę, cel działalności, perspektywę analizy, znaczenie relacji oraz efekty kooperacji w ramach sieci biznesowych.

Najczęściej analiza dotyczy czynników, które przyczyniają się do powstawania oraz funkcjonowania sieci (Oliver 1990, Nohria, Eccles 1992, Jarillo 1995). Jako główne przyczyny powstawania sieci biznesowych wymienia się rozwój technologii, wzrost siły rynkowej, zmniejszenie niepewności, oszczędności kosztowe (Contractor, Lorange 1988, Glaister, Buckley 1996) czy dostęp do materialnych i niematerialnych zasobów (Herrigel 1995, Lane, Bachmann 1996). Ponadto zwraca się uwagę na to, iż sieci stanowią dobre narzędzie do osiągnięcia celów firmy (Hamel 1991, Mody 1993). Jako istotny element funkcjonowania sieci biznesowej podkreślana jest zdolność do współpracy oraz zarządzania wiedzą w ramach sieci (Perechuda 2007, s. 56), koncentracja na własnych kluczowych kompetencjach, a także relatywna autonomia działań z uwagi na zachowanie odrębnej osobowości prawnej uczestniczących w nich podmiotów.

Badacze, akcentując czasowy charakter powiązań występujących w ramach sieci biznesowej, dodają, iż mogą one być tworzone tylko w celu realizacji konkretnego zadania (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 77). Sieci biznesowe w rozumieniu niektórych badaczy, powstają jako efekt rozbicia dużych organizacji na mniejsze, autonomiczne podmioty charakteryzujące się płaską strukturą organizacyjną (Koźmiński, Jemielniak

---

<sup>13</sup> Podejście sieciowe oznacza w rozprawie nastawienie przedsiębiorstwa do współpracy na rynku *business-to-business*. Zawiera w sobie ogólne zasady tego podejścia bez rozgraniczenia na tradycyjne lub strategiczne podejście to tworzenia sieci biznesowych, które charakteryzują się własną specyfiką.

2008, s. 77). W nurcie tym eksponuje się wysoki stopień niezależności przedsiębiorstw w sieci. Sieć biznesowa jest określana jako „zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, która ma wyróżniające ją (kluczowe, podstawowe) kompetencje” (Perechuda 2007, s. 55). Podejście to jest bliskie podejściu strategicznemu reprezentowanemu między innymi przez J. Jarillo (1995) czy M. Ebersa (1997), jednak różni się wyraźnym zaznaczeniem braku współzależności firm działających w sieci biznesowej. Inni badacze podkreślają długoterminowy oparty na partnerskich relacjach charakter sieci biznesowych (Håkansson, Snehota 2002, ss. 162-182, Ford, Gadde, Håkansson, Snehota, 2003, s. 40). W nurcie tym analizuje się powiązania istniejące między przedsiębiorstwami na rynku *business-to-business* pod kątem interakcji zachodzących między aktorami sieci.

W literaturze przedmiotu podkreśla się zróżnicowany cel, w którym powstają powiązania sieciowe – może to być rozwiązanie pojawiających się problemów społecznych, koordynacja przepływu zasobów finansowych, fizycznych czy dostarczanie towarów (Arajuro Easton 1996, s. 76). Akcentuje się, iż uzyskiwanie sukcesu przez przedsiębiorstwa działające w sieci jest często uzależnione od zaawansowania wymienianych zasobów, od układu relacji w powiązaniu (Ebers 2002, s. 24) oraz w efekcie wielostronnej współpracy (Wyrwicka 2003, s. 67 za: Perechuda 2007, s. 55). Przeprowadzone badania wykazały, iż skłonność firm do przystąpienia do nowych powiązań sieciowych zależy od rodzaju i ilości zasobów jakie są dostępne w danej sieci (Gulati 2007, s. 43). Jak podkreśla W. Powell (1990, za: Galaskiewicz 1996, s. 29), przewaga orientacji sieciowej leży w większej mobilności oraz wyższym zdolnościom adaptacyjnym, a także umiejętnościom do rozpowszechniania know-how oraz wiedzy ukrytej. Do pozostałych motywów uczestniczenia w sieci można zaliczyć: możliwość ekspansji na nowe rynki, polepszenie własnej oferty towarowej, zwiększenie innowacyjności, zwiększenie efektywności zastosowanych zasobów, uzyskanie wpływu na strukturę branży, obniżenie poziomu niepewności, zmniejszenie obaw przed działaniami konkurentów oraz możliwość dostępu do nowych informacji lub umiejętności (Zydlewska 2003, ss. 166-167). Jednak tworzenie nowych powiązań sieciowych jest nacechowane dużą niepewnością. Może ona mieć swoje źródło w braku informacji na temat kompetencji i potrzeb potencjalnych partnerów biznesowych lub też może wynikać z braku informacji na temat rzetelności potencjalnego partnera biznesowego (Gulati 2007, s. 52).

Obserwuje się odejście od rozpatrywania sieci w wąskim ujęciu, na rzecz szerszego spojrzenia obejmującego ogół powiązań (Dyer, Singh 1998, Gulati, Naudé, Buttle 2000, Nohria, Zaheer 2000). Niektórzy badacze analizują sieci biznesowe jako powiązania powstałe w wyniku kooperacji przedsiębiorstw należących do koncernu międzynarodowego działającego na różnych rynkach (Bartlett, Ghoshal 1989, Ghoshal, Bartlett 1990, Rymarczyk 2004). Wszystkie podmioty – centrala, spółki córki i filie – wymieniają się w ramach sieci informacjami, zasobami oraz świadczą specjalistyczne usługi na rzecz innych podmiotów. Taki model przedsiębiorstwa międzynarodowego jest przez J. Rymarczyka (2004, s. 268) określany jako zintegrowany model sieciowy. Cechuje go przede wszystkim brak ściśle określonej struktury, nieformalne i formalne powiązania i zależności oraz kompleksowy system kanałów informacji. Natomiast J. Johanson i L.-G. Mattson (2001) proponują, aby powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem badać poprzez analizę jego mikropozycji (relacje z partnerem biznesowym) oraz makropozycji (pozycja przedsiębiorstwa w sieci). Inni badacze analizują sieci oraz ich internacjonalizację z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa, z perspektywy relacji istniejących między nimi oraz z perspektywy całej sieci biznesowej (Hertz 1996, Iacobucci, Zerrillo 1996, Ebers 2002). W literaturze przedmiotu bada się ponadto powiązania sieciowe z poziomu sieci przemysłowych, branży lub przemysłu (Helper 1991, Nohria, Garcia-Pont 1991, Saxenian 2004).

Analiza powiązań sieciowych jest dokonywana poprzez pryzmat relacji społecznych (Burt 1992, Ford, Saren 1996), dynamiki zachodzących procesów (Easton 2002), uczenia się (Hamel, Doz, Prahalad 1989), zasobów istniejących w sieciach (Gulati 1999) czy też zaufania (Gulati 1995). Podkreślane jest znaczenie skuteczności w zarządzaniu relacjami (Ritter 1999). Ponadto w literaturze przedmiotu eksponuje się znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu i umacnianiu sieci (Gulati 1995 i 1998, Nahapiet, Ghoshal 1998, Ahuja 2000). Sieci biznesowe są też badane w kontekście zarządzania wiedzą (Snowden 2005), jednak bez zasadniczego podkreślenia znaczenia transferu wiedzy. Efekty kooperacji w ramach sieci przejawiają się zdaniem badaczy we wspólnym uczeniu się, obniżaniu kosztów oraz rozwoju zasobów (Hamel 1991, Larson 1992, Dyer 1996).

Przegląd podejść do analizy sieci biznesowych jest zawarty w tabeli 8.

Tabela 8: Aspekty charakteryzujące sieci biznesowe – przegląd literatury.

Charakterystyka sieci biznesowych.	Poruszane zagadnienia.
Czynniki determinujące powstanie i funkcjonowanie sieci biznesowych	rozwój technologii, wzrost siły rynkowej, zmniejszenie niepewności, oszczędności kosztowe, dostęp do zasobów, osiągnięcie celów, realizacja działań
Cel funkcjonowania	współpraca, rozwiązywanie problemów, koordynacja przepływów, przewaga konkurencyjna
Poziom analizy	perspektywa pozycji (mikro- i makropozycji), poziomy w ramach sieci: przedsiębiorstwa, relacja, sieć, poziomy analiza w ramach rynku: sieci przemysłowe, branża, przemysł, analiza z perspektywy korporacji transnarodowych
Znaczenie relacji	dynamika zachodzących procesów, ułatwianie uczenia się, wymiana zasobów w sieci, rozwój zaufania, wzmacnianie istniejących relacji
Efekty kooperacji	korzyści z uczenia się, obniżanie kosztów, rozwój zasobów, wzrost zaawansowania wymienianych informacji

Źródło: opracowanie własne.

Krytyczna analiza literatury wykazała, iż można wyodrębnić pięć głównych obszarów analizy powiązań sieciowych. Najczęściej analizowane są powody powstawania sieci biznesowych oraz elementy wpływające na ich funkcjonowanie. Podkreśla się znaczenie relacji istniejących w ramach sieci, a także analizuje się powiązania sieciowe z różnych poziomów organizacyjnych. W literaturze przedmiotu nie podkreśla się jednak znaczenia transferu zasobów, w tym szczególnie wiedzy, w ramach przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej. W szczególności brakuje odniesienia specyfiki tego zagadnienia w kontekście strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Rozprawa jest próbą częściowego uzupełnienia istniejącej luki badawczej w tym zakresie.

Badacze zajmujący się tematyką sieci biznesowych proponują wiele kryteriów ich podziałów. Poniżej są zaprezentowane dwie najbardziej istotne z punktu widzenia tematu rozprawy doktorskiej klasyfikacje przeprowadzone w odniesieniu do pozycji przedsiębiorstwa w sieci oraz w zależności od charakterystyki otoczenia i intensywności powiązań.

Najczęściej w literaturze przedmiotu sieci biznesowe są rozpatrywane pod kątem pozycji uczestniczących w nich podmiotów (Jarillo 1995, Ebers 1997, de Bruijn, ten Heuvelhof 2008). Na przykład A. Zydlewska (2003, ss. 170-171) biorąc za punkt odniesienia pozycję przedsiębiorstwa w danym powiązaniu biznesowym, dzieli sieci na: zdominowane – skoncentrowane wokół jednego lub kilku przedsiębiorstw, oraz równorzędnych partnerów – kiedy wszystkie firmy współpracujące w ramach powiązania sieciowego charakteryzują się podobną pozycją przetargową. Sieci zdominowane wykorzystują często outsourcing, przy czym dominującym może być jeden lub wiele podmiotów (Gołębiowski, Lewandowska 2009, s. 170). Podział sieci ze względu na pozycję przedsiębiorstwa jest postulowany również przez E. Todevą (2006,

ss. 139-141). Dzieli ona sieci na egocentryczne (cechujące się silną hierarchią, zdominowane wokół jednego podmiotu) oraz sieci rozproszone (gdzie z uwagi na brak lidera, zasoby oraz wiedza są rozproszone wśród wielu aktorów). W podobnym ujęciu jednak z podkreśleniem znaczenia stopnia realizacji własnej strategii dzieli sieci K. Łobos (2005, ss. 169-173). Jeśli w sieci realizowana jest strategia jednego podmiotu, który sprawuje także funkcje kontrolne, występuje wtedy sieć niesymetryczna. Z kolei jeśli strategia jest formułowana przez wszystkie podmioty, a kontrola sieci odbywa się poprzez wspólne uzgodnienia, sieć przyjmuje formę symetryczną (Łobos 2005, s. 169). Rozgraniczenie różnych typów sieci w zależności od znaczenia podmiotów działających w sieci biznesowej w ujęciu międzynarodowym proponuje K. Fonfara (2004 ss. 178-180). Jego zdaniem międzynarodowe sieci biznesowe można podzielić na zdominowane wokół jednego podmiotu, zdominowane wokół kilku dominujących podmiotów oraz sieci rozwijane przede wszystkim w ramach powiązań liderów sieci.

Kategoryzacji sieci ze względu na zmienność otoczenia oraz rodzaj powiązania sieciowego dokonują G. Hooley, J. Saunders i N. Piercy (1998, ss. 182-184). Kierując się tymi kryteriami wyróżniają cztery typy sieci: sieć pustą (*hollow network*), sieć zmienną (*flexible network*), sieć z wartością dodaną (*value-added network*) oraz sieć wirtualną (*virtual network*). Z kolei R. Miles i Ch. Snow (1992 za: Araujo, Easton 1996 s. 84) dzielą sieci biznesowe na stabilne, wewnętrzne oraz dynamiczne. Niektórzy proponują podzielić je w zależności od ilości, intensywności i typu powiązania między partnerami na blisko współpracujące lub luźno współpracujące (Thorelli 1993, ss. 443-458). Podstawowe kryteria podziału sieci biznesowych są ujęte w tabeli 9.

Tabela 9: Główne podziały sieci biznesowych obecne w literaturze przedmiotu.

Kryterium podziału sieci biznesowych.	Przykłady.
Pozycja przedsiębiorstw	zdominowane/równorzędnych partnerów, egocentryczne/rozproszone, symetryczne/niesymetryczne, zdominowane wokół jednego/kilku dominujących partnerów/w ramach powiązań liderów sieci
Charakterystyka powiązań oraz otoczenia	pusta/zmienna/z wartością dodaną/wirtualna, stabilne/wewnętrzne/dynamiczne, blisko współpracujące/luźno współpracujące

Źródło: opracowanie własne.

Jak zaznaczono wcześniej, w rozprawie przyjmuje się, iż sieć biznesowa stanowi podejście, a nie formę kooperacji. Podejście sieciowe podkreśla w szczególności długoterminowe i partnerskie nastawienie do współpracy między podmiotami na rynku *business-to-business* umożliwiające budowę i rozwój zaufania. Dzięki temu możliwa jest wymiana zasobów w celu osiągnięcia efektów synergii. Podejście to akcentuje



nastawienie firmy do kooperacji z innymi podmiotami na rynku. Niezależnie od formalnej formy współpracy, każde przedsiębiorstwo może wykorzystywać podejście sieciowe w celu umacniania swojej przewagi konkurencyjnej względem innych podmiotów.

W rozprawie szczegółowej analizie poddane są dwa podejścia do współpracy w ramach sieci biznesowej – podejście tradycyjne oraz podejście strategiczne. Pierwsze z nich docenia nieformalne relacje istniejące między partnerami biznesowymi, które przyczyniają się do rozwoju zaufania umożliwiającego wymianę zasobów, i w efekcie osiąganie efektów synergii. Drugie, szczegółowo omówione w rozdziale 2.2.1 oraz 2.2.2 rozprawy, podkreśla znaczenie strategii w działalności przedsiębiorstwa na rynku. W podejściu tym akcentuje się rolę lidera strategicznej sieci biznesowej, który odpowiednio do zakładanych celów, tworzy oraz zarządza powiązaniem sieciowym.

Zgodnie w podejściem tradycyjnym, długotrwała i oparta na wymianie zasobów współpraca pomiędzy podmiotami przyczynia się do powstawania sieci przedsiębiorstw<sup>14</sup>. Powiązania<sup>15</sup> istniejące pomiędzy aktorami sieci charakteryzują się długoterminowym i partnerskim podejściem firm i nie ograniczają się tylko do transakcji kupna-sprzedaży, ale doceniają wagę bezpośrednich kontaktów osobistych. Uczestniczą w nich podmioty posiadające zróżnicowane zasoby, które są następnie udostępniane innym przedsiębiorstwom, aby zaspokoić potrzeby pozostałych członków sieci albo klientów zewnętrznych. Celem powstałych sieci jest uzyskanie efektu synergii dzięki wspólnemu wykorzystaniu istniejących zasobów i wysokiemu poziomowi zaufania pomiędzy partnerami.

Na podstawie literatury przedmiotu (m.in. Johanson, Mattsson 1988, Hooley, Saunders, Piercy 1998, Håkansson, Snehota 2002, Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, Fonfara 2004, Ritter, Ford 2004) do elementów wyróżniających sieć biznesową w podejściu tradycyjnym można zaliczyć:

- długotrwały charakter powiązań,
- współodpowiedzialność za decyzje i wzajemną zależność firm,
- równorzędną pozycję uczestniczących podmiotów,
- symultaniczny charakter współpracy,
- znaczenie nieformalnych kontaktów między przedsiębiorstwami,

---

<sup>14</sup> W pracy pojęcia sieć przedsiębiorstw, sieć biznesowa, sieć oraz powiązanie sieciowe będą używane zamiennie obrazując sposób analizy zagadnienia sieci biznesowych na rynku *business-to-business*.

<sup>15</sup> W rozprawie zamiennie stosuje się pojęcia relacja oraz powiązanie. Ogół powiązań składających się na sieć biznesową jest określane jako powiązanie sieciowe.

- trudność w określeniu granic sieci,
- wysoki stopień współzależności partnerów.

Tradycyjne podejście do tworzenia sieci biznesowych<sup>16</sup>, które opiera się przede wszystkim na założeniach prezentowanych przez badaczy z Grupy IMP, zakłada, iż „żadne przedsiębiorstwo nie jest wyspą” i nie działa w oderwaniu od innych (Håkansson, Snehota 2002, s. 151). Dlatego ważne jest uwzględnianie innych podmiotów w trakcie działalności na rynku. Jednak także inne podmioty mają wpływ na dane przedsiębiorstwo, dlatego nie może ono działać niezależnie, bez uwzględnienia ich zachowań i reakcji. Firmy działające w tradycyjnej sieci biznesowej mają zatem stosunkowo małą suwerenność w podejmowaniu decyzji, gdyż są zależne od zgody i zachowań innych uczestników. Z drugiej strony opracowanie i wdrażanie strategii opartej jedynie na własnych zasobach i umiejętnościach jest niemożliwe – żadne przedsiębiorstwo nie ma ich wystarczająco, aby samodzielnie odnieść sukces na rynku. Powiązania sieciowe w podejściu tradycyjnym charakteryzują się ponadto dobrowolną decyzją o przystąpieniu, wielopoziomowym charakterem działań, jednoczesnym podejmowaniem decyzji przez wiele podmiotów, dążeniem do stabilności w czasie oraz dążeniem podmiotów do wzmacniania potencjału organizacyjnego uczenia się (Perechuda 2007, ss. 55-56, Galaskiewicz 1996, s. 28). Funkcjonowanie w tradycyjnej sieci biznesowej oprócz wymiaru formalnego, uwarunkowanego pisanymi umowami, opiera się w znacznym stopniu na relacjach nieformalnych, w tym przede wszystkim na normach oraz zaufaniu. Kapitał społeczny istniejący w sieci przyczynia się do umacniania powiązań.

Zdaniem G. Eastona (2002, s. 127) powiązania sieciowe w podejściu tradycyjnym są stabilne, ale nie statyczne – zmieniają się one stopniowo w zależności od zmian w otoczeniu jak i w samej sieci biznesowej. Stabilność powiązań nie oznacza jednocześnie statycznego charakteru struktury sieci – struktura zmienia się nieustannie w miarę zmian zachodzących w relacjach przedsiębiorstwa należących do sieci (Forsgren, Johanson 1994, s. 8). O stabilności powiązania nie stanowi siła istniejących relacji: powiązania sieciowe silnie ze sobą powiązane mogą się rozpaść, jeśli w otoczeniu zewnętrznym istnieją silne bodźce sprzyjające rozpadowi, i odwrotnie – słabo powiązane ze sobą przedsiębiorstwa mogą współpracować długo, jeśli otoczenie zewnętrzne nie jest zmienne (Easton 2002, s. 128). Siła relacji jest uzależniona od „długości trwania, regularności i intensywności kontaktów, wartości finansowej relacji

---

<sup>16</sup> Ze względów leksykalnych w rozprawie zamiennie używa się pojęć tradycyjna sieć biznesowa, sieć biznesowa w podejściu tradycyjnym oraz powiązanie sieciowe w podejściu tradycyjnym.

(korzyści), poziomu współzależności partnerów, [...] kosztów ewentualnej zmiany partnera”, poziomu zaufania, zaangażowania emocjonalnego oraz stopnia zadowolenia z trwania w danej relacji (Gołębiowski, Lewandowska 2009, ss. 170-171) . Ponadto silna relacja istnieje w sytuacji, kiedy zostały poczynione duże nakłady inwestycyjne przez oba podmioty w rozwój współpracy i adaptację, gdy partnerzy mają wzajemne udziały w przedsiębiorstwach oraz kiedy istnieje między nimi porozumienie w wymiarze nieformalnym (Zydlowska 2003, s. 169, Fonfara 2004, s. 56). Oprócz struktury formalnej, ważną rolę w tradycyjnej sieci biznesowej odgrywa struktura nieformalna. Obejmuje ona „rzeczywiście występujące w organizacji, a odmienne od zapisanych w dokumentach formalnych: relacje zwierzchności, podległości, podziału zadań, współpracy, wymiany informacji, zakresu odpowiedzialności” (Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 75).

Analiza powiązań i interakcji nie ogranicza się do pojedynczego przedsiębiorstwa – jej przedmiotem jest relacja pomiędzy dwoma podmiotami (Ritter, Ford 2004, s. 105), która jest nazywana „diadą<sup>17</sup>” (*dyad*). Sieć biznesowa obejmuje ogół powiązań występujących między partnerami i nie jest ograniczona tylko do firm, z którymi firma kooperuje w sposób bezpośredni, lub z którymi ma podpisane formalne umowy o współpracę (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, s. 174). Dlatego też niemożliwe jest określenie granic sieci biznesowej – każde przedsiębiorstwo działające w sieci posiada wiele powiązań z innymi firmami, które to firmy są połączone z kolejnymi podmiotami.

Zaproponowany przez badaczy z Grupy IMP model sieci biznesowej, stanowi przyczynek do rozważań na temat sieci biznesowych, także wśród innych, niepowiązanych z tą Grupą, badaczy. Trzema fundamentalnymi elementami modelu, zwanego też modelem ARA, są: podmioty/aktorzy (*actors*), zasoby (*resources*) oraz działalność (*activities*) powiązane relacjami. Trzy elementy modelu są współzależne: podmioty wykonują czynności przy użyciu zasobów, działalność wymaga wykorzystania zasobów i rozwija się w miarę rozwoju zdolności aktorów, natomiast zasoby ograniczają zakres działalności wykorzystujących je aktorów.

---

<sup>17</sup> Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego, diada to „określenie najmniejszego liczebnie zbioru społecznego składającego się tylko z dwóch osób. W niektórych sytuacjach diadą określa się jako najmniejszą liczebnie grupę społeczną” (za: <http://www.sjp.pl/co/diada>). Z uwagi na brak innego słowa, które w pełni oddawałoby znaczenie tego wyrazu, w rozprawie zdecydowano się pozostawić to tłumaczenie, określające relację między dwoma podmiotami w sieci biznesowej.

Do aktorów<sup>18</sup> zalicza się ogół podmiotów, które uczestniczą w powiązaniu sieciowym, czyli firmy, pojedynczych pracowników, grupy pracowników, części lub grupy firm, które kontrolują działalność sieci oraz zasoby (Håkansson, Johanson 2002, s. 145). Z uwagi na swoją heterogeniczność, zasoby mogą być wykorzystywane w różnych konfiguracjach – możliwości wykorzystania nigdy nie mogą być w pełni lub ostatecznie określone (Håkansson, Johanson 2002, s. 148). Są one wykorzystywane podczas czynności przekształcania i transferu, ale także mogą być używane oraz posiadane przez jednego lub przez wiele podmiotów jednocześnie. Jednymi z najważniejszych zasobów są wiedza i doświadczenie (Håkansson, Johanson 2002, s. 148). Natomiast działalność podmiotów jest determinowana podejmowanymi decyzjami, dotyczącymi wyboru czynności, które należy wykonywać, czasu w jakim mają one zostać wykonane oraz zasobów jakie mają zostać zużyte. Ponadto jest ona silnie związana z posiadanymi lub kontrolowanymi przez przedsiębiorstwo zasobami. Dwa główne obszary działalności jakie są realizowane w ramach sieci biznesowej to przekształcanie zasobów oraz transfer zasobów (Håkansson, Johanson 2002, s. 147). Pierwsza z nich, przekształcanie, ma miejsce zawsze w przypadku zasobów bezpośrednio kontrolowanych przez dany podmiot, natomiast czynności związane z transferem obejmują przekazywanie pomiędzy dwoma podmiotami bezpośredniej kontroli nad zasobami.

Sieć biznesowa w podejściu tradycyjnym opiera się na istniejących pomiędzy zasobami, aktorami i działalnością powiązaniach. Rozwój powiązań jest ewoluującym procesem, na który składają się: wzrost doświadczenia obu partnerów, zmniejszenie niepewności i dystansu pomiędzy przedsiębiorstwami, wzrost realnego i postrzeganego zaangażowania oraz formalne i nieformalne adaptacje, a także poczynione inwestycje, które stanowią przesłankę do umacniania więzi społecznych i strukturalnych (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, ss. 7-8). Dodatkowo, adaptacje oraz inwestycje wzmacniają trwałość istniejących relacji (Forsgren, Johanson 1994, ss. 5-6) poprzez zwiększenie skłonności podmiotów do inwestowania w sieć. Współzależność w obszarach badań i rozwoju czy know-how stanowi podstawę współpracy międzyorganizacyjnej (Ebers 2002, s. 11). W efekcie firmy stają się osadzone (*embedded*) w sieci, umacniając tym samym trwałość powiązań (Forsgren, Johanson 1994, s. 6) oraz podnosząc ich efektywność.

---

<sup>18</sup> W pracy terminy podmioty, przedsiębiorstwa, aktorzy, firmy, organizacje będą używane zamiennie w odniesieniu do sieci biznesowej.

Model sieci biznesowej po pierwsze umożliwia analizę stabilności i rozwoju sieci biznesowej, oraz, po drugie, stwarza podstawy do analizy roli i układu podmiotów w sieci biznesowej na rynku *business-to-business*. Dlatego też został przyjęty w rozprawie jako fundament koncepcji podejścia sieciowego. Model ten podkreśla znaczenie interakcji pomiędzy trzema elementami budującymi sieć: aktorami, zasobami oraz działalnością. Etapy powstawania sieci biznesowej w podejściu tradycyjnym są przedstawione na rysunku 17.

Rysunek 17: Etapy powstawania sieci biznesowej w podejściu tradycyjnym.



Źródło: opracowanie własne.

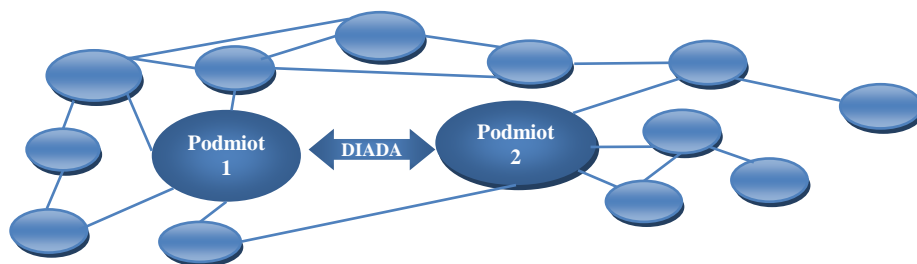
Pojedyncze epizody rozwijające się dzięki zachodzącym interakcjom, przekształcają się w coraz bardziej trwałe relacje. Dzięki nieustannym interakcjom zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomiędzy firmami, sieć podlega ciągłym zmianom. Ponadto interakcje są od siebie uzależnione, gdyż z jednej strony wpływają na działalność przedsiębiorstw w sieci biznesowej, ale z drugiej strony oddziałują też na relacje, które znowu decydują o charakterze sieci.

Tradycyjne sieciowe podejście do współpracy, postulowane przede wszystkim przez badaczy z Grupy IMP zakłada, iż relacje sieciowe nie są częścią jakiegoś planu, jaki postawiła przed sobą firma. Są one tworzone w trakcie długotrwałej współpracy między partnerami i wynikają z obustronnej woli kooperacji. D. Ford (2002, ss. 66-76) wyznacza pięć etapów rozwoju powiązań pomiędzy dostawcą a odbiorcą na rynku *business-to-business*: etap przed powstaniem (*pre-relationship stage*), wczesny etap (*early stage*), rozwój (*development stage*), długotrwałe relacje (*long-term stage*) oraz etap końcowy relacji (*final stage*). Aby ustalić stadium rozwoju relacji, dokonuje się analizy etapu pod kątem: doświadczenia, niepewności, dystansu (społecznego, geograficzno-kulturowego, technologicznego oraz czasowego) i zaangażowania partnerów biznesowych. Wraz z rozwojem relacji rośnie zaangażowanie i doświadczenie, które skutkują powstaniem rutyn współpracy, a niepewność oraz istniejący między podmiotami dystans ulegają zmniejszeniu. Umocnienie się relacji oraz większe zaangażowanie podmiotów sprawiają, iż powstają wysokie bariery wejścia dla innych podmiotów (Ford 2002, s. 74). Bariery są wspierane poprzez inercję

istniejącą wewnątrz powiązania, obawę przed zmianą partnerów biznesowych, dystans istniejący pomiędzy potencjalnymi partnerami biznesowymi oraz brak informacji na temat potencjalnego kooperanta (Ford 2002, s. 74). Im relacje są bardziej zaawansowane i silne, tym trudniej jest zakończyć współpracę. To, na ile podmioty są chętne do zakończenia kooperacji zależy także od istniejących na rynku alternatyw powiązań (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 12).

Schemat współpracy w sieci biznesowej w podejściu tradycyjnym jest przedstawiony na rysunku 18. Główna relacja między dwoma najważniejszymi podmiotami – diada – stanowi podstawę analizy sieci. Każdy z aktorów współpracuje (w sposób bezpośredni i pośredni) z nieokreśloną ilością kooperantów, co sprawia, iż określenie granic sieci, jak wspomniano wcześniej, jest bardzo trudne, a wręcz niemożliwe. Problem precyzyjnego wyznaczenia granic sieci biznesowej jest szczegółowo badany m. in. przez J. Andersona, H. Håkanssona i J. Johanssona (2002, s. 27). Ich zdaniem horyzont sieciowy zależy od doświadczenia, jakie dane przedsiębiorstwo posiada oraz od cech strukturalnych sieci. Z uwagi na poszerzanie działalności horyzont firmy ulega zwiększeniu, a co za tym idzie jakiegokolwiek ustalanie granic każdej z firm, a więc i sieci, jest arbitralne i zależy od przyjętej perspektywy. Relacje między aktorami wewnątrz sieci mogą być podzielone na stosunki I i II rzędu (Fonfara 2004, ss. 56-57). Stosunki I rzędu występują pomiędzy podmiotami bezpośrednio współpracującymi, natomiast stosunki II rzędu obejmują pośrednią kooperację (na przykład dostawców ze swoimi kooperantami). Stosunki II rzędu determinują pozycję, jaką zajmują podmioty w sieci biznesowej (Fonfara 2004, s. 51), a niekiedy mogą okazać bardziej znaczące od tych, jakie zachodzą pomiędzy głównymi przedsiębiorstwami. Schemat sieci biznesowej w podejściu tradycyjnym jest zaprezentowany na rysunku 18.

Rysunek 18: Sieć biznesowa – podejście tradycyjne.



Źródło: opracowanie własne.

Współzależność powiązań jest podstawową charakterystyką każdej sieci biznesowej. W efekcie wymiana zachodząca w jednej relacji jest uwarunkowana zmianami zachodzącymi w innej relacji (Johanson, Mattsson 2002, s. 185). Wzajemny wpływ powiązań istniejących w sieci może być pozytywny lub negatywny. Pozytywny wpływ ma miejsce, kiedy efekty wymiany w jednej relacji mają dodatni efekt na inne relacje. Natomiast negatywny wpływ istnieje w przypadku posiadania przez dwa podmioty wspólnego, konkurencyjnego do siebie celu, jak na przykład jeden nabywca (Johanson, Mattsson 2002, s. 186). Współzależność umożliwia zmianę i rozwój powiązania (Håkansson, Snehota 2002, s. 171), natomiast zaangażowanie obu stron w powiązanie jest uzależnione od poziomu zaufania istniejącego pomiędzy aktorami (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, s. 40). Podmioty działające w sieci samodzielnie nie współpracują ani nie konkurują z pozostałymi przedsiębiorstwami będącymi poza siecią, natomiast sieciowe podejście do współpracy jest realizowane jednocześnie przez wszystkie podmioty powiązania, czego rezultatem są zachodzące interakcje i ich implikacje.

Posiadanie relacji (*relationship*) jest nieodzowną cechą przedsiębiorstwa działającego w podejściu sieciowym (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, s. 37). Relacje są efektem zachodzących w powiązaniu procesów interakcji i są determinowane historią współpracy i przyszłymi relacjami, które będą istnieć pomiędzy podmiotami. Dlatego też każda relacja występująca w sieci jest inna, gdyż wpływa na nią siła oraz dynamika powiązania sieciowego (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, ss. 37-38, Håkansson, Snehota 2002, s. 163). H. Håkansson i I. Snehota (2002, s. 163) proponują analizę relacji wewnątrzsieciowych z uwagi na istotę (*substance*) oraz z uwagi na funkcje (*function*). Analiza z uwagi na istotę analizuje efekty relacji w odniesieniu do obu stron. Im relacje pomiędzy podmiotami są bardziej zaawansowane i złożone, tym powiązanie jest bardziej znaczące dla obu podmiotów. Drugi wymiar relacji – jej funkcje – określa, jaki efekt ma dana relacja dla obu podmiotów (Håkansson, Snehota 2002, s. 164). Funkcje są analizowane w dwóch wymiarach – funkcji podstawowych (*primary functions*) oraz funkcji wtórnych – sieciowych (*network functions*) (Anderson, Håkansson, Johanson 2002, s. 216). Do funkcji podstawowych zalicza się pozytywny lub negatywny wpływ interakcji na diadę, natomiast funkcje wtórne zawierają w sobie pozytywne lub negatywne efekty wynikające ze współpracy (Anderson, Håkansson, Johanson 2002, s. 216).

Relacje występujące w sieci biznesowej charakteryzują się jednoczesnym występowaniem kooperacji i konfliktu (Forsgren, Johanson 1994 s. 9, Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 4). Przedsiębiorstwa uczestniczące w sieci muszą zatem w swoich działaniach łączyć zachowania kooperacyjne i konkurencyjne, a także starać się aby współpraca była jednocześnie „kombinacją pracy z, poprzez, mimo oraz przeciwko innym podmiotom” (Ritter, Ford 2004, s. 110). Zdaniem G. Hamela, Y. Doza oraz C. Prahalda, „współpraca jest konkurencją w innej formie” (2000, s. 495). Podmioty współpracujące ze sobą mają świadomość, iż partnerzy zawsze są gotowi do osłabienia pozycji kooperanta. Ponadto harmonia nie jest najważniejszą miarą sukcesu współpracy – okazjonalne konflikty mogą być najlepszym dowodem wzajemnie korzystnej współpracy (Hamel, Doz, Prahalad 2000, s. 495).

Współpraca z konkurentami polega na częstej wymianie informacji dotyczących działalności, a elementem łączącym jest wspólny cel. Współpraca może mieć charakter formalny (jak alians strategiczny) lub nieformalny, oparty na zaufaniu i normach społecznych (Bengtsson, Kock 1999, s. 181). Zależność podmiotów w przypadku dominacji kooperacyjnego charakteru działalności jest oparta na formalnych porozumieniach lub na zaufaniu. Z kolei w powiązaniach gdzie dominuje konkurencja zależność jest determinowana siłą i pozycją aktora w sieci biznesowej (Bengtsson, Kock 1999, ss. 181-182).

W zależności od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów oraz zajmowanej pozycji w sieci wyodrębnić można cztery typy relacji z konkurentami (Bengtsson, Kock 1999, ss. 188-190). Firma posiadająca silną pozycję w sieci i nie korzystająca z zasobów podmiotów zewnętrznych będzie preferowała konkurencję. Z kolei przedsiębiorstwo o słabej pozycji, lecz potrzebujące zasobów posiadanych przez konkurentów wybierze współpracę z nimi. Dzięki temu zdobędzie kompetencje, wiedzę na temat rynku czy też dostęp do innych produktów. Przedsiębiorstwo o silnej pozycji, lecz bez potrzebnych zasobów, które posiada konkurent, będzie preferowało kooperację. Dzięki temu podmioty będą skupione na własnych kluczowych kompetencjach jednocześnie oferując szerszą, niż w przypadku samodzielnej działalności, ofertę dla klientów. Z kolei przedsiębiorstwo ze słabą pozycją w sieci w ramach której konkurenci nie są skłonni do współpracy musi koegzystować z konkurentem na rynku (Bengtsson, Kock 1999, s. 189). Zależności między pozycją przedsiębiorstwa w sieci biznesowej a posiadanymi przez nie zasobami i występującymi relacjami współpracy i konkurencji są przedstawione w tabeli 10.



Tabela 10: Zależność między pozycją, zasobami a relacjami z konkurentami na rynku.

	Własne zasoby	Brak własnych zasobów
Silna pozycja	Konkurencja	Koopetycja
Słaba pozycja	Koegzystencja	Współpraca

Opracowanie własne na podstawie: M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 14, No 3, 1999, ss. 181-189.

Koopetycja jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na konieczność współpracy z konkurentami jak i z nabywcami oraz dostawcami w celu generowania większej wartości. Można ją określić jako korzystanie przez partnerów zarówno z efektów współpracy jak i konkurencji (Sysko-Romańczuk, Kruszyńska 2008, s. 113). Konkurencyjne firmy zakładają, iż współpraca będzie trwała określony czas. Do elementów skłaniających przedsiębiorstwo do współpracy z konkurentami można zaliczyć przede wszystkim globalizację, zacieśnianie się światowych rynków, zatarcie granic między sektorami i regionami skutkujące bardziej intensywnymi działaniami konkurencyjnymi (Kaleta 2000, s. 150). Innym powodem takiego podejścia do działalności jest nastawienie podmiotów, które współpracują ze sobą dla osiągnięcia konkretnych celów, ale jednocześnie nie wykluczają konkurencji ze sobą i innymi podmiotami w innych obszarach na rynku (Hamel, Doz, Prahalad 1989, s. 134, Kaleta 2000, s. 150, Sawicki 2005, s. 37, Sysko-Romańczuk, Kruszyńska 2008, s. 113, Jankowska 2009, s. 182). Podejście podmiotów opiera się, zdaniem A. Zydlewskiej (2003, ss. 165-166) na „wyrzeczeniu się doraźnych korzyści płynących z uzyskiwania silnej konkurencji na rynku na rzecz synergii wynikającej z bliskiego dostosowania do siebie działań niezależnych firm”.

Koopetycja jest odpowiednim rozwiązaniem w sytuacji, kiedy koszty operacyjne i organizacyjne są niższe od kosztów samodzielnej działalności. Ponadto jako najbardziej udane związki koopetycyjne są zaliczane te, w których podmioty wspólnie kreują nową wartość, a nie poprzestają na wymianie (Sawicki 2007, s. 38). Do zalet związanych z koopetycją można zaliczyć (Sawicki 2007, s. 38): ekonomię skali, obniżenie kosztów transakcyjnych, zmniejszenie ryzyka finansowego i operacyjnego, możliwość zintensyfikowania prac naukowo-badawczych, dostęp do nowoczesnych technologii, dostęp do nowych do rynków, czy też lepsze rozpoznanie rynku i poszerzenie bazy klientów. W efekcie koopetycji przedsiębiorstwo może przewidzieć potencjalne zachowania konkurenta i na nie reagować (Hamel, Doz, Prahalad 1989, s. 139). Ponadto koopetycja umożliwia kształtowanie struktury branży, przyspiesza internacjonalizację przedsiębiorstwa, a także optymalizuje zakres dywersyfikacji oraz

integracji pionowej firm (Gołębiowski, Lewandowska 2009, s. 169). Innymi pozytywnymi efektami kooperacji jest umożliwienie przedsiębiorstwu dostępu do wiedzy i innych zasobów, przy jednoczesnym pozostawaniu pod presją konkurencyjną (Jankowska 2009, s. 183). Jednak zdobyte od konkurentów zasoby są cenne dla przedsiębiorstwa jedynie w sytuacji, gdy, zgodnie z zasobową teorią firmy, są szeroko rozpowszechniane w ramach jego struktur (Hamel, Doz, Prahalad 1989, s. 139)

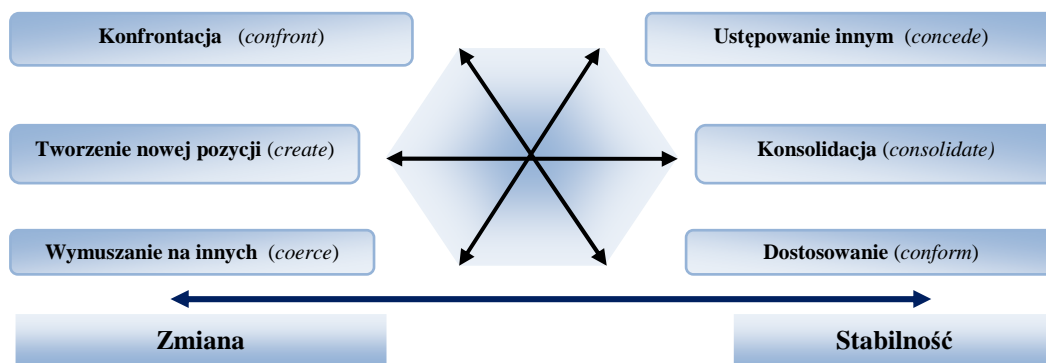
Współpraca z konkurentami nie jest korzystna w sytuacji, gdy stworzone przez współpracujących konkurentów powiązania mogą zaprzestać agresywnych działań rozwojowych, przez co mogą stracić przewagę konkurencyjną na rzecz mniejszych ale bardziej aktywnych podmiotów (Kaleta 2000, s. 153). Problemem, jaki może się pojawić, jest zmniejszenie elastyczności działań przedsiębiorstwa wskutek zaciągnięcia zobowiązań wobec partnera (Sawicki 2007, ss. 38-39). Ponadto zagrożona może być także tożsamość przedsiębiorstwa, które musi dostosować się do wymagań kooperanta (Kaleta 2000, s. 153). Brak doświadczenia menedżerów może prowadzić do zaniedbywania podstawowej działalności w celu rozwoju powiązania kooperacyjnego (Sawicki 2007, ss. 38-39). Ponadto wzajemne poznawanie partnerów czy kontrola wspólnych działań mogą pochłonąć wiele czasu oraz zasobów. Przeszkodą mogą być koszty poniesione na dopasowywanie się podmiotów pod względem technologicznym, ekonomicznym, kulturowym, psychicznym i administracyjnym, co zmniejsza efektywność działania. Do kolejnych zagrożeń zalicza się: możliwość wystąpienia oportunistycznych zachowań lub też przekształcenie się kooperanta w niebezpiecznego konkurenta (Jankowska 2009, s. 184). Może to nastąpić wskutek przekazania konkurentowi, z którym przedsiębiorstwo współpracuje, ważnych informacji na własny temat (Kaleta 2000, s. 153). Dodatkowo kooperacja może prowadzić do wzajemnego uzależnienia i nierównowagi sił, co z kolei może stanowić źródło konfliktów.

Przedsiębiorstwo powinno aktywnie i kompleksowo zarządzać swoimi relacjami z konkurentami, a relacje te powinny stanowić część kultury organizacyjnej firmy (Kaleta 2000, s. 147). Takie podejście do współpracy wpisuje się w nurt marketingu partnerskiego, a w szczególności koncepcję siedmiu rynków, gdzie jednym z obszarów działalności firmy jest właśnie aktywne zarządzanie relacjami z konkurentami (por. Fonfara 2004). W celu uzyskania sukcesu na rynku, przedsiębiorstwo powinno kształtować te relacje, tak, aby wzajemnie się uzupełniały (Kaleta 2000, s. 147). Firma może zatem współpracować z wybranymi konkurentami w celu zmniejszenia zagrożenia lub eliminacji innych konkurentów. Współpraca z konkurentami, czyli

zrezygnowanie z konfrontacji na rzecz współdziałania, jest często jedynym rozwiązaniem w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie jest w stanie pokonać rywali (Kaleta 2000, s. 149). Ponadto w efekcie koopetycji, firma może zwiększyć swój potencjał rozwojowy (Kaleta 2000, s. 149), a współpraca z konkurentem może skutkować efektami synergii i przynieść korzyści obu podmiotom (Hamel, Doz, Prahalad 1989, s. 133). W efekcie umacniana jest pozycja konkurencyjna w stosunku do pozostałych podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa konkurują na rynku, a także tworzone są podstawy do dalszej ekspansji (Hamel, Doz, Prahalad 1989, s. 133, Kaleta 2000, s. 149). Jak podkreśla B. Jankowska, zgodnie z wynikami badań, „kooperacja z rywalami przede wszystkim rozbudowuje zestaw umiejętności i zasobów dostępnych dla firm wchodzących w tego typu relacje” (2009, s. 185). Poprawna strategia koopetycji powinna zatem być stworzona w sposób, aby realizowała cele obu przedsiębiorstw. W przeciwnym razie kooperacja między konkurentami nie będzie trwała i nie przyniesie założonych korzyści (Kaleta 2000, s. 153).

Przedsiębiorstwa są nieustannie zaangażowane zarówno w kooperację jak i w konkurencję (Ritter, Ford 2004, s. 106). Dlatego też przedsiębiorstwo działające w powiązaniu sieciowym musi zdecydować, na ile chce się dostosować (*conform*) do zastanej sytuacji, a na ile jest gotowe się z nią zmierzyć (*confront*). Kolejną decyzją dla przedsiębiorstwa w powiązaniu jest wybór pomiędzy konsolidacją (*consolidate*), czyli stabilizacją i wzmocnieniem dotychczasowej pozycji w powiązaniu, a tworzeniem nowej pozycji (*create*) poprzez zmianę układu dotychczasowych relacji. Ostatnią decyzją jest wybór pomiędzy wymuszaniem na innych (*coerce*) wykonywania swoich poleceń, a ustępowaniem (*concede*) innym podmiotom w ich życzeniach i inicjatywach. Wyborów tych przedsiębiorstwo dokonuje nieustannie (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, s. 178, Ritter, Ford 2004, s. 112). W zależności od planowanych do osiągnięcia celów oraz istniejącej sytuacji rynkowej, przedsiębiorstwo wybiera pomiędzy jedną z opcji w ramach modelu zaproponowanego przez T. Rittersa i D. Forda (2004, ss. 111-112). Model, przedstawiony na rysunku 19, prezentuje potencjalne zachowania podmiotu, ujęte jako 6 „C” w ramach powiązania sieciowego.

Rysunek 19: Zachowania firm w powiązaniu sieciowym – model "6 C".



Źródło: T. Ritter, D. Ford, *Interactions between suppliers and customers in business markets*, w: H. Håkansson, D. Harrison, A. Waluszewski, *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*, John Wiley & Sons, Ltd 2004, s. 112.

Przeprowadzone badania wykazały, iż pewien poziom konfrontacji czy konfliktu jest potrzebny w danym powiązaniu aby mogło ono ewoluować (Ritter, Ford 2004, s. 111). Z jednej strony niechęć do powstawania konfliktów przyczynia się do stabilności powiązania, z drugiej jednak strony prowadzi do inercji, niechęci zmian czy podejmowania zmian (Zerrillo, Raina 1996, s. 211).

Umacnianie współpracy w sieci jest uzależnione od skłonności zaangażowanych przedsiębiorstw do inwestowania w dane powiązanie. Ważne jest obustronne zadowolenie ze współpracy, które umożliwia dalsze nakłady poczynione w formie adaptacji produktów czy procesów. Inwestycje świadczą o zaangażowaniu podmiotu w rozwój i umacnianie powiązania, oraz dowodzą jego przekonania, iż pozostałe podmioty również będą inwestować w sieć (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 11).

### 2.1.2. Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej.

Sukces przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej jest uzależniony od kilku kluczowych czynników. Niezależnie od przyjętego podejścia do współpracy – tradycyjnego lub strategicznego – uważa się, iż do kluczowych determinant osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo działające w sieci biznesowej można zaliczyć: posiadane relacje, zaufanie, poczynione adaptacje, interakcje, pozycję oraz atmosferę. Determinanty te są zawarte na rysunku 20.

Rysunek 20: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa w sieci biznesowej.



Źródło: opracowanie własne.

Istotne znaczenie dla funkcjonowania sieci biznesowej mają posiadane przez podmiot formalne oraz nieformalne relacje. Szczególnie ważne w kontekście osiągnięcia sukcesu na rynku, wydają się być niematerialne elementy cechujące współpracę jak nieformalne sieci powiązań oraz nieformalne powiązania istniejące między pracownikami oraz partnerami biznesowymi. Nieformalne powiązania w sieci biznesowej często uświadamiają jak naprawdę przebiegają zachodzące w organizacji procesy (Galaskiewicz 1996, s. 27). Nieformalne powiązania powstają i są umacniane w trakcie wieloletniej współpracy między partnerami sieci biznesowej, co sprawia, że stanowią ważny zasób strategiczny decydujący o przewadze konkurencyjnej firmy. Są one specyficzne dla danej relacji i nie mogą zostać przejęte przez inne podmioty. Umocnienie formalnych oraz nieformalnych relacji może przyczynić się do lepszego rozwoju przedsiębiorstwa, realizacji zakładanych celów, a w efekcie osiągnięcia sukcesu na rynku.

Wraz z rozwojem współpracy wzrasta zaufanie oraz zaangażowanie zasobów, prowadząc do wzmocnienia współzależności i do przyjęcia dłuższej perspektywy

współpracy (Hertz 1996, s. 181, Bers 2002 s. 10). Zaufanie<sup>19</sup> jest szczególnie ważne w podejściu sieciowym (Campbell, Wilson 1996 s. 140). Jednak niektórzy badacze zwracają uwagę na niebezpieczeństwo wynikające z więzi społecznych i pozostawaniu w tej samej relacji, które powodują brak aktywności w poszukiwaniu innych, bardziej optymalnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, podmiotów (Grabher 1993 za: Ebers 2002, s. 10). Zaufanie wzmacnia kooperację oraz zaangażowanie pracowników w działalność przedsiębiorstwa. Silniej utożsamiają się oni z przedsiębiorstwem, a to ułatwia realizację zakładanych planów.

Firmy w celu optymalizacji swojej strategii powinny skupić się na długoterminowych, opartych na zaufaniu, relacjach, a nie jednorazowych epizodach. Dlatego też w miarę rozwoju współpracy, powinny wzajemnie adaptować swoje zachowania tak, aby poprawić jakość współpracy. Adaptacje stanowią poczynione inwestycje w dane powiązanie (Easton 2002, s. 130). Są one efektem zaangażowania obu stron, które są gotowe na przeprowadzanie zmian w celu zapewnienia lepszej współpracy w przyszłości. Adaptacje są ciągłym, wymagającym nakładów zasobowych procesem, który skutkuje zmianą w produkcie, usłudze, w procesie wytwarzania, istniejących rutynach oraz obowiązujących procedurach.

Nieodłączną cechą sieci biznesowej, determinującą jej sukces, są zachodzące interakcje. Podejście interakcyjne przyjmuje, iż rynek można scharakteryzować jako „arenę, na której podmioty kupujące i sprzedające wchodzi w interakcje między sobą” (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 4). Badania przeprowadzone przez członków Grupy IMP wykazały, iż często mała grupa dostawców lub odbiorców jest odpowiedzialna za znaczące zamówienia, co w efekcie prowadzi do zacieśnienia istniejących między nimi powiązań. Wraz z rozwojem współpracy przekształcają się one w długoterminowe i złożone powiązania, w ramach których obie strony dokonują istotnych adaptacji (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 4). Interakcje zachodzące w sieci odbywają się na wielu płaszczyznach, charakteryzują się złożonością oraz wielowymiarowym charakterem. Unikatowe zasoby należące do ogniw sieci są w trakcie interakcji przenoszone w ramach powiązania. Stają się one niezależne od firmy, a ich zaangażowanie skutkuje dodatkowymi efektami.

Źródłem sukcesu przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej jest uzyskiwanie odpowiedniej pozycji. Definicja pozycji różni się w zależności od zakresu analizy. Niektórzy szeroko definiują pozycję, jako odzwierciedlenie relacji firmy z otoczeniem (Johanson, Mattsson 2002, s. 202). W podejściu tym pozycja aktora jest

---

<sup>19</sup> Szczegółowa analiza zaufania została dokonana w podrozdziale 1.2.2 prezentowanej rozprawy.

uzależniona od procesów produkcyjnych, w które jest on zaangażowany oraz od pośrednich i bezpośrednich współzależności wynikających z działalności w sieci biznesowej (Johanson, Mattsson 2002, s. 187). Zawężenie definicji analizuje tylko na relację pomiędzy dwoma podmiotami, głównymi podmiotami sieci (Johanson, Mattsson 2002, s. 188). Uważa się, iż z uwagi na charakterystykę sieci przez pryzmat podejścia zasobowego, pozycja powinna być rozpatrywana w szerszym ujęciu jako uzależniona od otoczenia i powiązań, jakie dane przedsiębiorstwo posiada.

Pozycja podmiotu w sieci biznesowej wynika z posiadanych powiązań, praw i zobowiązań, doświadczenia oraz poczynionych w daną relację inwestycji (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, s. 24, Johanson, Mattsson 2002, s. 187, Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 12), a także odpowiada znaczeniu oraz relacjom firmy z innymi podmiotami w powiązaniu (Hertz 1996, s. 181, Johanson, Mattsson 2002, s. 187, Campbell, Wilson 1996, s. 139, Ebers 2002, s. 10). Pozostałymi elementami wpływającymi na pozycję przedsiębiorstwa są między innymi źródła zaopatrzenia, kanały dystrybucji czy też klienci (Rymarczyk 2004, s. 52). Pozycja jest determinowana posiadanymi przez firmę zasobami strategicznymi oraz relacjami z innymi aktorami (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, s. 5), a także określa charakter powiązań podmiotu z otoczeniem (Johanson, Mattsson 2002, s. 187). Zakres wywieranego wpływu na inne podmioty zależy od umiejętności odpowiedniego oddziaływania firmy na decyzje innych przedsiębiorstw działających w sieci (Fonfara, Łuczak 2009, s. 15). Wraz ze zmianami w sieci zmienia się pozycja przedsiębiorstw w powiązaniu oraz stopień integracji podmiotów (Hertz 1996, s. 181).

Kluczowe znaczenie w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo działające w podejściu sieciowym odgrywa atmosfera. Atmosfera jest wynikiem panujących zależności i dominacji jednego z podmiotów, stopnia kooperacji i konfliktu, otwartości i bliskości, wzajemnych oczekiwań, stopnia współzależności partnerów czy też planów co do wspólnej przyszłości, które wpływają na charakter relacji (IMP Group 2002, s. 28, Fonfara 2004, s. 58). Atmosfera może być określona jako owoc interakcji (Sandström 1994, s. 52), lub też jako zakres i obszar konfliktu i współpracy istniejący pomiędzy podmiotami (Ford, McDowell, Tomkins, 1996, ss. 160-161). M. Sandström (1994, s. 49) podkreśla emocjonalny wymiar atmosfery. Jej zdaniem atmosfera jest efektem połączenia odczuć współpracujących ze sobą podmiotów. Do mierników wykorzystanych przy określeniu atmosfery wykorzystuje się: szerokość (ilość czynności wchodzących w skład powiązania), głębokość (czynności wykonywane wspólnie przez podmioty) oraz bliskość (wzajemne zrozumienie i przewidywalność

zachowań) (Ford 1982, za: Ford, McDowell, Tomkins 1996, s. 161). W literaturze przedmiotu proponuje się także bardziej szczegółową analizę atmosfery. Wykorzystuje się do niej sześć podstawowych wymiarów: zaufanie do partnera biznesowego, zaangażowanie w powiązanie, nastawienie do współpracy, zrozumienie motywów drugiej strony, podział sił oraz odczucie dystansu kulturowego (postrzegania partnera jako nieznanego podmiotu) (Sandström 1994, s. 52). Atmosfera jest tworzona przez pracowników, jednak przenosi się na poziom międzyorganizacyjny (Sandström 1994, s. 52). Odpowiednia atmosfera pomaga w niwelowaniu występujących między podmiotami różnic kulturowych oraz ma wpływ na zachodzący w sieci biznesowej transfer wiedzy. Ciągła i powtarzalna współpraca tworzy atmosferę kooperacji, czyli „zestaw reguł i norm charakteryzujących się takimi zmiennymi jak konflikt, kooperacja, siła oraz zależność, które wpływają i mają wpływ na każdą transakcję” zachodzącą w powiązaniu sieciowym (Araujo, Easton, 1996, s. 100). Odpowiednia atmosfera motywuje zatem pracowników do współpracy na rzecz realizacji celów w celu osiągnięcia sukcesu na rynku.

Badania wykazały, iż mniejsza liczba podmiotów uczestniczących w wymianie sprzyja bardziej intensywnemu transferowi informacji (Ring 1996, s. 20). Wymiana informacji pomiędzy tymi samymi partnerami biznesowymi umacnia powiązanie (Ring 1996, s. 20). Jednak z drugiej strony kontakty osobiste mogą także ograniczać działalność firmy (Halinen, Salmi, 2001). Może to nastąpić wskutek zbyt zacieśnionej współpracy i działania na niekorzyść własnej firmy albo nieetycznego działania w biznesie. W innych badaniach udowodniono, iż im bardziej skomplikowana jest struktura społeczna danego powiązania, tym oddziaływanie społeczne jest mniejsze (Burt, Janicik, 1996, s. 47). Wydaje się jednak, iż liczba posiadanych relacji nie jest odpowiednim narzędziem obrazującym pozycję przedsiębiorstwa. Można bowiem przyjąć, iż ilość relacji jest odwrotnie proporcjonalna do ich jakości. Istotne jest zbadanie jakości tych relacji, na przykład poprzez analizę długości współpracy, poczynionych wzajemnych adaptacji czy też częstości występowania konfliktów. Im jakość powiązań jakie posiada przedsiębiorstwo jest wyższa, tym może ono umacniać swoją pozycję, opierając się na wymianie zasobów służących osiągnięciu sukcesu.

Sukces przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej zależy zatem od pięciu głównych determinant: formalnych i nieformalnych relacji występujących w sieci, zaufania jakim darzą się aktorzy, stopnia poczynionych adaptacji, zachodzących w powiązaniu interakcji, posiadanej pozycji oraz atmosfery powiązania. W rozprawie przyjmuje się, iż wszystkie te elementy wspólnie przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu



przez przedsiębiorstwo działające w sieci biznesowej. Ważne jest odpowiednie koordynowanie działań we wszystkich pięciu obszarach tak, aby wzajemnie się uzupełniały i wzmacniały. Dzięki temu realizacja zaplanowanych celów, a w efekcie osiągnięcie sukcesu, będzie ułatwione.

\*\*\*

Partnerskie i długoterminowe podejście do współpracy na rynku *business-to-business* stanowi jedną z głównych charakterystyk działalności przedsiębiorstwa w podejściu sieciowym. Poprzez swoją specyfikę, rynek przedsiębiorstw umożliwia bliższe oraz bardziej intensywne interakcje, które ułatwiają wymianę zasobów oraz rozwój nieformalnych relacji między partnerami biznesowymi. Te cztery elementy – podmioty (przedsiębiorstwa), zasoby, interakcje oraz występujące między nimi relacje są fundamentami modelu sieci biznesowej. Zaproponowany przez badaczy z Grupy IMP model stanowi w rozprawie podstawę analizy sieci biznesowych na rynku przedsiębiorstw. Obrazuje on wielowymiarowy charakter działalności przedsiębiorstw w sieci biznesowej oraz występujących między nimi interakcji i powiązań. Sieci biznesowe powstają w efekcie rozwoju technologii, szukania oszczędności kosztowych czy dostępu do rzadkich zasobów. Podstawowym celem jest jednak realizacja zamierzonych celów oraz osiągnięcie sukcesu na rynku.

W rozprawie sieć biznesowa jest traktowana jako podejście a nie forma współpracy. Sieciowe podejście do współpracy odzwierciedla nastawienie przedsiębiorstwa do kooperacji na rynku i powinno przede wszystkim obejmować partnerskie podejście do współpracy, długoterminowy horyzont współpracy oraz działania służące budowie i rozwojowi zaufania umożliwiającego wymianę zaawansowanych zasobów. Elementy te przyczyniają się do wzrostu współzależności podmiotów w sieci, budują nieformalne relacje oraz umacniają dane powiązanie sieciowe. Złożoność powiązań istniejących w sieci biznesowej sprawia, iż niemożliwe jest określenie granic sieci – każde przedsiębiorstwo jest powiązane, pośrednio i bezpośrednio, z innymi podmiotami, co sprawia, że relacje mają nieskończony wymiar.

Przedsiębiorstwa współpracując w sieci biznesowej osiągają efekty synergii dzięki wspólnemu korzystaniu z zasobów oraz dzieleniu się wiedzą. Dostęp do zasobów innych przedsiębiorstw przyczynia się do nie tylko do poprawy własnej pozycji konkurencyjnej, ale umacnia pozycję konkurencyjną całej sieci biznesowej. Przedsiębiorstwa działające w sieci są zatem współzależne – działania pojedynczej

firmy wpływają na inne podmioty, jednak także te podmioty poprzez swoje zachowanie oddziałują na daną firmę. Dlatego też tak kluczowe jest zaufanie i nastawienie na długoterminową współpracę, które ograniczają zachowania oportunistyczne innych podmiotów dążących do szybkiego wzmocnienia swojej pozycji w sieci kosztem innych przedsiębiorstw.

Do czynników wpływających na sukces przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej zalicza się w rozprawie nieformalne relacje, atmosferę, zaufanie, adaptacje, interakcje oraz pozycję. Uważa się, iż wszystkie te elementy wspólnie determinują osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo działające w podejściu sieciowym i żadna z determinant nie może być pomijana przy definiowaniu strategii działania.

Nieodzowną cechą powiązania sieciowego jest jednoczesne występowanie współpracy oraz konkurencji między partnerami biznesowymi, czyli kooperacja. Mimo posiadania odmiennych celów, konkurenci decydują się na współpracę w określonym zakresie w celu tworzenia większej wartości. Zaletą kooperacji jest obniżenie kosztów transakcyjnych, zmniejszenie ryzyka finansowego, intensyfikacja prac naukowo-badawczych czy dostęp do nowych technologii lub nowych rynków. Jednak istnieje także wiele zagrożeń wynikających z tego podejścia do współpracy między konkurentami. Jako podstawowe uznaje się problemy z określeniem tożsamości przedsiębiorstwa w efekcie zaniedbywania podstawowej działalności, poniesione koszty i czas na poznanie partnera oraz zasad współpracy, a także możliwość znacznego osłabienia pozycji konkurencyjnej w efekcie dostępu konkurenta do strategicznych zasobów przedsiębiorstwa. Dlatego też przedsiębiorstwa muszą uważnie realizować strategię kooperacji w ramach powiązania sieciowego, która mimo zagrożeń, stanowi podstawę uzyskania efektów synergii i zwiększania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.

W rozprawie wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do współpracy w sieci biznesowej – podejście tradycyjne oraz podejście strategiczne. Podejście tradycyjne jest przede wszystkim eksponowane przez badaczy działających w ramach Grupy IMP, natomiast do głównych przedstawicieli strategicznego podejścia do sieci biznesowych można uznać J. Jarillo, czy M. Ebersa.

Sieci biznesowe w podejściu tradycyjnym są efektem długotrwałej kooperacji i zachodzących między partnerami interakcji. W miarę rozwoju współpracy, przedsiębiorstwa nawiązują coraz bliższe relacje formalne oraz nieformalne, które są podstawą tworzenia i rozwoju tradycyjnych sieci biznesowych. Pozycja przedsiębiorstwa w tradycyjnej sieci biznesowej jest w miarę równorzędna – brak jest

podmiotu dominującego czy narzucającego strategię działania. Celem przedsiębiorstw działających w tradycyjnej sieci biznesowej jest dążenie do rozwoju współpracy, intensyfikacji interakcji oraz rozwoju nieformalnych relacji. Współpraca przedsiębiorstw w tradycyjnej sieci biznesowej umożliwia osiągnięcie efektów synergii, które są warunkowane charakterystyką kooperacji. Zaangażowanie partnerów biznesowych w daną relację, skłonność do dzielenia się zasobami oraz nastawienie na długoterminową kooperację skutkują trwałością powiązania. Aktorzy poprzez realizowane inwestycje stają się bardziej osadzeni w danym powiązaniu. Nie zawsze trwałość relacji jest powiązana z ich siłą. Utrata zaufania do partnera biznesowego czy zmiany w otoczeniu zewnętrznym mogą przyczynić się do rozpadu silnego powiązania.

Wydaje się jednak, iż długotrwała współpraca z podmiotami w ramach tradycyjnej sieci biznesowej może prowadzić do inercji, która może hamować przedsiębiorstwo w poszukiwaniu rozwiązań optymalizujących działalność. Przedsiębiorstwo współpracujące ciągle z tymi samymi partnerami może być także odcięte od innych, bardziej użytecznych czy innowacyjnych zasobów, co w długim okresie osłabi jego konkurencyjność w porównaniu do podmiotów istniejących poza siecią biznesową. Ponadto zbytne uzależnienie się od jednego partnera może skutkować poważnymi problemami w przypadku wycofania się tego podmiotu ze współpracy. Dwubiegunowe spojrzenie na relację sieciowe, przez pryzmat diady, może ograniczyć analizę. Niekiedy powiązania z mniej ważnymi dostawcami (oferującymi na przykład unikatowe zasoby) są bardziej istotne lub tak samo ważne dla przedsiębiorstwa jak relacje z głównym, pod kątem ilości czy częstotliwości interakcji, dostawcą.

W rozważaniach prezentowanych w rozprawie przyjmuje się, iż rozwiązaniem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu na rynku jest współpraca w ramach strategicznej sieci biznesowej. Lider sieci specjalizuje się w działaniach zapewniających utrzymywanie trwałej przewagi konkurencyjnej, a mniej ważne elementy działalności przekazuje innym podmiotom. Partnerskie i długotrwałe relacje między przedsiębiorstwami współpracującymi z liderem sieci przyczyniają się do tworzenia i rozwoju zaufania, które umożliwia transfer zaawansowanej wiedzy, i w efekcie rozwój powiązania. Uważa się, iż podejście do współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej, poprzez aktywne zarządzanie relacjami występującymi w sieci, koncentrację na własnych kluczowych kompetencjach przy jednoczesnym długoterminowym nastawieniu na współpracę z innymi partnerami, umożliwia liderowi powiązania osiągnięcie sukcesu na rynku.

## **2.2. Elementy wyróżniające strategiczną sieć biznesową w kontekście optymalizacji działalności przedsiębiorstwa.**

### **2.2.1. Charakterystyka strategicznej sieci biznesowej.**

W literaturze przedmiotu często podkreśla się wpływ strategii na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (Eccles 1992, Gulati 1995, Gierszewska 2000, Gorynia 2000, Obłój 2007, Perechuda 2007). Strategia stanowi efekt planowania i realizowania celów danego podmiotu, a ponadto jest wypełnieniem misji przedsiębiorstwa oraz reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu (Gierszewska 2000, s. 9). Według A. Koźmińskiego i D. Jemielniaka (2008, s. 82), strategia organizacji to „długofalowy program zdobycia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, czyli wygrania konkurencji z innymi o klientów (odbiorców) i zasoby materialne i ludzkie”. Jest ona wyjątkowa dla każdej organizacji i względnie trudna do imitacji przez innych, dzięki czemu umożliwia uzyskanie i utrzymanie w dłuższym okresie przewagi konkurencyjnej (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 110). Przedsiębiorstwo powinno się charakteryzować adekwatną do sytuacji na rynku wizją strategiczną stanowiącą „ogólną koncepcję rozwoju, pożądanego obrazu przyszłości przedsiębiorstwa i jego pozycji rynkowej” (Gołębiowski 2003, s. 32).

Istotne w kreowaniu strategii jest stworzenie odpowiedniego modelu biznesu, który powinien opierać się na trzech głównych elementach: dominującej przewadze konkurencyjnej, zasobach i umiejętnościach strategicznych oraz na łańcuchu wartości firmy (Obłój 2002, s. 100). Pozostałymi składowymi modelu jest strategiczna koncepcja przedsiębiorstwa oraz jej techniczna realizacja poprzez budowę łańcucha wartości pozwalającego na skuteczne wykorzystywanie oraz odnowę zasobów i umiejętności (Obłój 2002, s. 98). Źródła przewagi konkurencyjnej istnieją, w rozumieniu modelu, w zróżnicowanych pod względem technologicznym i fizycznym czynnościach (Rymarczyk 2004, s. 90). W ramach modelu biznesu, firma określa swoje kluczowe kompetencje, a następnie się na nich koncentruje, zlecając wykonanie mniej ważnych czynności innym podmiotom (Rymarczyk 2004, s. 91). Przedsiębiorstwo określając własny model biznesu musi skupić się na rozwoju długotrwałych powiązań z innymi podmiotami na rynku. Koncentracja na pojedynczej transakcji nie jest korzystna, gdyż wiedza oraz innowacje są rozpowszechniane i rozwijane jedynie w sieci powiązań i relacji (Zajac, Olsen 1993, Powell, Kogut, Smith-Doerr 1996). Dlatego też w planowaniu strategii należy wziąć pod uwagę ogół powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, w którym działa.

Strategię można analizować w ujęciu pozytywnym oraz w ujęciu normatywnym (Gorynia 2000, ss. 13-14). Strategia w ujęciu pozytywnym obrazuje sposób działalności przedsiębiorstwa. Jest ona utożsamiana „z zachowaniem” przedsiębiorstwa i może zostać przeanalizowana jedynie po wykonaniu przez firmę zaplanowanych czynności. Z kolei strategia w ujęciu normatywnym odnosi się do zaplanowanych przez przedsiębiorstwo działań, dzięki którym może ono osiągnąć zaplanowane cele. Jest ona zatem tworzona przed rozpoczęciem działań, przy czym nie ma znaczenia sposób jej tworzenia (narzucony, wypracowany samodzielnie) (Gorynia 2000, s. 14).

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele podejść do planowania strategii. Jako najważniejsze z nich można uznać: podejście planistyczne, ewolucyjne, pozycyjne i zasobowe (Obłój 2007, s. 60). Podejście planistyczne, którego głównym przedstawicielem był H. I. Ansoff zakłada, iż działania firmy powinny być oparte na odpowiednio przygotowanych planach strategicznych. Szkoła ewolucyjna, reprezentowana między innymi przez H. Mintzberga podważa szczegółowe planowanie działań, opierając się na przekonaniu, że strategia jest efektem ewolucyjnych zmian zachodzących w organizacji i jej kulturze organizacyjnej, dlatego nie można jej sformalizować. Natomiast w podejściu pozycyjnym głównym celem tworzenia i realizacji strategii w oparciu o analizę konkurencji jest uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w danej branży (Obłój 2007, s. 105). Przedstawicielem tej szkoły jest M. Porter, który zaproponował model pięciu sił konkurencyjnych, obrazujący wpływ otoczenia zewnętrznego na strategię przedsiębiorstwa. Szkoła zasobowa, reprezentowana między innymi przez E. Penrose, C. K. Prahalada oraz G. Hamela opiera się na założeniu, iż każde przedsiębiorstwo składa się z indywidualnej kombinacji zasobów i umiejętności, a ich odpowiednia konfiguracja i transformacja w kluczowe kompetencje umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W rozważaniach dotyczących strategii podkreśla się znaczenie marketingu partnerskiego (Fonfara 2009), a także wpływ międzyorganizacyjnych rutyn i procedur (Dyer, Singh 1998).

Analiza literatury przedmiotu wykazała, iż ważne znaczenie w realizacji strategii ma odpowiednio zbudowane powiązanie sieciowe, które powinno optymalizować działalność lidera sieci. Lider sieci powinien skupiać w ramach własnych struktur kluczowe umiejętności, a mniej ważne z punktu widzenia łańcucha wartości działania, powinny być przekazywane innym podmiotom uczestniczącym w powiązaniu. Jak dodaje K. Obłój, podstawową zasadą działalności przedsiębiorstwa jest „jasne zdefiniowane biznesu oraz koncentracja na swoich kluczowych odbiorcach, produktach,

konkurentach, kompetencjach” (Obłój 2002, s. 15). Wydaje się, iż realizacja działań wynikających z przyjętego modelu biznesu jest ułatwiona poprzez stworzenie strategicznej sieci biznesowej. Dzięki takiemu podejściu firma koncentruje się na głównych celach oraz posiadanych kluczowych kompetencjach. W efekcie takiej specjalizacji staje się ona bardziej konkurencyjna na rynku.

W rozprawie przyjmuje się, że strategiczna sieć biznesowa składa się z międzyorganizacyjnych powiązań, które są trwałe, mają strategiczne znaczenie dla firmy i mogą przyjmować formę aliansów strategicznych, joint-ventures, długoterminowych relacji sprzedaży-kupna, wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych czy gron przemysłowych (Gulati, Nohria, Zaheer, 2000, s. 203, Łobos 2005, s. 163). Zależnie od przyjętej strategii, lider strategicznej sieci biznesowej<sup>20</sup> dobiera kooperantów, i co za tym idzie formę współpracy. Dzięki tak zbudowanej sieci przedsiębiorstwo może w lepszy sposób realizować zamierzone cele. Firmy, z którymi główna firma współpracuje, także podejmują współpracę z innymi poddostawcami, aby z kolei zoptymalizować własny łańcuch wartości. Na rysunku 21 przedstawiono uproszczony schemat strategicznej sieci biznesowej.

Rysunek 21: Sieć biznesowa – podejście strategiczne.



Źródło: opracowanie własne.

Strategiczne podejście do działalności w ramach sieci proponowane przez między innymi J. Jarillo czy M. Ebersa różni się od tradycyjnego podejścia sieciowego. Strategia w podejściu tradycyjnym, prezentowanym między innymi przez badaczy z Grupy IMP, jest budowana w zależności od pozycji przedsiębiorstwa w sieci. Nie stanowi ona szczegółowego planu działań, jednak powinna uwzględniać kreowanie wartości dla kooperantów danego przedsiębiorstwa (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, s. 201). Zgodnie z tym podejściem, wybory dotyczące realizacji strategii nie są wolne – ograniczają one działalność pozostałych podmiotów w sieci, jak i inne

<sup>20</sup> Główne przedsiębiorstwo strategicznej sieci biznesowej nazywane jest także „jądrem strategicznym” (por. Łobos 2005, s. 164), lub „network captain” (por. Campbell, Wilson 1996). W rozprawie zamiennie będą stosowane pojęcia: główne przedsiębiorstwo i lider w odniesieniu do strategicznej sieci biznesowej.

podmioty ograniczają wybory poczynione przez danego aktora. Strategia w podejściu tradycyjnym, nie jest zatem liniowym procesem opartym na analizie, rozwoju oraz wdrażaniu przyjętych założeń, ale stanowi zbiór decyzji, które nie są suwerenne, gdyż zależą od kooperanta (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, s. 191). Ponadto w tradycyjnym podejściu, proces tworzenia i realizacji strategii jest analizowany poprzez pryzmat całego powiązania, a nie pojedynczego przedsiębiorstwa. Ewolucja powiązania w podejściu tradycyjnym nie może być ani w pełni zaplanowana, ani też realizowana przez jeden podmiot. Aby skutecznie realizować zaplanowane działania, przedsiębiorstwo musi oprzeć się na własnej analizie zjawisk, które miały miejsce w powiązaniu (Ford, McDowell, Tomkins 1996, s. 153).

W tradycyjnym podejściu, sieci biznesowe powstają, jako ostatni element procesu, gdzie inicjującym zdarzeniem jest nawiązanie współpracy przez niepowiązane firmy. Duże znaczenie w wyborze kooperanta odgrywają nieformalne powiązania, które istnieją między podmiotami. W trakcie kooperacji firmy dzielą się zasobami i jednocześnie budują zaufanie wzajemnie dostosowując swoje zachowania. Przyczynia się to do usprawnienia funkcjonowania sieci i ułatwia osiągnięcie wspólnych celów. Zaufanie z kolei umożliwia wymianę bardziej zaawansowanych zasobów, i w rezultacie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Efektem powiązań pomiędzy podmiotami i ich interakcji, w tym wymiany zasobów, jest sieć biznesowa.

Natomiast w przypadku strategicznego podejścia do tworzenia sieci biznesowych, to długoterminowa strategia lidera strategicznej sieci biznesowej decyduje o powstaniu sieci. Proces tworzenia sieci biznesowych w podejściu tradycyjnym oraz strategicznym jest zaproponowany na rysunku 22.

Rysunek 22: Proces tworzenia tradycyjnej sieci biznesowej oraz strategicznej sieci biznesowej.



Źródło: opracowanie własne.

J. Jarillo (1995, s. 11) uważa, iż strategiczna sieć biznesowa stanowi rodzaj „innowacji organizacyjnej” (*organisational innovation*), która staje się coraz bardziej

dominującym podejściem do współpracy. Dzięki takiej konfiguracji możliwe jest wykorzystanie korzyści płynących z dwóch organizacji, które mogą być bardzo od siebie odmienne. Poprzez ten wyjątkowy zestaw korzyści pochodzący z obu podmiotów, strategiczne podejście do współpracy lepiej odpowiada na presję konkurencyjną otoczenia zewnętrznego (Jarillo 1995, s. 11, Gulati, Nohria, Zaheer 2000, s. 203). W podejściu tym decyzja o nawiązaniu współpracy jest bardziej uwarunkowana strategicznie niż w podejściu tradycyjnym. Przystąpienie przedsiębiorstwa do strategicznej sieci biznesowej jest uzależnione od korzyści jakie może ono uzyskać oraz zaoferować innym uczestnikom powiązania (Rymarczyk 2004, s. 52). Nieustanny rozwój powiązań formalnych i nieformalnych, wspieranie zaufanie oraz rozwój sieci społecznych, przyczyniają się do umacniania stabilności sieci i pomagają podnosić jej konkurencyjność.

Podstawowe elementy charakteryzujące tradycyjne oraz strategiczne podejście do współpracy w ramach sieci biznesowej są przedstawione w tabeli 11.

Tabela 11: Porównanie tradycyjnego oraz strategicznego podejścia do tworzenia sieci biznesowych.

	Tradycyjne podejście do tworzenia sieci biznesowych.	Strategiczne podejście do tworzenia sieci biznesowych.
Geneza	efekt współpracy	strategia głównego przedsiębiorstwa
Forma współpracy	wzajemne dopasowania	dominacja jednego podmiotu, znaczenie kontraktów
Charakter współpracy	relacje formalne oraz nieformalne	dominacja relacji formalnych
Realizacja strategii	efekt interakcji, wpływ wielu podmiotów	zależna od lidera strategicznej sieci biznesowej
Pozycja podmiotów	w miarę równorzędna	dominacja jednego podmiotu
Kluczowe słowa	model <i>ARR</i> , interakcje	strategia
Wielkość podmiotów	zróżnicowana, choć w miarę podobna wielkość	jedno większe przedsiębiorstwo, inne mniejsze

Źródło: opracowanie własne.

Współpraca podmiotów w strategicznej sieci biznesowej ma raczej sformalizowany charakter (Forsgren, Johanson 1994, ss. 7-8). Lider strategicznej sieci biznesowej w bardziej planowy sposób podchodzi do zarządzania relacjami, działając głównie w oparciu o strategię. Tworzenie wartości w ramach powiązania odbywa się poprzez „wspólne planowanie i obustronne adaptacje produktów, procesów, ludzi i zasobów” (Wilkinson, Young 2002, s. 117). W efekcie powstają unikatowe dla danego powiązania zasoby, co oprócz zwiększenia przewagi konkurencyjnej, umacnia także powiązanie.

Istnieje wiele powodów powstawania strategicznych sieci biznesowych. Na podstawie literatury przedmiotu (Oliver 1990, Jarillo 1995, Zerrillo, Raina 1996, Jarillo 1988, Gulati, Nohria, Zaheer 2000, Whipple, Genry 2000, Ebers 2002,) jako



podstawowe można uznać konieczność stworzenia powiązania, wzrost stabilności działania, dostęp do kluczowych zasobów, w tym wiedzy, zwiększenie efektów skali, dzielenie się ryzykiem, optymalizację kosztów oraz ochronę przed niekorzystnym otoczeniem zewnętrznym lub konkurentami.

Konieczność tworzenia powiązania sieciowego może wynikać z żądań wysuwanych przez inne podmioty, jak agencje rządowe (Oliver 1990 za: Ebers 2002, Zerrillo, Raina 1996), albo z zależności zasobowej (istnienia rzadkich, cennych zasobów) istniejącej pomiędzy podmiotami (Zerrillo, Raina 1996, Gulati, Nohria, Zaheer 2000,). Niekiedy strategiczne sieci biznesowe powstają z zamiarem dostępu do komplementarnych zasobów i umiejętności innych partnerów biznesowych, lub też w celu podniesienia własnej konkurencyjności (Jarillo 1988, Whipple, Genry 2000, Ebers 2002). Innym powodem jest chęć sprawowania kontroli nad innymi przedsiębiorstwami i ich zasobami (Zerrillo, Raina 1996, Oliver 1990 za: Ebers 2002). Niektórzy badacze podkreślają znaczenie otoczenia zewnętrznego firmy, jako elementu determinującego powstawanie strategicznej sieci biznesowej (Łobos 2005, ss. 168-169). Otoczenie w jakim funkcjonuje dana sieć nie powinno być zbyt korzystne, gdyż wtedy przedsiębiorstwa od współpracy wolą przejmować firmy, jak i nie może być także skrajnie niekorzystne ponieważ wtedy firmy przede wszystkim walczą o przetrwanie, przez co kooperacja jest utrudniona (Łobos 2005, s. 169).

Ważnym aspektem tworzenia strategicznych powiązań sieciowych jest wydajność, możliwa do uzyskania poprzez koncentrację na najważniejszych elementach działalności (Zerrillo, Raina 1996, Oliver 1990 za: Ebers 2002). Ponadto firmy często przystępują do strategicznych sieci biznesowych w celu szybkiego i efektywnego uczenia się i skrócenia czasu na przyswojenie potrzebnych umiejętności (Jarillo 1988, Ebers 2002). Korzyścią wynikającą ze współpracy jest dotarcie do strategicznej wiedzy czy know-how, której firma nie mogłaby otrzymać w formie licencji (Ebers 2002). Kolejnym argumentem decydującym o przystąpieniu do strategicznych sieci biznesowych, szczególnie w przypadku dużych przedsiębiorstw, jest dzielenie się ryzykiem pomiędzy głównym przedsiębiorstwem a jego partnerami biznesowymi (Jarillo 1995). Czynnikiem skłaniającymi przedsiębiorstwo do rozpoczęcia współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej są także globalizacja działalności gospodarczej, atomizacja życia gospodarczego, społecznego, politycznego i kulturowego, wirtualizacja działalności gospodarczej, specjalizacja umożliwiająca sprzedaż w sieci kluczowych kompetencji, łatwiejszy dostęp do informacji, szybsza dyfuzja wiedzy jawnej, możliwość i konieczność dzielenia się wiedzą w sieci, szansa korzystania

z części wiedzy cudzej (patenty wynalazki), wzrost siły oddziaływania czy bezpieczeństwo funkcjonowania (Perechuda 2007, ss. 56-57). Ponadto przedsiębiorstwa mogą łączyć się w podmioty sieciowe w celu współpracy przeciwko wspólnym konkurentom (Jarillo 1988, Ebers 2002), albo też w celu osiągnięcia efektu synergii uzyskanej w efekcie zbieżności celów (Jarillo 1988, Łobos 2005, Koźmiński 2005).

Powodem przystąpienia przedsiębiorstwa do strategicznej sieci biznesowej jest także argument ekonomiczny. Działalność w takim podejściu daje możliwość kontroli nad systemem, w którym przedsiębiorstwo działa oraz umożliwia obniżenie kosztów transakcyjnych poprzez budowanie zaufania (Jarillo 1995). Innym motywem jest redukcja kosztów w efekcie ekonomii skali czy wspólnej działalności w obszarze badań i rozwoju (Jarillo 1988, Ebers 2002). Zdaniem M. Jo Hatch (2002, s. 195) przedsiębiorstwa przystępują do strategicznych sieci biznesowych w reakcji na szybkie zmiany technologiczne, skrócony cykl produkcyjny oraz wyspecjalizowane rynki. Innym powodem przystąpienia jest konieczność szybszej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu (Jarillo 1995, s. 145).

W efekcie rozpoczęcia współpracy w strategicznej sieci biznesowej, lider sieci tworzy nowe, kluczowe umiejętności, które przekraczają te dotychczas przez niego posiadane. Dzięki temu może kreować nowe możliwości konkurencyjne (Davenport, Prusak 1998, s. 8). Jak dodają T. Davenport i L. Prusak (1998, ss. 28-29) „nie tylko pojedyncza jednostka organizacyjna nie posiada wszystkich wymaganych cech konkurencyjności, nie posiada ich także żadna pojedyncza firma ani żaden kraj”. Dlatego też przedsiębiorstwo, aby być konkurencyjne, musi współpracować z innymi podmiotami. Uczestniczenie w sieci ma dla przedsiębiorstwa istotne znaczenie strategiczne. Dzięki niemu, przedsiębiorstwo może umacniać swoją pozycję konkurencyjną bazując na własnych kompetencjach i kluczowych umiejętnościach, przy jednoczesnym korzystaniu z zasobów będących w posiadaniu innych uczestników powiązania. Podsumowanie przyczyn tworzenia strategicznych sieci biznesowych na rynku *business-to-business* jest zawarte w tabeli 12.

Tabela 12: Przyczyny tworzenia strategicznych sieci biznesowych.

Przyczyny tworzenia strategicznych sieci biznesowych.	Autorzy.
niwelowanie różnic	Zerillo, Raina 1996, Perechuda 2007
zwiększenie wydajności, synergia, efekt skali	Larson 1990, Jarillo 1995, Zerillo, Raina 1996, Gulati, Nohria, Zaheer 2000, Ebers 2002, Łobos 2005, Koźmiński 2005
stabilność	Zerillo Raina, 1996
podniesienie reputacji	Oliver 1990, Zerillo Raina, 1996
efekt wysuwanych żądań przez inne podmioty	Oliver 1990, Zerillo Raina, 1996
zależności zasobowe	Zerillo Raina, 1996
dostęp do komplementarnych zasobów	Glaister, Buckley 1996, Gulati, Nohria, Zaheer 2000, Ebers 2002, Koźmiński 2005, Perechuda 2007
sprawowanie kontroli nad innymi	Oliver 1990, Jarillo 1995, Zerillo Raina, 1996, Koźmiński 2005
uczenie się, dyfuzja wiedzy jawnej, dostęp do kluczowego know-how, kompetencji, wiedzy,	Jarillo 1995, Glaister Buckley 1996, Davenport, Prusak 1998, Whipple, Genry 2000, Ebers 2002, Koźmiński 2005, Perechuda 2007
dzielenie się ryzykiem, obrona przed turbulentnym otoczeniem	Jarillo 1995, Hatch 2002, Koźmiński 2005, Perechuda 2007
współpraca przeciw konkurentom	Ebers 2002, Perechuda 2007
obniżenie kosztów działania	Jarillo 1995, Gulati, Nohria, Zaheer 2000, Ebers 2002, Koźmiński 2005,
zbieżność celów	Łobos 2005

Źródło: opracowanie własne.

Z przytoczonego powyżej przeglądu literatury wynika, iż przyczyny tworzenia strategicznych sieci biznesowych można podzielić na dwie zasadnicze grupy: motywy służące poprawie pozycji konkurencyjnej oraz motywy służące utrzymaniu pozycji konkurencyjnej, czyli obronie przed konkurentami. Do pierwszej z nich można zaliczyć tworzenie strategicznych sieci biznesowych w celu zwiększenia wydajności, uzyskiwania efektów synergii, niwelowania różnic, dostępu do kluczowego know-how, podniesienia reputacji, uczenia się, obniżenia kosztów a także dyfuzji wiedzy. Natomiast do motywów służących obronie przed konkurentami należą: konieczność utrzymania stabilności, istniejące zależności zasobowe, chęć sprawowania kontroli nad innymi przedsiębiorstwami, dzielenie się ryzykiem czy współpraca przed wspólnymi konkurentami. Wydaje się zatem, iż cele te mają charakter ofensywny, czyli wzmocnienie, lub też defensywny, polegający na utrzymaniu istniejącej sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej. Szczegółowe przedstawienie celów powstawania strategicznych sieci biznesowych jest zaprezentowane w tabeli 13.

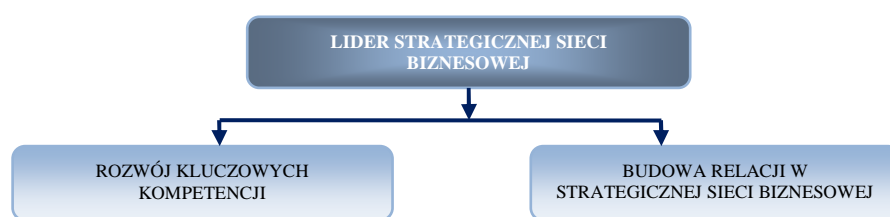
Tabela 13: Ofensywne i defensywne cele powstawania strategicznych sieci biznesowych.

Ofensywne cele tworzenia strategicznych sieci biznesowych.	Defensywne cele tworzenia strategicznych sieci biznesowych.
dostęp do komplementarnych zasobów	efekt wysuwanych żądań ze strony kooperanta
dostęp do kluczowych zasobów, w tym wiedzy	stabilność
efekty synergii	dzielenie się ryzykiem
zwiększenie wydajności zastosowanych zasobów	zależność zasobowa
podniesienie reputacji	niwelowanie różnic pomiędzy podmiotami
kontrola nad innymi podmiotami	obrona przed wspólnymi konkurentami
racjonalizacja działalności	
obniżanie kosztów	

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, iż stosunkowo mało podkreśla się w badaniach znaczenie transferu wiedzy w procesie powstawania sieci biznesowych szczególnie w procesie internacjonalizacji. Skuteczny transfer wiedzy w strategicznej sieci biznesowej może umożliwić poprawę pozycji konkurencyjnej w efekcie wymiany i rozwoju tego zasobu. Aby ułatwić osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, lider strategicznej sieci biznesowej powinien być aktywny w zarządzaniu stworzonym powiązaniem sieciowym. Bazując na powyższej analizie literatury można stwierdzić, iż podstawowymi zadaniami głównego przedsiębiorstwa strategicznej sieci biznesowej jest skupienie się na rozwoju własnych kluczowych kompetencji (optymalizacja łańcucha wartości) oraz budowanie dobrych relacji w ramach stworzonego powiązania sieciowego. Zadania te są przedstawione na rysunku 23.

Rysunek 23: Zadania głównego przedsiębiorstwa strategicznej sieci biznesowej.



Źródło: opracowanie własne.

Optymalizacja łańcucha wartości wiąże się ze zlecaniem mniej ważnych, w kontekście osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, działań kooperantom. Współpraca z kooperantami w strategicznej sieci biznesowej opiera się często na outsourcingu lub franczyzie (por. Jarillo 1995). W efekcie przedsiębiorstwo pozyskuje potrzebne do strategicznej działalności produkty lub usługi oraz wymienia się zasobami, zachowując najbardziej kluczowe umiejętności oraz cenną wiedzę w ramach własnych struktur. Outsourcing umożliwia zmniejszenie poziomów w organizacji oraz pozwala na wykorzystanie tych podmiotów, które najlepiej wykonują daną czynność. Inną zaletą outsourcingu w aspekcie międzynarodowym jest podkreślana przez K. Fonfarę (2004, s. 180) możliwość skorzystania z mocy produkcyjnych posiadanych przez zagraniczne podmioty w celu uzupełnienia niedoboru własnych lub też obniżenia kosztów poprzez skorzystanie z usług tańszego kooperanta z zagranicy. W efekcie współdziałania z grupą wybranych przedsiębiorstw, organizacja może efektywniej zarządzać czasem, zapasami oraz zamówieniami (Gierszewska 2000, s. 123). Dzięki wykorzystaniu usług zewnętrznych, przedsiębiorstwo może także lepiej zarządzać własnymi kosztami oraz minimalizować ryzyko wynikające z turbulentnego otoczenia. Outsourcing ma

zastosowanie przede wszystkim w odniesieniu do produktów lub usług charakteryzujących się relatywnie wysoką pracochłonnością (Fonfara 2004, s. 180).

Zaletami outsourcingu jest dążenie firmy będącej podwykonawcą do bycia jak najbardziej konkurencyjną oraz innowacyjną w wykonywanych przez siebie czynnościach (Jarillo 1995, s. 80). Firmy korzystające z tej formy współpracy mają zatem dostęp do zaawansowanej wiedzy i nowoczesnych rozwiązań technologicznych należących do kooperantów. Ponadto przedsiębiorstwa korzystające z outsourcingu mają szerszy wybór poddostawców oraz lepszą możliwość modyfikacji współpracujących podmiotów w przypadku wystąpienia problemów w działalności (Jarillo 1995, s. 80). Kolejną zaletą outsourcingu jest redukcja kosztów dla firmy z niego korzystającej. Niższe koszty wynikają z efektu skali przedsiębiorstwa, które jest podwykonawcą – produkuje ono duże ilości towarów dla różnych odbiorców (Jarillo 1995, s. 80). Przedsiębiorstwa decydują się na skorzystanie z outsourcingu gdyż samodzielnie, z uwagi na małe wielkość potrzebnych produktów czy usług, nie są w stanie efektywnie zrealizować danej czynności. Niekiedy zachodzi odwrotna sytuacja – przedsiębiorstwo jest zbyt duże i wykonywanie czynności jest zbyt kosztowne, dlatego decyduje się zlecić jej wykonanie innej, zewnętrznej firmie (Jarillo 1995, s. 81).

Niebezpieczeństwem wynikającym z outsourcingu może być nieuczciwe zachowanie partnerów i przekazywanie poufnych informacji konkurentom z danej branży. Zagrożeniem w ujęciu zasobowym jest także nadmierne poleganie w strategii na zdolnościach i umiejętnościach innych przedsiębiorstw, i w związku z tym ograniczenie możliwości rozwoju własnych kluczowych kompetencji (Hamel, Prahalad 1990, s. 84). Do problemów związanych z podwykonawstwem można także zaliczyć wybór czynności, które powinny zostać w ramach struktur firmy, a które można zlecić innym podmiotom. Przedsiębiorstwo w efekcie błędnych decyzji może znaleźć się w sytuacji, kiedy to podwykonawcy zdobędą kluczową pozycję w danej branży, a samo przedsiębiorstwo zostanie pozbawione możliwości wykonywania najbardziej ciekawych czynności oraz straci możliwość nauki i rozwoju (Jarillo 1995, ss. 82-89). Inne obszary ryzyka związane z outsourcingiem to osłabienie pozycji konkurencyjnej głównego przedsiębiorstwa poprzez korzystanie z tych samych poddostawców co konkurenci oraz odcięcie siebie od źródeł przyszłych innowacji – przedsiębiorstwa kupując od poddostawcy kluczowe dla danej firmy komponenty osłabia swoją przyszłą konkurencyjność.

W przypadku franczyzy<sup>21</sup>, lider strategicznej sieci biznesowej, działający jako franczyzer, czyli dawca franczyzy, przekazuje innym przedsiębiorstwom (biorcom franczyzy – franczyzantom) środki umożliwiające działalność zgodnie z ustalonymi przez niego zasadami. Ponadto lider sieci przekazuje część swojej wiedzy na temat sposobu postępowania na rynku w zamian za zobowiązanie franczyzobiorcy do przestrzegania zawartej umowy. Do środków jakie otrzymuje franczyzant zalicza się „nazwę firmową franczyzera, nazwy towarów, środki reklamy, cenę i ustaloną jakość” (Rymarczyk 2004, s. 180). W zamian biorca franczyzy jest zobowiązany do przekazania określonej sumy pieniężnej na rzecz franczyzera. Franczyza różni się od licencji zakresem współpracy. W przypadku licencji przekazywany jest określony element działalności lidera strategicznej sieci biznesowej (głównie znak handlowy czy technologia produkcji). Ponadto franczyzer jest obligowany do dzielenia się z franczyzantem nową wiedzą obejmującą zakres franczyzy, natomiast w licencji taki obowiązek nie istnieje. Różnica występuje także w czasie trwania współpracy – franczyza jest zawierana na krótszy okres i jest odnawiana, natomiast licencja jest przyznawana na znacznie dłużej – może wynieść nawet kilkanaście lat (Gorynia 2007, s. 120).

Do zalet franczyzy zaliczyć można niskie koszty wejścia na nowy rynek, obniżenie ryzyka związanego z działalnością oraz możliwość szybkiej ekspansji na nowe rynki (Gorynia 2007, s. 61). Ponadto franczyza ułatwia kontrolę systemu z uwagi na prostą i transparentną organizację, a także daje możliwość adaptacji do specyfiki danego rynku (Rymarczyk 2004, s. 181). Istnieją także negatywne efekty współpracy w takiej formie. Jako główne zalicza się ponoszenie przez lidera strategicznej sieci biznesowej kosztów wynikających z kontroli działań franczyzanta oraz ewentualne problemy związane z podziałem zysków (Costa, Lorga 2003, s. 46, Gorynia 2007, s. 119). Ponadto trudność może stanowić znalezienie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników w firmie franczyzobiorcy, brak wcześniejszej historii współpracy, która utrudnia wzajemne zaufanie, znalezienie wspólnych celów współpracy czy też ograniczenia prawne wynikające ze specyfiki rynku zagranicznego (Rymarczyk 2004, s. 181). Do niebezpieczeństw można też zaliczyć możliwość nadużyć, trudność w utrzymaniu wymaganych standardów czy też przekształcenie się franczyzobiorcy w konkurenta na rynku (Rymarczyk 2004, s. 182).

---

<sup>21</sup> W literaturze przedmiotu używa się także angielskiej wersji franczyzy – franchising (por. Rymarczyk 2004, ss. 179-183, Gorynia 2007, ss. 119-120)

Kluczowym elementem powiązań sieciowych są istniejące między podmiotami relacje. Także w wypadku strategicznej sieci biznesowej relacje stanowią fundament współpracy. Każda strategiczna sieć biznesowa składa się z co najmniej dwustronnych relacji, które nie są ani w pełni kooperacyjne ani konkurencyjne. Z reguły efektem działalności przedsiębiorstw jest połączenie konkurencji z kooperacją, przy zachowaniu przez podmioty zarówno własnych jak i wspólnych celów (Ebers, Jarillo 1997/1998, s. 212). Jak już wspomniano w prezentowanej rozprawie, partnerzy biznesowi niekiedy decydują się na współpracę z konkurentami, mając świadomość przewagi korzyści nad zagrożeniami z tego płynącymi (por. rozdział 2.1.1). Celem działania przedsiębiorstwa działającego w strategicznej sieci biznesowej jest kooperacja, gdyż bez niej firmy nie mogłyby osiągać założonego celu działań (Jarillo 1995, s. 128). Współpraca z innymi przedsiębiorstwami w ramach strategicznej sieci biznesowej przyczynia się do wzrostu firmy w efekcie zwiększonej innowacyjności (Lorenzoni, Lipparini 1999, s. 317). J. Jarillo (1995, s. 129) zauważa przy tym, iż współpraca jest istotą stosunków panujących wewnątrz przedsiębiorstwa, natomiast konkurencja jest istotą stosunków pomiędzy partnerami biznesowymi. Jak zaznacza jednak, granice pomiędzy współpracą i konkurencją nie zawsze pokrywają się z prawnymi granicami przedsiębiorstwa – może istnieć współpraca pomiędzy firmami i konkurencja wewnątrz nich (Jarillo 1995, s. 130).

Lider strategicznej sieci biznesowej powinien posiadać zdolności do interakcji i transferu wiedzy w ramach powiązania. Jak podkreślają G. Lorenzoni i A. Lipparini, te dwa elementy stanowią wyróżniającą kompetencję głównego przedsiębiorstwa strategicznej sieci biznesowej (1999, s. 320). Odpowiednio skonfigurowana strategiczna sieć biznesowa powinna umożliwiać liderowi rozwój własnych kluczowych kompetencji oraz dbanie o dobrą współpracę z innymi podmiotami działającymi w powiązaniu sieciowym. Dzięki temu będzie mógł on niwelować ryzyko wystąpienia negatywnych efektów konkurencji oraz wzmocni poczucie jedności wśród przedsiębiorstw działających w ramach stworzonej strategicznej sieci biznesowej, co w efekcie pozwoli umocnić przewagę konkurencyjną na rynku.

### **2.2.2. Korzyści z funkcjonowania w strategicznej sieci biznesowej.**

Zdaniem J. Jarillo (1995, s. 5) tradycyjne formy działalności przedsiębiorstw, polegające przede wszystkim na integracji pionowej, czyli realizowaniu dużej liczby działań w ramach własnych struktur, nie są efektywne. Integrowanie zbyt wielu działań w ramach własnych struktur wiąże się z możliwością wystąpienia nadmiernej biurokratyzacji, braku innowacyjności, wysokich kosztów czy braku reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Natomiast przedsiębiorstwa, które polegają jedynie na outsourcingu czy też zostawiają w ramach swoich struktur tylko wąski zakres działalności, mogą cechować się niską innowacyjnością lub oferować produkty gorszej jakości (Zimniewicz 2009, s. 34). Powodem jest nadmierne odizolowanie się firm wykorzystujących podmioty zewnętrzne od klientów i dostawców, w związku z czym tracą one bezpośredni kontakt z ostatecznymi klientami lub najnowszymi technologiami. W efekcie firma jest ulokowana pomiędzy podwykonawcami, którzy są źródłem innowacji, i dystrybutorami, którzy poprzez bezpośrednie kontakty z klientami także stanowią istotne źródło informacji (Jarillo 1995, s. 6, Zimniewicz 2009, s. 34). Dlatego też, zdaniem J. Jarillo (1995, s. 6), najlepszym sposobem na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest posiadanie kontroli nad szerokim zakresem działań, które kończą się na ostatecznym produkcie czy usłudze, przy jednoczesnym unikaniu nadmiernej integracji pionowej przedsiębiorstwa.

Wydaje się, iż najbardziej optymalne podejście do działalności na rynku stanowi strategiczna sieć biznesowa (Jarillo 1995, s. 6). Dzięki funkcjonowaniu w takim powiązaniu, przedsiębiorstwo może dzielić ryzyko, podnosić własne zdolności, zdobywać przewagę rynkową oraz realizować efekty skali (Ebers 2002, s. 25). W strategicznej sieci biznesowej jedno przedsiębiorstwo przyjmuje rolę centralną w porównaniu do innych podmiotów, a jego priorytetowym celem jest odpowiednie zarządzanie przepływem towarów i informacji pomiędzy pozostałymi, niezależnymi przedsiębiorstwami oraz wysoka efektywność działań (Jarillo 1995, s. 6). Firmy działające w sieci, mimo zacieśnionej kooperacji, pozostają niezależne w wymiarze formalnym (Jarillo 1988, s. 32). Współpraca w ramach strategicznej sieci biznesowej zmniejsza niepewność wynikającą z działalności oraz minimalizuje działania oportunistyczne wśród kooperantów (Gulati 2007, s. 33). Połączenia w ramach strategicznej sieci biznesowej mogą mieć kierunek horyzontalny, na przykład z dostawcami lub odbiorcami, jak i wertykalny z konkurentami czy firmami konsultingowymi (Cravens, Piercy, Shipp 1996 s. 204). Celem działań aktorów



współpracujących w strategicznej sieci biznesowej jest uzyskiwanie sukcesu przez wszystkie podmioty sieci (Jarillo 1995, ss. 142-143). Mimo, iż lider posiada uprzywilejowaną pozycję w strategicznej sieci biznesowej, musi on dbać o to, aby inne podmioty też były zadowolone ze współpracy. Dzięki temu strategiczna sieć biznesowa może się rozwijać, a lider może osiągać założone cele.

Zdaniem E. Głuszek można wyróżnić cztery podstawowe korzyści z uczestnictwa w strategicznej sieci biznesowej: dostęp do cennej wiedzy, poprawę koordynacji działań, redukcję kosztów transakcyjnych, wzrost innowacyjności i zwiększenie elastyczności działania (Głuszek 2004, ss. 204-205). Dostęp do cennej wiedzy współpracujących przedsiębiorstw umożliwia transfer tego zasobu do własnego przedsiębiorstwa. Poprawa koordynacji działań jest efektem uczestniczenia przedsiębiorstwa w powiązaniu oraz tworzenia i umacniania zwyczajów, reguł, procedur opierających się na zaufaniu. Zgodnie z badaniami, sieci firm oparte na bliskich, powtarzalnych i godnych zaufania relacjach pomiędzy uczestnikami dają im potencjalną przewagę konkurencyjną w obszarze innowacyjności i obniżenia kosztów (Głuszek 2004, s. 205).

Strategiczna sieć biznesowa może być uznana za „najważniejsze strukturalne narzędzie” wykorzystywane w celu realizacji wybranej strategii (Łobos 2005, s. 174). Elementem sprzyjającym wykonaniu założonej strategii jest elastyczność. Elastyczność jest definiowana jako „możliwość błyskawicznego przekonfigurowania składu uczestników układu oraz profilu jego działalności” (Łobos 2005, s. 174). Jest ona uzyskiwana dzięki zmniejszeniu liczby czynności wykonywanych w ramach własnych struktur oraz współpracy z odpowiednimi, wybranymi podwykonawcami. Strategiczne podejście do tworzenia sieci biznesowych umożliwia bardziej optymalne zarządzanie portfelem nabywców i odbiorców. W przypadku wystąpienia trudności zmiana charakteru powiązań, a nawet zerwanie współpracy z partnerami biznesowymi są znacznie bardziej ułatwione niż w przypadku tradycyjnej integracji pionowej czy zaangażowania kapitałowego w innych przedsiębiorstwach. Sieci społeczne funkcjonujące w ramach strategicznych powiązań sieciowych, wspierają budowanie i rozwój zaufania oraz redukują koszty transakcyjne (Głuszek 2004, s. 205, Gulati 2007, s. 33). Obniżenie kosztów transakcyjnych następuje także poprzez budowę reputacji i tym samym obniżenie zachowań oportunistycznych (Głuszek 2004, s. 205). Koszty koordynowania działalności w takim powiązaniu są znacznie mniejsze. Celem działań każdego podmiotu strategicznej sieci biznesowej jest długofalowa maksymalizacja

własnego zysku, przez co zmniejsza się ryzyko oportunistycznych, krótkoterminowych, zachowań.

W literaturze przedmiotu podkreślane są także inne zalety strategicznej sieci biznesowej jako podejścia umożliwiającego „szybkie i racjonalne ekonomiczne działania” (Łobos 2005, s. 174). W efekcie działalności w strategicznej sieci biznesowej, przedsiębiorstwo może wykorzystać atrybuty organizacji zintegrowanej pionowo, takie jak: długoterminowe planowanie, inwestowanie w relacje czy bezpośredni kontakt z ostatecznymi klientami i technologiami. Dodatkowo ograniczone zostaje zbiurokratyzowanie, powstaje możliwość korzystania z innowacyjności innych podmiotów, czy otrzymywania produktów najwyższej jakości dzięki wysokiej specjalizacji każdego z podmiotów, co jest charakterystyczne dla outsourcingu (Jarillo 1995, s. 14).

Skuteczność działań przedsiębiorstwa w sieci biznesowej można mierzyć stopniem realizacji zaplanowanych działań. Pomocne w określeniu skuteczności mogą być takie charakterystyki jak jakość produktów czy terminowość (Jankowska 2005, s. 86). Strategiczna sieć biznesowa jest skuteczna wtedy, gdy oferuje swoim członkom więcej, niż oni wnoszą do tej sieci. Z kolei wydajność przedsiębiorstwa oznacza stopień, w jakim wykorzystano ono zasoby (Jankowska 2005, s. 85). Wydajność strategicznej sieci biznesowej jest uzależniona od tego, na ile jest ona atrakcyjna dla działających w niej podmiotów oraz na ile chcą one inwestować i angażować się w to powiązanie (Jarillo 1995, s. 143). Jeśli podmioty są zaangażowane we współpracę w strategicznej sieci biznesowej, więcej inwestują w dane powiązanie. Bez dokonywanych specjalistycznych inwestycji, sieć stanowiłaby jedynie zbiór dostawców i odbiorców i nie mogłaby uzyskać przewagi konkurencyjnej (Jarillo 1995, s. 143). Sieć może być rozwijana jedynie wtedy kiedy jest jednocześnie wydajna i efektywna (Jarillo, Ricart 1987, s. 84).

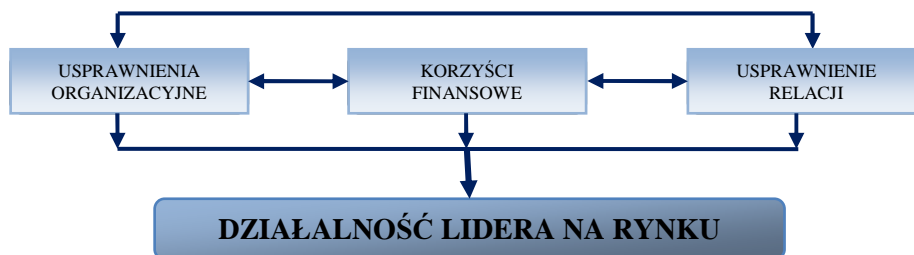
Podsumowując wcześniejszą analizę dotyczącą strategicznych sieci biznesowych można stwierdzić, iż istnieje wiele czynników wpływających na działalność i sukces lidera strategicznej sieci biznesowej. Przede wszystkim firmy współpracujące ze sobą muszą być wrażliwe na zmiany otoczenia zewnętrznego oraz szybko na nie reagować. Pojedynczemu przedsiębiorstwu łatwo jest dostosować ofertę do rzeczywistych potrzeb rynkowych lub przeprowadzić odpowiednie zmiany w asortymencie lub cechach produktów w zależności od wymagań partnera handlowego. Szybka reakcja na zmiany otoczenia zajmuje znacznie więcej czasu w przypadku wielu powiązanych ze sobą firm,

niż kiedy zmiany musi wprowadzić tylko jedno, niepowiązane z innymi przedsiębiorstwo. Firmy zintegrowane pionowo mają większą trudność w elastycznej reakcji na sygnały zewnętrzne. Zmiana zachowań czy procesów zachodzących w ramach tych struktur zajmuje więcej czasu niż w przypadku strategicznych sieci biznesowych, gdzie lider może w szybkim czasie zmodyfikować swoje działania. Dzięki temu strategiczna sieć biznesowa może stać się bardziej konkurencyjna na rynku. Wpływ na sukces strategicznej sieci biznesowej ma także zaufanie, jakim darzą się partnerzy. Im dłuższy okres współpracy, tym, z reguły, większe zaufanie wśród partnerów. Pozwala ono obniżyć koszty transakcyjne oraz przyczynia się do rozwoju sieci społecznych.

Uważa się, iż korzyści z funkcjonowania w strategicznej sieci biznesowej można podzielić trzy główne kategorie obejmujące usprawnienia finansowe, usprawnienia organizacyjne, oraz usprawnienia relacji posiadanych przez przedsiębiorstwo. Jak widać na rysunku 24 wszystkie trzy grupy wzajemnie na siebie oddziałują i wpływają na działalność lidera strategicznej sieci biznesowej. W efekcie poczynionych usprawnień, lider może lepiej realizować zakładane cele, przez co osiąga sukces na rynku.

Do korzyści związanych z usprawnieniami organizacyjnymi zalicza się: odpowiednie zarządzanie przepływami, dostęp do cennej wiedzy, poprawę koordynacji działań, wzrost innowacyjności i elastyczności działania. Pozostałe korzyści związane z usprawnieniami organizacyjnymi to rozwój sieci społecznych i zaufania oraz lepsza realizacja strategii. Usprawnienia finansowe mają swoje źródło przede wszystkim w obniżeniu kosztów działania oraz w zmniejszeniu kosztów koordynacji tych działań. Natomiast korzyści związane z usprawnieniami relacji posiadanych przez przedsiębiorstwo, w tym szczególnie z podmiotami zewnętrznymi, wynikają przede wszystkim z szybszej reakcji na zmiany, długoterminowego horyzontu współpracy, stabilności w efekcie poczynionych w relację inwestycji oraz z bezpośrednich kontaktów z kontrahentami – źródłami wiedzy. Dobrze przebiegająca współpraca wpływa na zwiększenie innowacyjności lidera, przez co umacnia on przewagę konkurencyjną na rynku. Schemat obrazujący elementy wpływające na działalność lidera na rynku w kontekście osiągnięcia przez niego sukcesu jest przedstawiony na rysunku 24.

Rysunek 24: Elementy wpływające na działalność lidera strategicznej sieci biznesowej na rynku.



Źródło: opracowanie własne.

Działalność lidera strategicznej sieci biznesowej może być ułatwiona poprzez jednoczesne usprawnienia działań w obrębie trzech obszarów: działań wewnętrznych, działań w ramach powiązania, oraz dbałości o optymalizację działalności w ujęciu finansowym.

Mimo występowania pewnych zagrożeń wynikających ze współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej, jak na przykład osłabienie pozycji konkurencyjnej lidera, uważa się, iż współpraca w podejściu strategicznej sieci biznesowej umożliwia jej liderowi osiągnięcie sukcesu na rynku *business-to-business*. Koncentracja na kluczowych kompetencjach, przy jednoczesnym tworzeniu długotrwałych powiązań z innymi podmiotami na rynku, umożliwia elastyczność działania i szybką reakcję na zachodzące w otoczeniu zmiany. Z kolei istniejące pomiędzy partnerami biznesowymi zaufanie oraz sieci społeczne umożliwiają wymianę zaawansowanej wiedzy, która ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji.

\*\*\*

W rozdziale 2 dokonano analizy sieci biznesowych jako podejścia do współpracy na rynku *business-to-business*. W rozprawie przyjmuje się, iż strategiczne podejście do tworzenia oraz zarządzania siecią biznesową umożliwia przedsiębiorstwu – liderowi sieci – osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku dzięki koncentracji na kluczowych kompetencjach oraz rozwojowi współpracy w innymi partnerami biznesowymi. Tradycyjne podejście do tworzenia sieci biznesowych zakłada, iż stworzona sieć jest efektem interakcji, a nie podejściem mającym na celu optymalizację działalności poprzez zlecenie innym firmom mniej istotnych, w ujęciu łańcucha wartości, elementów produkcji. Ponadto wydaje się, iż analiza sieci biznesowych w podejściu tradycyjnym ogranicza wnioskowanie do głównego powiązania – diady.

Taka perspektywa może sprawić, iż nie są analizowane powiązania z mniej ważnymi kooperantami, które mogą okazać się bardziej istotne dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Innym brakiem dostrzeganym w podejściu tradycyjnym jest pewna inercja przedsiębiorstwa. Pozostawanie przez dłuższy czas w podobnych powiązaniach, może niekiedy prowadzić do braku krótkoterminowych, doraźnych działań. Przedsiębiorstwa w celu przetrwania muszą czasami zachowywać się oportunistycznie w krótkim okresie. Burzy to relacje istniejące w sieci, ale umożliwia przedsiębiorstwu dalszą działalność.

Sieć biznesowa w podejściu tradycyjnym tworzona jest w pewnym stopniu w zależności od pojawiających się okazji, w sposób bierny – pojedyncze, często przypadkowe epizody współpracy mogą przekształcić się w trwałe relacje. Brakuje w tym podejściu strategicznego spojrzenia na działalność przedsiębiorstwa. W rzeczywistości gospodarczej większość podmiotów działających na rynku ma zaplanowaną do zrealizowania strategię i pod jej kątem inicjuje współpracę oraz umacnia relacje. Przedsiębiorstwa mają zatem strategiczny zamysł, który jest podstawą działań i budowania sieci.

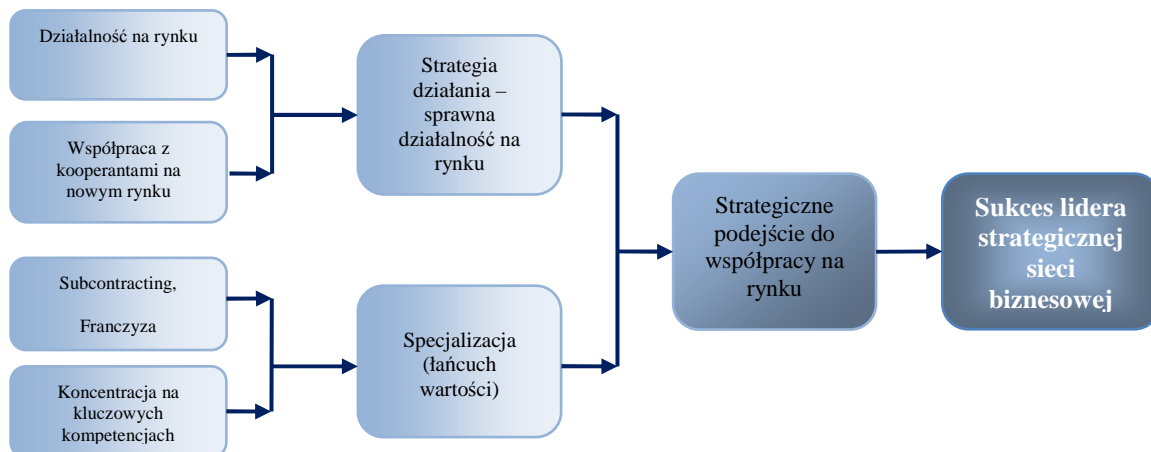
Strategiczne podejście do tworzenia sieci biznesowych podkreśla rolę głównego przedsiębiorstwa w tworzeniu oraz zarządzaniu powiązaniem. Optymalizacja łańcucha wartości w efekcie korzystania z usług innych przedsiębiorstw, nie tylko pozwala zwiększyć elastyczność, ale także przyczynia się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa. Mimo zacieśnionej współpracy, podmioty kooperujące w strategicznej sieci biznesowej zachowują odrębność prawną i organizacyjną, a często też odrębność finansową. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w strategicznej sieci biznesowej korzystają, zgodnie z podejściem sieciowym, ze wspólnych zasobów wiedzy i umiejętności oraz dzielą się nimi i rozwijają. Celem ich działań jest wzrost efektywności wykorzystania posiadanych zasobów, dzięki czemu sukces będzie osiągał nie tylko lider sieci, ale także wszyscy aktorzy strategicznej sieci biznesowej.

Współpraca w strategicznej sieci biznesowej jest nastawiona na długoterminowy horyzont, a także ułatwia rozwój sieci społecznych oraz tworzenie i umacnianie zaufania. Elementy te warunkują przepływ coraz bardziej zaawansowanych zasobów, w tym szczególnie wiedzy. Strategiczna sieć biznesowa umożliwia maksymalizację efektywności oraz obniżenie kosztów koordynacji działań. Dzięki wykorzystaniu outsourcingu czy korzystaniu z franczyzy, firma specjalizuje się w elementach umożliwiających utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wewnętrzna

integracja kluczowych procesów umożliwia z kolei posiadanie w ramach własnych struktur elementów zapewniających trwałą przewagę konkurencyjną na rynku.

W rozprawie przyjmuje się strategiczne podejście do tworzenia sieci biznesowych. Dzięki temu podejściu ułatwione jest funkcjonowanie oraz osiągnięcie sukcesu na rynku. Główne obszary działalności lidera strategicznej sieci biznesowej w kontekście osiągnięcia sukcesu na rynku są przedstawione na rysunku 25.

Rysunek 25: Strategiczne podejście do współpracy na rynku.



Źródło: opracowanie własne.

Strategiczna sieć biznesowa jest podejściem, które może być wykorzystane w przypadku turbulentnego otoczenia, w jakim działają przedsiębiorstwa. Szybka zmienność otoczenia zewnętrznego sprawia, iż poprawne odczytywanie zachodzących zjawisk jest skomplikowane. Dzięki strategicznym powiązaniom z innymi przedsiębiorstwami, lider sieci uzyskuje pośrednią kontrolę nad zasobami kontrolowanymi w sposób bezpośredni przez pozostałe firmy. Podmioty uczestniczące w strategicznej sieci biznesowej są skłonne zmodyfikować własne wymagania czy potrzeby w celu osiągnięcia wspólnego celu. Strategiczna sieć biznesowa cechuje się wysokim stopniem integracji, jednocześnie zawierając różnorodność powiązań społecznych istniejących na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Aktywne podejście do zarządzania powiązaniem jest szczególnie istotne w przypadku wchodzenia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny. Elastyczność działania wynikająca ze struktury organizacyjnej przy jednoczesnej współpracy z podmiotami działającymi na tym rynku umożliwia w lepszym stopniu zrealizowanie zakładanej strategii i osiągnięcie sukcesu w procesie internacjonalizacji.

### **3. Rola transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.**

#### **3.1. Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw.**

##### **3.1.1. Teorie internacjonalizacji w ujęciu klasycznym.**

Przedsiębiorstwa w celu optymalizacji działalności decydują się na wejście na rynki zagraniczne. Pojęcie internacjonalizacji w literaturze przedmiotu jest rozpatrywane w ujęciu szerszym oraz węższym. Internacjonalizacja w szerokim ujęciu oznacza podejmowanie przez przedsiębiorstwo każdego rodzaju działalności za granicą (Welch, Welch 1995, s. 14, Rymarczyk 2004, s. 19). J. Rymarczyk (2004, s. 30) definiuje przedsiębiorstwa międzynarodowe jako działające w co najmniej dwóch krajach, czyli oprócz działalności krajowej posiadające – samodzielnie lub wraz z innymi partnerami – zakład produkcyjny lub handlowy. W ujęciu tym, już samo eksportowanie może być przesłanką do uznania przedsiębiorstwa za dokonujące internacjonalizacji (Welch, Loustarinen, 1993, s. 47). Ograniczeniem tego podejścia jest brak analizy procesu internacjonalizacji w zależności od intensywności działań przedsiębiorstwa poza granicami kraju. Bardziej wąskie definicje rozpatrują internacjonalizację przez pryzmat wybranej charakterystyki, ograniczając postrzeganie umiędzynarodowienia<sup>22</sup> do analizy dokonywanej z perspektywy czasu i faz internacjonalizacji, sposobu zarządzania internacjonalizacją przez daną firmę czy zaangażowania firmy. Często w literaturze przedmiotu podkreśla się oddziaływanie kultury w zagranicznej ekspansji firm (Thomas 2003, Onkivist, Shaw 2009, Rodrigues 2009, Usunier, Lee 2009). Internacjonalizacja może też być efektem przyjętej strategii lub spontanicznej decyzji (Jarillo 1995, s. 152, Fonfara, Łuczak 2009, s. 12). Proces internacjonalizacji stanowi efekt zaplanowanych i realizowanych przez firmę działań, które są warunkowane atrakcyjnością rynków zagranicznych oraz posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami (Fonfara, Łuczak 2009, s. 15).

Z uwagi na aktywność i zaangażowanie przedsiębiorstwa, M. Gorynia dzieli internacjonalizację na czynną oraz bierną (Gorynia 2000, s. 16). Internacjonalizacja czynna oznacza wchodzenie na zagraniczne rynki wykorzystując różne formy ekspansji. Natomiast internacjonalizacja bierna ma miejsce w przypadku pozostania przedsiębiorstwa na rynku lokalnym, przy jednoczesnej współpracy z partnerami zagranicznymi (Gorynia 2000, s. 16). Kolejne podejście do internacjonalizacji

---

<sup>22</sup> W rozprawie terminy: internacjonalizacja, umiędzynarodowienie oraz wejście na rynek zagraniczny są traktowane zamiennie.

rozpatruje umiędzynarodowienie z punktu widzenia funkcji, jakie ono pełni na internacjonalizację zewnętrzną (poszukiwanie nowych rynków zbytu) oraz internacjonalizację wewnętrzną (realizowanie funkcji zaopatrzenia na rynkach zagranicznych) (Duliniec 2007, s. 15). Innym aspektem związanym z działalnością zagraniczną przedsiębiorstwa jest re-internacjonalizacja, czyli ponowne wejście firmy na rynek zagraniczny, które wcześniej opuściła (Welch, Welch 2009).

Motywy internacjonalizacji można podzielić na proaktywne i reaktywne (Duliniec 2007 s. 17). Proaktywne, czyli wynikające ze świadomości oraz inicjatywy zarządu przedsiębiorstwa, motywy umiędzynarodowienia mają swoje źródło w zamiarze osiągnięcia zysku, posiadaniu unikatowego asortymentu produktów lub szczególnej wiedzy na temat rynku lub partnera zagranicznego, korzyściach finansowych oraz w osobistym zaangażowaniu członków zarządu przedsiębiorstwa. Z kolei reaktywne motywy umiędzynarodowienia wynikają z przeobrażeń zachodzących w otoczeniu krajowym i międzynarodowym przedsiębiorstwa, stanowiąc niejako reakcje kierownictwa na pojawiające się zmiany. Można do nich zaliczyć między innymi presję ze strony przedsiębiorstw konkurencyjnych na dokonywanie procesu internacjonalizacji, nadprodukcję w branży oraz w firmie, spadek sprzedaży produktów przedsiębiorstwa na rynku macierzystym, bliskość klientów zagranicznych, złożenie oferty lub zamówienia z zagranicy czy internacjonalizację krajowych klientów przedsiębiorstwa (Duliniec 2007, ss. 17-21). Badania empiryczne dowiodły, iż lepsze wyniki w procesie internacjonalizacji uzyskują przedsiębiorstwa wykorzystujące czynniki proaktywne. Dzieje się tak, gdyż firmy są silniej skoncentrowane na obsłudze zagranicznych odbiorców oraz posiadają długookresowe strategie działania na rynku zagranicznym (Duliniec 2007, s. 21). Inną przyczyną proaktywnego nastawienia do internacjonalizacji jest chęć uzyskania efektu skali, który umożliwia utrzymanie wydajności firmy (Jarillo 1995, s. 153).

Analiza umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest dokonywana w literaturze przedmiotu z kilku perspektyw. M. Gorynia (2000, s. 15) proponuje, aby rozpatrywać internacjonalizację w ujęciu pozytywnym oraz normatywnym. Pozytywne podejście do procesu internacjonalizacji opisuje zachowania przedsiębiorstwa oraz relacje z rynkiem zagranicznym. Natomiast podejście normatywne podkreśla znaczenie planu działań przedsiębiorstwa w odniesieniu do działalności zagranicznej (Gorynia 2000, s. 15). Podobnie jak M. Gorynia, dychotomiczne podejście do opisu umiędzynarodowienia prezentuje J. Rymarczyk, który dzieli podejście do internacjonalizacji na statyczne oraz behawiorystyczne. Statyczne podejście do internacjonalizacji opiera się na



wykorzystywaniu wskaźników określających poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Rymarczyk 2004, s. 24). Behawiorystyczne podejście do internacjonalizacji rozpatruje umiędzynarodowienie firmy z perspektywy kierownictwa przedsiębiorstw międzynarodowych (Rymarczyk 2004, s. 31). W podejściu tym wyróżnia się cztery dominujące strategie postępowania przedsiębiorstw: etnocentryczną, policentryczną, dualną oraz globalną ( Rymarczyk 2004, s. 81). Strategia internacjonalizacji może być rozpatrywana na trzech poziomach: na poziomie całej firmy (strategiczna orientacja przedsiębiorstwa), na poziomie strategicznych jednostek biznesu (zakres samodzielności lub kooperacji na rynku zagranicznym), oraz na poziomie strategii funkcjonalnych przygotowywanych i realizowanych przez menedżerów jednostek biznesu (Gorynia 2000, ss. 16-25).

Powyższe podejścia do internacjonalizacji przedsiębiorstw rozpatrują to zagadnienie z wielu perspektyw: pod kątem stopnia zaangażowania firmy, podejścia przedsiębiorstwa do umiędzynarodowienia oraz stopnia zaangażowania podmiotów na rynku zagranicznym. Ponadto internacjonalizacja rozpatrywana jest też z uwagi na różne poziomy organizacyjne. W tabeli 14 zaprezentowano podstawowe charakterystyki wymienionych powyżej podejść do internacjonalizacji. Mimo znaczenia innych elementów skłaniających przedsiębiorstwo do internacjonalizacji (rynkowe, kosztowe), w pracy przyjmuje się, iż warunkiem umożliwiającym przedsiębiorstwu sukces na nowym rynku jest umiędzynarodowienie w oparciu o strategię działania.

Tabela 14: Poziomy analizy internacjonalizacji.

Ujęcie analizy.	Przykłady.
<b>Stopień zaangażowania</b>	forma ekspansji (na przykład eksport, zagraniczna filia) czynna / bierna
<b>Podejście przedsiębiorstwa</b>	proaktywne / reaktywne strategiczne / bierne etnocentryczne, regiocentryczne, policentryczne, globalne
<b>Motywy przedsiębiorstwa</b>	rynkowe, kosztowe, polityczne, zaopatrzeniowe ewolucyjne – zdobywanie coraz większej wiedzy
<b>Poziom analizy internacjonalizacji</b>	cała firma, strategiczne jednostki biznesu, kierownictwo

Źródło: opracowanie własne.

W rozprawie przyjmuje się strategiczne podejście do tworzenia i zarządzania powiązaniemi na nowym rynku w procesie internacjonalizacji. Zgodnie z tym podejściem, internacjonalizacja jest rozpatrywana jako proces, stanowiący efekt przyjętej przez firmę strategii działania w kontekście wchodzenia na nowy rynek. Proces ten obejmuje przygotowanie planów na wielu szczeblach zarządzania, ich realizację oraz weryfikację. Należy jednak podkreślić, iż przebieg oraz efekty procesu

nie mogą być antycypowane w pełni w trakcie formułowania strategii wejścia (Welch, Welch 1995, s. 17). Od tego na ile przedsiębiorstwo potrafi dostosować się do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego oraz umiejętnie wykorzystać pojawiające się szanse, zależy jego sukces na rynku.

Decyzja dotycząca formy w jakiej przedsiębiorstwo zamierza wejść na rynek zagraniczny zależy od jego celów, od dostępu do rynków i ich atrakcyjności oraz od możliwości do uzyskania pozycji konkurencyjnej (Rymarczyk 2004, s. 152). Natomiast to, w jakim zakresie przedsiębiorstwo wykorzysta formę wejścia na rynek jest uzależnione od posiadanych zasobów, relacji koszty-przychody, poziomu ryzyka, możliwości odniesienia sukcesu, stopnia kontroli nowego rynku oraz od czynnika czasu (Rymarczyk 2004, s. 152). Zaangażowanie firmy w proces internacjonalizacji zależy od stopnia sformalizowania tego procesu, skłonności przedsiębiorstwa do współpracy oraz nastawienia do tworzenia sieci powiązań (Fonfara 2007, ss. 4-7). Jak zauważają F. Contractor i P. Lorange (2002, s. 5), przedsiębiorstwa poprzez nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami, dostają możliwość rozwoju w sposób, jaki nie byłby możliwy do zrealizowania samodzielnie. Współpraca w procesie internacjonalizacji z innymi podmiotami skutkuje lepszym dostępem do nowych rynków, możliwością otrzymania lub wymiany technologii czy też korzystania z większych efektów skali (Contractor, Lorange 2002, s. 5).

Wejście przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny wiąże się z rozpoczęciem działalności w nowym otoczeniu. Do elementów otoczenia można zaliczyć otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa (na przykład charakterystyka kraju goszczącego) oraz elementy wewnętrzne. Wewnętrzne elementy warunkujące strukturę organizacyjną przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych obejmują wielkość przedsiębiorstwa, skalę działalności na rynkach międzynarodowych, charakter zaangażowania międzynarodowego firmy, doświadczenie w działalności międzynarodowej, dostępność zasobów ludzkich w tym kadry menedżerskiej, elastyczność działania i gotowość do przekształceń, styl zarządzania i procesy podejmowania decyzji, cele strategiczne przedsiębiorstwa oraz zróżnicowanie portfela produktów (Duliniec 2007, ss. 266-267). Niektórzy łączą motywy wewnętrzne i zewnętrzne i do podstawowych motywów internacjonalizacji zaliczają motywy związane z rynkiem (zdobycie nowych obszarów), kosztami (obniżanie kosztów produkcji), zaopatrzeniem (siła robocza, dostęp do surowców) oraz sytuacją polityczną (Rymarczyk 2004, ss. 58-73).

W literaturze przedmiotu przedstawianych jest wiele teorii dotyczących internacjonalizacji. Z uwagi na tematykę badawczą proponowanej rozprawy w poniższym podrozdziale zaprezentowane zostaną kluczowe dla badanego problemu teorie dotyczące internacjonalizacji. Zaliczono do nich teorię kosztów transakcyjnych, teorię internalizacji, paradygmat eklektyczny oraz internacjonalizację w ujęciu sekwencyjnym.

Teoria kosztów transakcyjnych, której głównymi przedstawicielami są R. H. Coase oraz O. E. Williamson analizuje koszty transakcyjne oraz zależność pomiędzy ich wysokością a wybraną strukturą działalności (Zorska 2007, ss. 140-141). Koszty działań na rynku są tym większe, im parametry charakteryzujące rynek (niepewność, zaangażowanie specyficznych zasobów oraz duża częstotliwość transakcji) są wyższe (Zorska 2007, s. 141). Teoria ta skupia się przede wszystkim na analizie wysokości kosztów i ich oddziaływaniu na dokonywanie transakcji na rynku (poprzez porozumienia z innymi firmami) lub w ramach własnej hierarchii (poprzez pionową integrację). To, czy transakcja będzie zrealizowana na rynku czy w ramach struktur przedsiębiorstwa, zależy od wysokości kosztów produkcyjnych oraz transakcyjnych – im suma jest większa, tym bardziej korzystna wydaje się być internalizacja działań, czyli wykonywanie ich we własnych strukturach. Wysokie koszty zawierania transakcji na rynku są generowane poprzez: niepewność (niemożność dokładnego objęcia umową wszystkich aspektów transakcji), znaczne zaangażowanie specyficznych zasobów oraz wysoką częstotliwość transakcji (Zorska 2007, s. 141).

Zależność między wysokością kosztów transakcyjnych a zakresem działalności w ramach własnych struktur jest przedmiotem analizy teorii internalizacji. Teoria ta zakłada, iż im koszty transakcyjne są wyższe, tym przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do zawarcia transakcji poza rynkiem, czyli w ramach własnych struktur (por. Buckley, Casson 1976, Penrose, Caves 1982, Rugman 1982, Rugman, Teece, Verbeke 2002, Costa, Lorga 2003, Zorska 2007). Jak zauważa A. Zorska (2007, s. 140), „granice firm kształtują się w konsekwencji istniejących zniekształceń rynku oraz kosztów (transakcyjnych) ponoszonych na ich omijanie lub pokonywanie”. Do pozostałych powodów internalizacji można uznać utrzymanie wyłącznych praw do pomysłów czy minimalizację ryzyka lub kosztów wynikających ze zmieniających się kursów walut (Törnroos 1992, s. 5). Często firmy dokonują internalizacji w celu utrzymania monopolu na posiadane know-how i wiedzę (Rymarczyk 2004, s. 46). Elementami sprzyjającymi internalizacji są, zdaniem M. Goryni (2000, s. 44) „wysokie koszty zawierania kontraktów, niepewność wartości sprzedawanej technologii, konieczność

kontrolowania sposobu zastosowania lub odsprzedaży produktu”. W tej sytuacji zastosowanie wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa jest rozwiązaniem bardziej opłacalnym i efektywnym z punktu widzenia firmy (Gorynia 2000, s. 43, Costa, Lorga 2003, s. 57). W świetle zasobowej teorii firmy, przewaga przedsiębiorstwa na rynku jest efektem posiadania unikatowych zasobów. Zaawansowanie i specjalizacja zasobów sprawiają, iż internalizacja jest bardziej korzystna dla firmy niż oparcie współpracy na przykład na umowie licencyjnej. W efekcie internalizacji przedsiębiorstwo może też otrzymać zwrot nakładów poczynionych na badania i rozwój, który, ze względu na niedoskonałości rynku, nie byłoby możliwy w przypadku sprzedaży zasobów (Gorynia 2000, s. 43). Największe zyski z internalizacji dają te czynności, które obejmują produkcję oraz marketing aktywów niematerialnych (Törnroos 1992, s. 5).

Do przewag wynikających z internalizacji zalicza się brak kosztów poszukiwania partnera i prowadzenia negocjacji, brak ryzyka zerwania kontraktu, redukcję asymetrii informacji czy zmniejszenie niepewności nabywcy (Zorska 2007, s. 195). Ponadto internalizacja umożliwia także ochronę własnej marki i technologii, zachowanie wysokiej jakości produktów, większą koordynację działań, oraz osiągnięcie korzyści wynikających ze współzależnych działań jednostek organizacji (Zorska 2007, s. 195). Wśród krytyki teorii internalizacji pojawia się argument, iż nie uwzględnia ona w odpowiednim stopniu oligopolistycznego postępowania przedsiębiorstw, a także pomija czynniki decydujące o lokalizacji inwestycji zagranicznych (Rymarczyk 2004, s. 46). Internalizacja wiąże się z powstawaniem dodatkowych kosztów, wynikających między innymi z koordynacji działań czy nauki. Ponadto rozszerzanie działalności w ramach własnych struktur oraz w ujęciu geograficznym łączy się także z problemami związanymi ze skutecznym zarządzaniem przedsiębiorstwem (Rymarczyk 2004, s. 47).

Działalność przedsiębiorstw w ujęciu międzynarodowym jest analizowana w ujęciu tzw. paradygmatu eklektycznego, nazywanego paradygmatem OLI (Dunning, za: Zorska 2007, s. 141). Paradygmat eklektyczny jest połączeniem efektu dorobku trzech teorii: internalizacji, organizacji przemysłu oraz lokalizacji (Zorska 2007, s. 141). Nazwa paradygmatu OLI pochodzi od trzech podstawowych warunków decydujących o dokonaniu zagranicznej inwestycji bezpośredniej: *Ownership*, czyli posiadania atutów konkurencyjnych jak technologia, *Location*, czyli lokalizacji umożliwiającej wykorzystanie tych atutów, oraz *Internalization*, czyli internalizacji. Paradygmat eklektyczny zakłada, iż firmy podejmują decyzje dotyczące internacjonalizacji w sposób racjonalny, poprzez analizowanie potencjalnych kosztów transakcyjnych, natomiast wysokość kosztów determinuje decyzje dotyczące zakresu samodzielności

w działalności zagranicznej (Fonfara 2009, ss. 14-15). Przedsiębiorstwo analizuje posiadane przez siebie zasoby umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w porównaniu do konkurentów na rynku, i na tej podstawie decyduje się albo na internalizację (kiedy różnica jest znacząca) albo na realizację działań na rynku (gdy różnica jest niewielka) (Rymarczyk 2004, s. 49). Paradygmat podkreśla niezależność przedsiębiorstwa w kwestii tworzenia oraz realizacji strategii. Ponadto zawiera on połączenie czynników mikro- i makroekonomicznych, które wpływają na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (Rymarczyk 2004, s. 49). Wśród krytyki paradygmatu pojawia się argument, iż nie stanowi on zamkniętej całości, a jest jedynie „katalogiem czynników wpływających na zagraniczne inwestycje bezpośrednie” (Rymarczyk 2004, s. 49). Ponadto paradygmat nie koncentruje się na wyjaśnianiu warunków sprzyjających podejmowaniu decyzji o inwestycji zagranicznej (Rymarczyk 2004, s. 49).

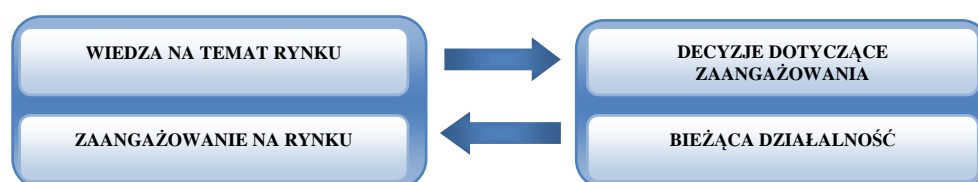
Modele internacjonalizacji w ujęciu sekwencyjnym podkreślają znaczenie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, w tym szczególnie zasobów wiedzy. Internacjonalizacja w tym ujęciu przebiega jako ciąg następujących po sobie form umiędzynarodowienia (Onkivist, Shaw 2009, s. 19). Formy te pozostają w związku „quasi-przyczynowym” – przejście do następnej formy internacjonalizacji jest warunkowane osiągnięciem poprzedniej (Rymarczyk 2004, s. 20). Najbardziej znanym sekwencyjnym modelem jest tzw. model uppsalski. Został on zaproponowany przez J. Johansona i F. Wiedersheim-Paula (1975), a następnie rozwinięty przez J. Johansona i J.-E. Vahlne (1977). Zakłada on, iż internacjonalizacja jest postrzegana jako stopniowy proces angażowania się w działalność międzynarodową, jednak ma swoje źródło w krajowej działalności firmy. Najbardziej istotnymi przeszkodami w tym procesie jest brak zasobów, w tym brak wiedzy, które jednak mogą zostać zredukowane poprzez sekwencyjne wchodzenie na nowe rynki zagraniczne (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, s. 306). Aby zredukować braki wiedzy dotyczące rynku zagranicznego, przedsiębiorstwa rozpoczynają działalność zagraniczną polegającą na eksporcie na sąsiedni rynek lub rynki, które charakteryzują się pewnymi podobieństwami do rynku krajowego (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, s. 306). Jako cztery podstawowe etapy internacjonalizacji można wyróżnić: nieregularną działalność eksportową, eksport przez niezależnych przedstawicieli, stworzenie oddziału oraz własną produkcję na rynku zagranicznym (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, s. 307). Ważnym aspektem podkreślanym przez badaczy jest dystans psychiczny, który może przeszkadzać lub nawet uniemożliwiać przepływ informacji między przedsiębiorstwem i rynkiem

(Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, s. 307). Krytyka tego podejścia dotyczy ewolucyjnego charakteru internacjonalizacji. Nie wszystkie przedsiębiorstwa chcą lub też mogą (z uwagi na presję konkurencyjną czy specyficzny produkt lub usługę) stopniowo angażować się na rynkach zagranicznych. Często też z uwagi na szacowane z takiej decyzji korzyści (jak na przykład obniżenie kosztów produkcji czy dostęp do specyficznych zasobów) firmy dokonują internacjonalizacji na odległe rynki, gdzie dzielący firmy dystans psychiczny jest bardzo duży. Model nie zawiera także wskazania powodów przechodzenia z jednej fazy do drugiej, ani też nie przedstawia sposobów na doskonalenie działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa. W zaproponowanym modelu brak także propozycji zarządzania relacjami na nowym rynku zagranicznym, które umożliwiłyby optymalizację działalności przedsiębiorstwa. Strategiczne, a zarazem partnerskie podejście do współpracy, mogłoby niwelować dystans psychiczny oraz przyczyniać się do obniżania kosztów transakcyjnych.

Bazując na swoim wcześniejszym modelu, J. Johanson i J.-E. Vahlne (1977) zaproponowali model internacjonalizacji, w którym ukazana jest zależność między wiedzą o danym rynku a zaangażowaniem przedsiębiorstwa. Model ten ma bardziej dynamiczny charakter niż zaproponowany przez J. Johansona i F. Wiedersheim-Paula, i dostrzega zależności występujące w procesie internacjonalizacji. Opierając się na doświadczeniach empirycznych przeprowadzonych wśród szwedzkich firm badacze stwierdzili, iż przedsiębiorstwa podchodzą do internacjonalizacji ostrożnie – wolno angażując się w działalność międzynarodową (Johanson, Vahlne 1977, s. 24). Dzieje się tak przede wszystkim z powodu dystansu psychicznego, który został przez nich określony jako „suma czynników hamujących przepływ informacji od oraz w kierunku rynku” (Johanson, Vahlne 1977, s. 24). Dystans psychiczny był podnoszony we wcześniejszym modelu (por. Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, s. 307), jednak J. Johanson i J.-E. Vahlne uważają go za jeden z głównych elementów wpływających na internacjonalizację przedsiębiorstwa. Do źródeł dystansu psychicznego zalicza się: język, wykształcenie, praktyki biznesowe oraz rozwój przemysłowy, a także różnice wynikające z kultury, systemów politycznych, praktyk handlowych czy poziomów rozwoju (Johanson, Vahlne 1977, s. 24, Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, ss. 307-308, Costa, Lorga 2003, s. 67). W ramach modelu założono, iż elementami decydującymi o ekspansji zagranicznej i zaangażowaniu przedsiębiorstwa na nowym rynku są wiedza, jaką przedsiębiorstwo posiada o tym rynku, oraz zasoby, jakie zostaną zaangażowane (Johanson, Vahlne 1977, s. 26). To na ile dana firma zaangażuje posiadane zasoby na rynku zagranicznym wynika także z działań jakie do tej pory realizowała ona na tym

rynku (Fonfara, Łuczak 2009, s. 14). J. Johanson i J.-E. Vahlne nie postrzegają procesu internacjonalizacji jako wyniku optymalnej alokacji zasobów w różnych krajach. Ich zdaniem internacjonalizacja jest konsekwencją procesu stopniowego dostosowywania się firmy do zmieniających się warunków (Johanson, Vahlne 1977, s. 26). Także w tym modelu umiędzynarodowienie firmy ma charakter ewolucyjny – model zakłada systematyczne i stopniowe zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową, wykorzystując w kolejnych etapach wiedzę nabytą w poprzednich stadiach. Nie posiadając doświadczenia w działalności międzynarodowej firmy decydują się najpierw na nieregularne działania eksportowe, potem na regularny eksport, eksport przez pośredników, otwierają oddział handlowy, a dopiero na samym końcu decydują się na rozpoczęcie produkcji w kraju zagranicznym. Kluczowa rola wiedzy wynika z konieczności posiadania w procesie internacjonalizacji zarówno wiedzy ogólnej, szeroko dostępnej, jak i wiedzy specyficznej, na temat konkretnego rynku. Obrazuje to zaproponowany przez J. Johansona i J.- E. Vahlne model przedstawiający podstawowy mechanizm internacjonalizacji zawarty na rysunku 26.

Rysunek 26: Mechanizm internacjonalizacji według J. Johansona i J.-E.Vahlne.



Źródło: J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, Vol. 8, nr 1, 1977, s. 26.

J. Johanson i J.-E. Vahlne (1977, ss. 27-28) dokonali podziału wiedzy, jaką dysponują przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji na wiedzę pochodzącą z doświadczenia, której głównym źródłem jest bieżąca działalność firmy, oraz wiedzę obiektywną, czyli taką, która może być w łatwy sposób przekazywana pomiędzy pracownikami i przedsiębiorstwami. Drugi element składowy modelu, czyli zaangażowanie, ma dwa efekty: efekt ekonomiczny, czyli wzrost skali działalności firmy oraz efekt niepewności, czyli rozmiar niepewności dostrzeganej przez firmę (Johanson, Vahlne 1977, s. 29). Zaangażowanie jest mierzone za pomocą ilości oraz stopnia zaangażowanych zasobów, czyli trudności w znalezieniu alternatywnego wykorzystania zasobów (Johanson, Vahlne 1977, s. 27). Niepewność zdaniem

J. Johansona i J.-E. Vahlne (1977, s. 30) może być zmniejszona poprzez interakcje i integrację z otoczeniem zagranicznym przedsiębiorstwa. Wiedza na temat rynku oraz zaangażowanie na rynku wpływają na decyzje dotyczące zaangażowania oraz na sposób wykonywania bieżącej działalności. Z kolei decyzje dotyczące zaangażowania oraz bieżąca działalność wpływają na stan wiedzy na temat rynku oraz zaangażowanie przedsiębiorstwa na rynku w procesie internacjonalizacji.

W modelu zaproponowanym przez J. Johansona i J.-E. Vahlne przyjęto, że celem przedsiębiorstwa jest wzrost długoterminowych zysków, co jest równoznaczne, zdaniem badaczy, ze wzrostem przedsiębiorstwa (Johanson, Vahlne 1977, s. 27). Ponadto model ten zakłada, iż etap internacjonalizacji w jakim jest dana firma, wpływa na postrzegane przez nią szanse oraz ryzyko, a to z kolei determinuje decyzje dotyczące zaangażowania i oddziałuje na bieżącą działalność (Johanson, Vahlne, 1997, s. 27). Można zatem przyjąć, iż firmy nieposiadające ustabilizowanej pozycji krajowej nie będą angażowały się w działalność międzynarodową. Jedynie mocna pozycja w kraju macierzystym umożliwi ekspansję zagraniczną. Sekwencyjny model internacjonalizacji nie odpowiada jednak na pytanie, co robić w sytuacji, gdy firma chce celowo zmniejszyć swoje zainteresowanie danym rynkiem zagranicznym oraz w mniejszym stopniu wykorzystywać wiedzę (Hadjikhani, Johanson 2001, s. 148). Ograniczeniem tego modelu jest też brak powiązania z efektami, jakie firma chce osiągnąć na rynku zagranicznym (Fonfara, Łuczak 2009, s. 14). Ponadto nie wyjaśnia on przyczyn wejścia na konkretny rynek zagraniczny, jak i powodów opuszczania rynku przez przedsiębiorstwo. Model przyjmuje, iż przedsiębiorstwo może postępować w sposób autonomiczny i poprzez kierownictwo zarządzać swoim procesem internacjonalizacji (Fonfara, Łuczak 2009, s. 15). Jednak, na co słusznie wskazują między innymi K. Fonfara i M. Łuczak (2009, s. 15), na zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji ma wpływ także rynek, specyfika branży oraz inne podmioty występujące w otoczeniu zewnętrznym. Ponadto model nie podkreśla wpływu turbulentnego otoczenia na działalność firmy oraz przez wszystkim na posiadaną przez nią wiedzę (Hadjikhani, Johanson 2001, ss. 148-149).

Zaprzeczeniem sekwencyjnego podejścia do internacjonalizacji jest pojawianie się firm „*born globals*” czyli „urodzonych globalistów” (Rymarczyk 2004, s. 21), które od początku swojego powstania zakładają działalność na wielu rynkach, nawet w ujęciu globalnym. Z uwagi na charakter swojej działalności decydują się one zrezygnować z ewolucyjnego charakteru umiędzynarodowienia swojej działalności. Elementem wpływającym na tę decyzję jest często specyfika branży, w której działają (są to firmy



głównie z branży informatycznej) oraz rozmiar przedsiębiorstwa (zatrudniają poniżej 500 osób) (Duliniec 2007, s. 32). Przedsiębiorstwa te często od razu decydują się na dokonanie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, pomijając poprzedzające je, zgodnie z modelem, etapy internacjonalizacji firmy. Takie podejście do internacjonalizacji niweluje znacznie wiedzy eksperymentalnej, tak istotnej w sekwencyjnym modelu internacjonalizacji.

### **3.1.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w ujęciu sieciowym.**

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w ujęciu sieciowym związana jest przede wszystkim z pracochłonnym procesem tworzenia i umacniania relacji oraz reakcji na zachowania innych podmiotów należących do powiązania (Forsgren, Johanson 1994, s. 12). J. Rymarczyk opisuje sieciowe ujęcie internacjonalizacji jako „teorię systemów wzajemnych powiązań” (Rymarczyk 2004, ss. 51-53). W ujęciu tym, internacjonalizacja firmy stanowi efekt działań przedsiębiorstwa w celu poprawy pozycji konkurencyjnej w rezultacie rozszerzenia działalności poza granice kraju (Rymarczyk 2004, s. 52). Wejście do sieci zagranicznej może zostać przyspieszone dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu krajowych sieci, lub też firma może zostać zachęcona do współpracy przez firmy zagraniczne, które w kooperacji widzą potencjał rozwoju. Stopień internacjonalizacji w ujęciu sieciowym jest określony poprzez pozycje, jakie dana firma zajmuje w sieciach zagranicznych, siłę tych pozycji oraz sposób ich integracji (Rymarczyk 2004, s. 52).

Sieciowe ujęcie internacjonalizacji traktuje rynek zagraniczny jako zbiór podmiotów, które posiadając różne zadania do wykonania są ze sobą połączone poprzez interakcje oraz relacje wymiany (Blankenburg 1995, s. 378). Badacze rozpatrują internacjonalizację w ujęciu sieciowym przez pryzmat wielkości przedsiębiorstwa (Tesar, Boter, Moini 2000, Törnroos 2002) albo formy wejścia na rynek (Solberg 2001). W literaturze przedmiotu obecna jest także analiza internacjonalizacji w ujęciu sieciowym w odniesieniu do wpływu czynników kulturowych (Sandström 1994), znaczenia powiązań nieformalnych (Axelsson, Agndal 2000), dostarczania informacji o rynku (Solberg 2001) oraz otwartości przedsiębiorstwa do nawiązywania współpracy (Fonfara 2009).

W ramach sieciowego ujęcia procesu internacjonalizacji niektórzy autorzy analizują znaczenie wiedzy w procesie internacjonalizacji. A. Hadjikhani i M. Johanson (2001) proponują kumulatywny proces internacjonalizacji, zgodnie z którym decyzje dotyczące zaangażowania dotyczą czterech elementów: wiedzy eksperymentalnej i czynników egzogenicznych, oczekiwań, decyzji dotyczących zaangażowania oraz bieżącej działalności (Hadjikhani, Johanson 2001, s. 166). Z kolei S.-G. Choi oraz K. Eriksson (2001) prezentują modelowy proces translacji wiedzy pomiędzy międzynarodowymi powiązaniem przedsiębiorstwa. Ich zdaniem translacja wiedzy jest procesem, w ramach którego wiedza dostępna w jednym miejscu pojawia się na nowo w innym miejscu, lecz w zależności od kontekstu i sytuacji, ulega ona modyfikacji

(Choi, Eriksson 2001, s. 70). W literaturze obecna jest także analiza transferu wiedzy pomiędzy oddziałami przedsiębiorstw transnarodowych (Andersson, Björkman, Furu 2002, Foss, Pedersen 2002, Schmid, Schurig, Kutscher 2002), jednak zagadnienie to jest osadzone w ramach koncepcji sieci międzyorganizacyjnych, co nie stanowi obszaru zainteresowania rozprawy doktorskiej.

Z uwagi na przedmiot rozprawy doktorskiej wybrano dla dalszej analizy teorie i koncepcje internacjonalizacji firmy w ujęciu sieciowym zaproponowane przez J. Johansona oraz L.-G. Mattsona (2002), F. Ciabuschiego (2002), D. Blankenburg (1995), K. Fonfarę (2009) oraz J. Jarillo (1995).

Internacjonalizacja w ujęciu sieciowym oznacza, zdaniem J. Johansona oraz L.-G. Mattsona (2002, s. 203), iż przedsiębiorstwa ustanawiają własną pozycję na rynku zagranicznym w odniesieniu do działających na nim podmiotów. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwo może (Johanson, Mattsson 2002, s. 203):

- zająć określoną pozycję, w odniesieniu do sieci, do której firma chce przystąpić (międzynarodowe rozszerzenie),
- rozwijać pozycję i zwiększać zaangażowanie zasobów w sieciach zagranicznych, w których firma ma już pozycję ( penetracja rynku),
- wzmacniać koordynację między pozycjami w różnych sieciach (międzynarodowa integracja).

W zależności od stopnia internacjonalizacji rynku, na którym działa dana sieć oraz stopnia internacjonalizacji firmy J. Johanson i L.-G. Mattsson dokonali porównawczej analizy czterech modelowych sytuacji w procesie wchodzenia firmy na nowy rynek i wyróżnili cztery typy zachowań przedsiębiorstwa: „*the Early Starter*” (Wczesny Gracz<sup>23</sup>), „*the Late Starter*” (Późny Gracz), „*the Lonely International*” (Międzynarodowy Samotnik) oraz „*the International Among Others*” (Międzynarodowy Wśród Innych). Zachowanie przedsiębiorstwa, przedstawione w tabeli 15, jest uzależnione od stopnia internacjonalizacji firmy oraz stopnia internacjonalizacji rynku.

---

<sup>23</sup> Tłumaczenie zostało zaproponowane przez autorkę rozprawy. W literaturze przedmiotu istnieją inne proponowane translacje tych terminów (por. Surówka-Marszałek 2001, Gorynia, Jankowska 2008, Wiktor, Oczkowska, Żbikowska 2008, Ratajczak-Mrozek 2009).

Tabela 15: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji.

STOPIEŃ INTERNACJONALIZACJI FIRMY	STOPIEŃ INTERNACJONALIZACJI RYNKU (SIECI PRODUKCYJNEJ)		
	Niski Wysoki	Niski	Wysoki
		Wczesny Gracz Międzynarodowy Samotnik	Późny Gracz Międzynarodowy Wśród Innych

Źródło: J. Johanson, L.-G. Mattsson, *Internationalisation in industrial systems – a network approach*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002, s. 204.

Przedsiębiorstwo scharakteryzowane jako Wczesny Gracz („*the Early Starter*”) z uwagi na brak doświadczenia w działalności międzynarodowej, rozpoczyna proces internacjonalizacji od najbliższych rynków wykorzystując do tego agentów. W efekcie zmniejsza własne ryzyko oraz wykorzystuje wiedzę innych podmiotów na temat danego rynku. Międzynarodowy Samotnik („*the Lonely International*”) to firma, która jest w wysokim stopniu zinternacjonalizowana, posiada wiedzę na temat nowych rynków, potrafi na nich działać, jednak otoczenie rynkowe nie jest mocno umiędzynarodowione, co może powodować utrudnienia w działalności. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – Późnego Gracza („*the Late Starter*”) – jest efektem relacji z partnerami krajowymi, którzy zachęcają tę firmę do rozpoczęcia działalności na nowym rynku. Ostatni typ przedsiębiorstwa dokonującego internacjonalizacji to Międzynarodowy Wśród Innych („*the International Among Others*”). W tym przypadku zarówno przedsiębiorstwo jak i otoczenie, w którym działa są silnie zinternacjonalizowane. Dalsze umiędzynarodowienie polega na rozszerzeniu działalności oraz na penetracji rynków.

J. Johanson oraz L.-G. Mattson podchodzą do internacjonalizacji w sposób opisowy i analizują ex-post motywy przedsiębiorstwa. Uwaga jest głównie skoncentrowana na opisie pożądanых lub najczęstszych zachowań podmiotu w konkretnej sytuacji na rynku. Modelowe sytuacje zaproponowane przez J. Johansona oraz L.-G. Mattsona nie wskazują, które decyzje dotyczące internacjonalizacji będą dla niego najbardziej korzystne. Innym ograniczeniem, szczególnie w aspekcie prezentowanej rozprawy, jest brak uwzględnienia strategicznego nastawienia niektórych przedsiębiorstw do internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa będąc świadomymi swoich ograniczeń (niski stopień internacjonalizacji firmy, lub konkurencyjny rynek zagraniczny) chcą zmienić zajmowaną pozycję poprzez odpowiednio zrealizowaną strategię wejścia na nowy rynek. Ponadto w analizie zachowań przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji zaproponowanej przez J. Johansona oraz L.-G. Mattsona brakuje jednoznacznych kryteriów rozgraniczających każdy z typów zachowań. Nie ma też wskazówek dotyczących zmiany pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwo. Nie

uwzględnia ponadto innych czynników wpływających na proces umiędzynarodowienia, jak presja konkurentów czy programy rządowe wspierające internacjonalizację. W modelowych sytuacjach zaproponowanych przez J. Johansona oraz L.-G. Mattsona nie docenia się również znaczenia kontaktów nieformalnych w działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa.

Przedstawione powyżej ujęcie internacjonalizacji analizuje ten proces przede wszystkim w relacji przedsiębiorstwo – rynek. Internacjonalizacja z perspektywy zasobów jest przedmiotem analizy F. Ciabuschiego (2002). Jego zdaniem proces internacjonalizacji każdej firmy jest odmienny ze względu na posiadane w ramach własnego przedsiębiorstwa oraz w ramach sieci aktywa, zaangażowanie specyficznych zasobów oraz wpływ motywów skłaniających firmę do internacjonalizacji (Ciabuschi 2002, s. 2). F. Ciabuschi (2002) analizuje interakcje zachodzące pomiędzy zasobami w sieci oraz ich wpływ na tworzenie specyficznych dla każdego przedsiębiorstwa zasobów przyczółkowych (*bridgehead resources*). Zasoby te różnią się w zależności od etapu internacjonalizacji, determinują pozycję przedsiębiorstwa stanowiąc jednocześnie podstawę do dalszej ekspansji (Ciabuschi 2002, ss. 2-3). Do zasobów przyczółkowych można zaliczyć: produkt, relacje biznesowe, oddział przedsiębiorstwa oraz elementy majątku trwałego (Ciabuschi 2002, s. 3). F. Ciabuschi (2002, s. 2) postrzega proces internacjonalizacji w ujęciu ewolucyjnym, charakteryzowanym przez zaangażowanie zróżnicowanych zasobów. Internacjonalizacja jest uzależniona od akcji i reakcji zachodzących między przedsiębiorstwem a siecią, oraz od kombinacji i rekombinacji specyficznych zasobów (Ciabuschi 2002, s. 13). Ważnym elementem tych rozważań z punktu widzenia analizowanego w rozprawie problemu jest podkreślenie, iż różnorodność zasobowa oraz interakcje pomiędzy zasobami mają kluczowe znaczenie w trakcie internacjonalizacji (Ciabuschi 2002, s. 7). Każdy nowy etap w procesie internacjonalizacji oznacza, iż tworzy się nowa kombinacja zasobów w sieci, która stymuluje oraz dostarcza podstaw do dalszego rozwoju firmy (Ciabuschi 2002, s. 16).

Podsumowując analizę podejścia do internacjonalizacji prezentowaną przez F. Ciabuschiego można zauważyć, iż nawiązuje ona do sekwencyjnych modeli internacjonalizacji prezentowanych przez J. Johansona, J. E. Vahlne, i F. Wiedersheim-Paula, w gdzie internacjonalizacja jest rozpatrywana jako stopniowe angażowanie się firmy na nowym rynku. Analiza ta nie proponuje jednak, co może zrobić przedsiębiorstwo, które chce szybko wejść na odległy rynek, nie posiadając odpowiednio rozwiniętych zasobów. Innym ograniczeniem jest brak rozgraniczenia między specyfiką rynku, a wykorzystywanymi zasobami przyczółkowymi. Niektóre

zasoby umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na jednym rynku zagranicznym, nie warunkują jej osiągnięcia na innych rynkach zagranicznych.

Na podstawie krytycznej analizy internacjonalizacji w dotychczasowej literaturze przedmiotu, D. Blankenburg (1995, s. 376) przedstawiła swoją koncepcję internacjonalizacji w ujęciu sieciowym. Jej zdaniem, internacjonalizacja cechuje się rozwojem procesów, wielostronnymi powiązaniem oraz międzyorganizacyjnymi zależnościami zasobowymi. Jest to ujęcie odmienne od dotychczasowej teorii internacjonalizacji, gdzie dominują jednostronne działania, a decyzje dotyczące alokacji zasobów są podejmowane wewnątrz przedsiębiorstwa. Podstawowe różnice między dotychczasową teorią internacjonalizacji a umiędzynarodowieniem w ujęciu sieciowym są zaprezentowane w tabeli 16.

Tabela 16: Internacjonalizacja w ujęciu tradycyjnym i sieciowym - podstawowe różnice.

Dotychczasowa teoria internacjonalizacji.	Internacjonalizacja w ujęciu sieciowym.
Strategiczne podejmowanie decyzji	Rozwój procesów
Jednostronne działania	Wielostronne interakcje
Alokacja zasobów przebiegają wewnątrz firmy	Międzyorganizacyjne zależności zasobowe oraz międzyorganizacyjne tworzenie zasobów
Podjęcie normatywne	Podjęcie opisowe

Źródło: D. Blankenburg, *Network Approach to Foreign Market Entry*, w: red. K. Möller, D. Wilson, *Business marketing: an interaction and Network perspective*, Kluwer Academic Publishers, 1995, s. 376.

Internacjonalizacja w ujęciu sieciowym zakłada, iż proces ten przebiega w sposób kumulatywny (Blankenburg 1995, s. 376). Działania firmy na nowym rynku nie wynikają z przyjętego planu działania, ale z ciągłej analizy sytuacji i dopasowaniu swoich działań do zmian zachodzących w otoczeniu. Bardzo ważny element działań stanowią interakcje. Interakcje inicjowane przez przedsiębiorstwo w trakcie internacjonalizacji sprawiają, iż kontekst sieci jest nieustannie modyfikowany, wraz ze zmianami działalności podmiotów oraz zmianami w przepływie zasobów (Blankenburg 1995, ss. 380-381). Jak zauważa D. Surówka-Marszałek (2001, s. 24), interakcje w procesie internacjonalizacji odrywają podwójną rolę – z jednej strony wynikają z sytuacji wewnętrznej firmy, a z drugiej stanowią przyczynę zmian w przedsiębiorstwie oraz wśród podmiotów działających w sieci. Elementami utrudniającymi analizę procesu internacjonalizacji w ujęciu sieciowym jest brak ściśle określonych granic oraz niemożność określenia konkretnej liczby podmiotów zaangażowanych w ten proces (Blankenburg 1995, s. 378). Zdaniem D. Blankenburg (1995, ss. 381-386), proces wejścia na rynek zagraniczny jest determinowany przez dwie siły: zewnętrzną siłę wejścia (uzależnioną między innymi od stopnia swobody

działania na nowym rynku, znajomości przedsiębiorstwa przez inne firmy, gęstości powiązań istniejących w sieci zagranicznej) oraz wewnętrzną siłę wejścia (warunkowaną wiedzą na temat sieci, wynikająca z procesu internacjonalizacji oraz relacji). Natężenie sił jest uzależnione od liczby relacji zewnętrznych, jakie posiada przedsiębiorstwo oraz od warunków wynikających z wnętrza sieci.

Do słabych stron analizy można zaliczyć brak narzędzi umożliwiających pomiar sukcesu w procesie internacjonalizacji. Nie ma także wskazania, jakie pozostałe elementy przyczyniają się do sukcesu bądź porażki w procesie internacjonalizacji. Ponadto D. Blankenburg analizuje internacjonalizację w ujęciu sieciowym w sposób ogólny, jako wejście na rynek zagraniczny, bez podziału na konkretną formę wejścia. Zbyt ogólna charakterystyka internacjonalizacji nie dostrzega zatem różnic, jakie cechują każdą z form, oraz nie podkreśla odmiennego natężenia sił zewnętrznych i wewnętrznych w różnych sposobach wejścia. Nie ma także zaproponowanych mierników wpływu każdej z sił. Ponadto w analizie brakuje prezentacji motywów, jakimi kierują się przedsiębiorstwa dokonujące wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny.

Próbie połączenia perspektywy strategicznej z ujęciem sieciowym do internacjonalizacji zaproponował K. Fonfara (2009). Biorąc pod uwagę trzy pary alternatywnych charakterystyk obejmujących stopień formalizacji procesu internacjonalizacji, zakres aktywności przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji oraz stopień otwarcia na współpracę w trakcie procesu internacjonalizacji, wyodrębnił on cztery podstawowe typy zachowań przedsiębiorstwa w trakcie wchodzenia na nowy rynek zagraniczny: „Aktywny”, „Uległy”, „Niezależny” oraz „Nieufny Realista” (Fonfara 2009, ss. 57-59). Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, charakteryzowane jednym z wyodrębnionych typów, było następnie analizowane pod kątem osiągniętych wyników. Przedsiębiorstwo określone, jako typ „Aktywny” cechuje się wysokim stopniem otwartości na współpracę oraz aktywnie tworzy powiązania formalne na rynku krajowym oraz zagranicznym. Odwrotne nastawienie cechuje typ „Nieufny Realista” – przedsiębiorstwo nie jest otwarte na współpracę oraz nie nawiązuje kontaktów na rynku zagranicznym. Przedsiębiorstwa scharakteryzowane, jako typ „Uległy” jest chętne do współpracy jednak przejawia dość bierne nastawienie do tworzenia powiązań na rynku zagranicznym oraz krajowym. Z kolei przedsiębiorstwa zaliczane do typu „Niezależnego” są zamknięte na współpracę, a proces internacjonalizacji przebiega w sposób formalny (Fonfara 2009, ss. 57-59). Badania przeprowadzone przez zespół K. Fonfary na próbie ponad 210 firm wykazały, iż

przedsiębiorstwa zaliczane do typu „Aktywny” oraz typu „Niezależny” uzyskują relatywnie najczęściej lepsze wyniki od konkurencji na rynku zagranicznym (Fonfara 2009, s. 68).

Kolejna koncepcja internacjonalizacji w ujęciu sieciowym jest zaproponowana przez J. Jarillo (1988 oraz 1995). Jego zdaniem, działalność przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym jest determinowana dwoma zmiennymi: kosztami integracji oraz kosztami transakcyjnymi (Jarillo 1995, s. 160). W zależności od ich wysokości, J. Jarillo wyznacza trzy decyzje dotyczące integracji działań w procesie internacjonalizacji: oddział, eksport poprzez outsourcing oraz strategiczną sieć biznesową (Jarillo 1995, ss. 160-161). Zależności między kosztami integracji, kosztami transakcyjnymi oraz preferowanym sposobem wejścia na nowy rynek są przedstawione w tabeli 17. Jak można zauważyć, strategiczna sieć biznesowa jest optymalnym rozwiązaniem w przypadku, gdy koszty (integracyjne oraz transakcyjne) są wysokie na rynku zagranicznym oraz kiedy przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę wynikającą z koordynowania swoich czynności w ujęciu międzynarodowym (Jarillo 1995, s. 161).

Tabela 17: Decyzje dotyczące internacjonalizacji w zależności od poziomu kosztów transakcyjnych oraz kosztów integracyjnych.

KOSZTY INTEGRACYJNE		
KOSZTY TRANSAKCYJNE	Wysokie	
	Wysokie	Niskie
	Niskie	sieć strategiczna
	eksport ( <i>outsourcing</i> )	brak znaczenia

Źródło: J. Jarillo *Strategic networks - creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann 1995, s.161.

Poprzez współpracę w strategicznej sieci biznesowej z innymi, niezależnymi, podmiotami przedsiębiorstwo może w trakcie procesu internacjonalizacji tworzyć powiązania z wieloma istotnymi graczami na rynku. Budowanie sieci składa się z zaplanowanych (jak wybór kooperantów) oraz niezamierzonych elementów, będących efektem tworzenia powiązań na nowym rynku (Welch, Welch 1995, ss. 19-20). W ujęciu tym zakłada się większą siłę dużych przedsiębiorstw nad mniejszymi. Istotne jest jednak, na ile te większe podmioty potrafią efektywnie zarządzać relacjami z zagranicznymi partnerami w sieci w długim okresie, w kontekście różnic kulturowych czy prawnych.

Strategiczna sieć biznesowa charakteryzuje się kilkoma wyróżnikami, stanowiącymi o tym, iż jest to odpowiednie podejście ułatwiające wejście na nowy



rynek. Do zalet internacjonalizacji w ramach strategicznej sieci biznesowej można zaliczyć przede wszystkim szybszą reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu zagranicznym. Powiązanie oparte na mniejszych, przedsiębiorczych podmiotach, bardziej odpowiada turbulentnemu otoczeniu (Jarillo 1995, s. 169) i przyczynia się do zwiększenia efektywności działań na rynku zagranicznym. W przypadku, kiedy przedsiębiorstwo nie posiada kluczowych kompetencji, lub kiedy kompetencje te nie są wystarczające do skutecznego konkurowania, firma może zacząć współpracować z innymi podmiotami na rynku (Hamel Prahalad 1990, s. 84).

Istnieją także zagrożenia dla przedsiębiorstwa wynikające z internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Przede wszystkim problem może stanowić znalezienie i dobór właściwych kooperantów. Sukces lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji zależy od współpracujących podmiotów. Kiedy nie mają one wystarczających zdolności albo możliwości sprostania wymaganiom, lider strategicznej sieci biznesowej nie jest w stanie zrealizować zaplanowanych celów. Problem mogą także stanowić oportunistyczne zachowania oraz brak wcześniejszej historii współpracy, które znacznie podwyższają ryzyko niepowodzenia. Ponadto wzajemna komunikacja może być niekiedy utrudniona ze względu na różnice kulturowe. Kolejnym problemem może być wyciek niejawnych, kluczowych informacji poza firmę. Aby temu przeciwdziałać należy stworzyć mechanizmy regulujące dostęp do kluczowej wiedzy, a także dążyć do równego wymienia się informacjami i know-how.

Mimo bogatej literatury dotyczącej internacjonalizacji w ujęciu sieciowym brakuje badań dotyczących korzyści wynikających z internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Celem proponowanej rozprawy jest próba częściowego uzupełnienia luki badawczej w tym obszarze. W rozprawie przyjmuje się, iż działania lidera w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej powinny obejmować orientację na relacjach z kooperantami, orientację na strategii, orientację na kluczowych kompetencjach oraz orientację na otoczeniu zewnętrznym. Działania te są przedstawione na rysunku 27.

Rysunek 27: Działania lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.



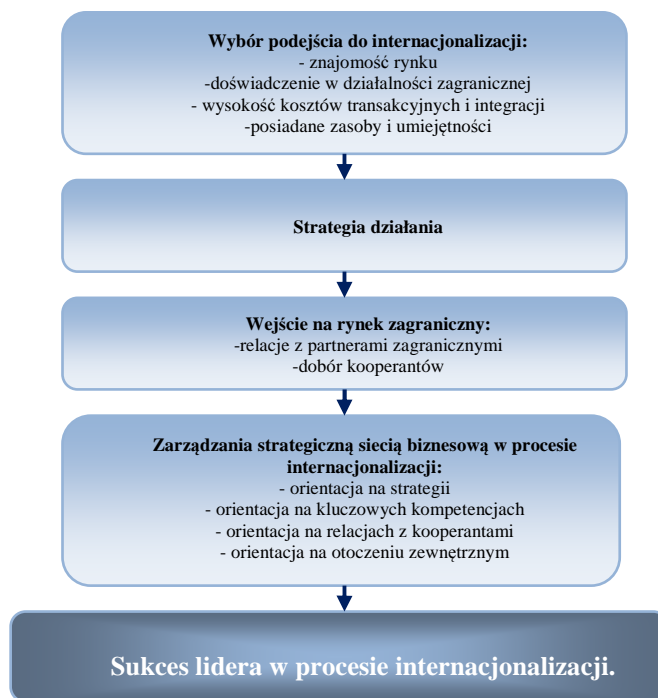
Źródło: opracowanie własne.

W ramach działań związanych z orientacją na relacje z kooperantami, przedsiębiorstwo powinno dbać o długotrwałe i partnerskie podejście do współpracujących z nim podmiotów na nowym rynku. Należy szczególnie wspierać wszelkie interakcje służące budowaniu sieci społecznych i zaufania między kooperantami oraz w ramach własnych struktur. Ponadto lider sieci powinien także dbać o realizację strategii poprzez aktywne zarządzanie powiązaniem oraz kontrolę realizacji zaplanowanych celów. Z kolei koncentracja na kluczowych kompetencjach umożliwi przedsiębiorstwu optymalizację własnego łańcucha wartości. Lider będzie skupiony na wykonywaniu tych czynności, które umożliwiają mu osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji. Ważny jest odpowiedni dobór kooperantów, którzy będą pomagali zrealizować zakładaną strategię. Ponadto przedsiębiorstwo będące liderem sieci powinno także analizować otoczenie zewnętrzne. Wejście na nowy rynek wiąże się z występowaniem wielu barier oraz różnic, dlatego też lider sieci powinien stale analizować zachodzące w otoczeniu zewnętrznym zmiany w celu ułatwienia początkowej działalności na nowym rynku zagranicznym.

Na sukces przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji wpływa, jak przedstawiono na rysunku 28, wiele czynników. Pierwszy z nich – wybór odpowiedniego podejścia do internacjonalizacji – determinuje działalność firmy na rynku zagranicznym. Wybór ten jest związany z wysokością kosztów transakcyjnych i kosztów integracji. Dodatkowo firma jest także uzależniona od posiadanego doświadczenia w działalności zagranicznej, zasobów, jakie ma do dyspozycji czy też znajomością nowego rynku. Na tej podstawie formułuje ona strategię działania, która stanowi kluczowy element działalności przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. W zależności od strategii, przedsiębiorstwo realizuje proces wejścia na nowy rynek oraz zarządza stworzoną strategiczną siecią na nowym rynku. Zarządzanie strategiczną siecią

biznesową na nowym rynku obejmuje koncentrację na czterech kluczowych obszarach działalności: kompetencjach, strategii, relacjach z kooperantami oraz na otoczeniu zewnętrznym.

Rysunek 28: Mechanizm osiągnięcia sukcesu lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.



Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie te elementy wpływają na sukces przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji w ramach strategicznej sieci biznesowej. Aby go osiągnąć lider strategicznej sieci biznesowej powinien być aktywny w działaniach koordynujących strategiczną sieć biznesową i relacje z kooperantami, a także koncentrować się na posiadanych przez siebie kluczowych kompetencjach, stanowiących podstawę osiągnięcia sukcesu na rynku w procesie internacjonalizacji.

\*\*\*

W literaturze przedmiotu internacjonalizacja analizowana jest pod kątem stopnia zaangażowania firmy w tym procesie, podejścia przedsiębiorstwa do procesu internacjonalizacji, motywów skłaniających przedsiębiorstwo do ekspansji zagranicznej oraz poziomów analizy tego procesu. W rozprawie przyjmuje się strategiczne podejście do tworzenia i zarządzania powiązaniemi na nowym rynku w procesie

internacjonalizacji. Uważa się, iż umiędzynarodowienie jest procesem, który wynika ze strategii działania przyjętej przez lidera sieci biznesowej.

Wśród licznych teorii dotyczących internacjonalizacji na szczególne wyróżnienie zasługują teoria kosztów transakcyjnych, teoria internalizacji, paradygmat eklektyczny oraz internacjonalizacja w ujęciu sekwencyjnym.

Koszty transakcyjne wynikają z niedoskonałości rynku. Wysokie koszty transakcyjne zachęcają przedsiębiorstwa do internacjonalizacji w ramach własnych struktur, poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Dzięki temu kluczowa wiedza zostaje w strukturach przedsiębiorstwa, stanowiąc podstawy do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. To ostatnie zagadnienie jest przedmiotem analizy teorii internalizacji. Zgodnie z teorią internalizacji, przedsiębiorstwa decydują się na zachowanie cennej i strategicznej wiedzy w ramach własnych struktur w celu ich ochrony przed konkurentami. W efekcie mogą one uzyskiwać przewagę konkurencyjną osiąganą dzięki posiadanym strategicznym zasobom. Natomiast paradygmat eklektyczny opiera się na założeniu, iż decyzje dotyczące internacjonalizacji są podejmowane w sposób racjonalny, biorąc pod uwagę posiadane atuty konkurencje, lokalizację oraz korzyści z internalizacji.

Modele internacjonalizacji w ujęciu sekwencyjnym zakładają, iż umiędzynarodowienie jest stopniowym procesem angażowania się przedsiębiorstwa w operacje zagraniczne. Sekwencyjne wchodzenie na nowy rynek jest powodowane brakiem zasobów, które stanowią barierę w internacjonalizacji oraz istniejącym dystansem psychicznym. Wraz z przechodzeniem do kolejnych faz internacjonalizacji, zmniejsza się dystans psychiczny a zwiększa się zaangażowanie zasobowe firmy. Kluczowe znaczenie ma wiedza eksperymentalna, wynikająca z doświadczenia, która jest tworzona w wyniku zachodzących w powiązaniu interakcji, także z partnerami zewnętrznymi. Osiągane w efekcie wykorzystania zasobów wyniki, nie są zawsze takie same, między innymi z uwagi na specyfikę, kontekst i charakterystykę interakcji.

Przedstawione modele i teorie internalizacji dotyczą działań przedsiębiorstwa niezależnie od przyjętego podejścia do wejścia na rynek zagraniczny. Zaprezentowany przegląd literatury miał na celu próbę identyfikacji i ocenę istniejących w literaturze głównych nurtów dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Z uwagi na tematykę badawczą rozprawy doktorskiej, skoncentrowano się głównie na teoriach internacjonalizacji w ujęciu sieciowym. Internacjonalizacja w ujęciu sieciowym dostrzega znaczenie relacji oraz zachodzących interakcji, jako kluczowych elementów wpływających na wejście firmy na nowy rynek.

Internacjonalizacja w ujęciu sieciowym oznacza, iż firma tworzy oraz rozwija pozycje w różnych sieciach usytuowanych w różnych krajach, oraz że te pozycje stają się coraz bardziej współzależne i połączone. O stopniu zinternacjonalizowania przedsiębiorstwa w tym ujęciu świadczy pozycja, jaką zajmuje w sieciach krajowych oraz jej znaczenie. Im przedsiębiorstwo jest bardziej zinternacjonalizowane, tym ma więcej silnych relacji z innymi krajowymi przedsiębiorstwami działającymi w ramach sieci. Porównawcza analiza internacjonalizacji w ujęciu sieciowym zaproponowana przez J. Johansona oraz L.-G. Mattssona skupia się na dwóch elementach: stopniu internacjonalizacji firmy oraz stopniu internacjonalizacji rynku. W zależności od ich wysokości, analizowane są zachowania firmy na nowym rynku. Wyróżnia się cztery modelowe sytuacje: Wczesny Gracz, Późny Gracz, Międzynarodowy Samotnik i Międzynarodowy Wśród Innych. Różnią się one zajmowaną pozycją w sieciach zagranicznych oraz stopniem zaangażowania na rynku.

Z kolei F. Ciabuschi (2002) podkreśla znaczenie zasobów przyczółkowych, które umożliwiają ekspansję przedsiębiorstwa na nowe rynki. Zasoby te są specyficzne dla danego przedsiębiorstwa i stanowią podstawę wejścia firmy na rynek zagraniczny. W analizie internacjonalizacji zaproponowanej przez D. Blankenburg (1995) kluczowym elementem są międzyorganizacyjne interakcje, w których biorą udział aktorzy wewnętrzni oraz zewnętrzni. Dzięki interakcjom przedsiębiorstwo może zbudować powiązania z innymi podmiotami na nowym rynku zagranicznym. Natomiast K. Fonfara (2009) dokonuje analizy porównawczej czterech modelowych zachowań przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji a osiąganymi przez nie wynikami.

Przedstawione powyżej modele próbują opisać motywy oraz sposoby wchodzenia na rynek zagraniczny w ujęciu sieciowym. Brakuje jednak przedstawienia, które elementy konfiguracji sieci biznesowej ułatwiają i optymalizują działalność firmy na rynku zagranicznym w procesie internacjonalizacji.

W pracy przyjmuje się, iż podejściem optymalizującym działalności podmiotu na nowym rynku jest strategiczna sieć biznesowa. Odpowiednia konfiguracja wewnętrzna jak i oparte na strategii budowanie relacji z kooperantami umożliwiają koncentrację na kluczowych kompetencjach, a tym samym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji.

Działania lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji powinny mieć na celu usprawnienie działalności w efekcie koncentracji na strategii, na kluczowych kompetencjach, na otoczeniu oraz na relacjach z kooperantami w sieci

(rysunek 27). Jednoczesne i aktywne działanie w ramach czterech wymienionych obszarach umożliwia lepszą realizację zaplanowanych celów strategicznych.

Osiągnięcie sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji jest uzależnione od jego aktywności w początkowym etapie wchodzenia na nowy rynek. Aby móc sprawnie działać, lider strategicznej sieci biznesowej powinien tworzyć i rozwijać relacje z wybranymi pod kątem realizowanej strategii partnerami biznesowymi. Ponadto w trakcie budowania strategicznej sieci biznesowej, powinien być także aktywny w czterech wymienianych powyżej obszarach. Połączenie tych dwóch elementów umożliwia osiągnięcie sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji (por. rysunek 28).

W literaturze przedmiotu badane są różne aspekty internacjonalizacji w ujęciu strategicznym. Przede wszystkim podkreśla się znaczenie strategii w tym procesie. Innym elementem poruszonym w literaturze przedmiotu jest zależność między formą wejścia na rynek zagraniczny a wysokością ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów. Zaznacza się konieczność optymalizacji własnej działalności poprzez ścisłą współpracę z innymi podmiotami na rynku zagranicznym. Brakuje jednak podkreślenia roli transferu wiedzy w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa w ramach strategicznej sieci biznesowej. Rozprawa stanowi próbę uzupełnienia istniejącej w literaturze przedmiotu luki poprzez wskazanie roli transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

### **3.2. Rola transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.**

#### **3.2.1. Determinanty transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej.**

Zdaniem H. Håkanssona i J. Johanssona (2002, s. 49) sieci przemysłowe są owocem historii, a aktorzy w niej występujący mają w pamięci minione interakcje. W wyniku długotrwałej współpracy tworzy się obustronne zaufanie, pozytywnie skorelowane z procesem tworzenia i wymiany wiedzy. Dlatego też, jeśli współpraca przebiega bez problemów, aktorzy są skłonni wymieniać między sobą coraz bardziej skomplikowane i kluczowe informacje.

Aspekty dotyczące zarządzania wiedzą w sieci sieciowej są badane z różnych perspektyw. L. Silver i T. Weidn (2001) badają zależności pomiędzy rodzajami powiązań zasobowych wśród przedsiębiorstw działających w sieci i ich ewentualnym wpływem na proces uczenia. Z kolei H. Håkansson, M. Huysman i A. Meijer (2001) analizują interakcje w sieci biznesowej w trakcie nabywania wiedzy przez podmioty działające w powiązaniu. Natomiast badania dotyczące efektów uzyskiwanych dzięki posiadanej i nabywanej wiedzy są prowadzone między innymi przez C. Eriksson i J. Lindvalla (2001) oraz L. Frimansona i J. Linda (2001).

W literaturze przedmiotu obecne są także badania dotyczące transferu wiedzy w ujęciu międzynarodowym. K. Langerstörn (2001) analizuje przepływy wiedzy w firmach międzynarodowych pod kątem realizowanych projektów, a C. Pahlberg (2001) skupia się na badaniu powstawania i rozpowszechniania wiedzy w oddziałach zagranicznych przedsiębiorstw. Inni badacze analizują transfer wiedzy z punktu widzenia korporacji transnarodowych, podkreślając znaczenie poziomych przepływów wiedzy pomiędzy oddziałami firmy (Hansen 1999, Gupta, Govindarajan 1991). Analizie poddane są także przepływy wiedzy związane z innowacjami (Noble, Birkinshaw 1998) lub też transfer najlepszych praktyk (Szulanski 1996). Wśród badaczy analizowany jest także wpływ otoczenia kulturowego na działalność międzynarodową przedsiębiorstw (Wiktor 2007) oraz aspekty komunikacji w korporacjach międzynarodowych (Brdulak 2007). W literaturze przedmiotu eksponuje się również potencjalne problemy związane z odmiennością języków w kontekście transferu wiedzy w ujęciu międzynarodowym (Kogut, Zander 1993, Welch, Welch 2009). Inni badacze skupiają się na interakcji pomiędzy internacjonalizacją firmy, siecią oraz wiedzą, w szczególności tą eksperymentalną (Wilson, Hadley 2000).

Analiza literatury wykazała, iż mimo podkreślania znaczenia wiedzy w procesie internacjonalizacji, badania dotyczą w szczególności wiedzy eksperymentalnej, uzyskanej w wyniku interakcji z partnerami biznesowymi (Wilson, Hadley 2000, Solberg 2001). Pomija się w nich wiedzę rozwijaną w ramach struktur przedsiębiorstwa – przez jego pracowników. Ponadto nie ma wskazania, w jaki sposób firmy mogą wykorzystać elementy podejścia sieciowego w celu optymalizacji własnej działalności w procesie internacjonalizacji. Brakuje ujęcia transferu wiedzy w kontekście strategicznej sieci biznesowej – badania skupiają się na pojedynczej firmie, pomijając podmioty składające się na strategiczną sieć biznesową (por. Tsai 2001). Rozprawa jest próbą uzupełnienia istniejącej luki badawczej i ma na celu zbadanie roli transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

Jednym z motywów dokonywania inwestycji zagranicznych jest pozyskiwanie nowych rozwiązań technologicznych, marketingowych czy atutów niematerialnych, które mogłyby zwiększyć innowacyjność przedsiębiorstwa (Zorska 2007, s. 154). Dlatego też firmy dokonując internacjonalizacji szukają partnerów zagranicznych posiadających komplementarne lub rzadkie zasoby. Wiedza, jakiej przedsiębiorstwa oczekują jest kluczowym elementem decydującym o rozpoczęciu współpracy na rynku zagranicznym. Może to oznaczać, iż im oczekiwania dotyczące stopnia zaawansowania posiadanej przez partnera wiedzy są wyższe, tym większa jest chęć do nawiązania współpracy. Mimo znalezienia partnera posiadającego komplementarną wiedzę, firma może nie mieć odpowiednich zdolności absorpcyjnych umożliwiających poprawne jej przyswojenie. Z uwagi na charakterystykę wiedzy, im bardziej jest ona zaawansowana i niejawną, tym jej transfer od kooperanta do firmy dokonującej internacjonalizacji jest bardziej utrudniony. Z kolei jawna i sformalizowana wiedza jest znacznie prostsza do przekazania innym. Jednak, na co zwracają uwagę K. Eriksson i J. Hohenthal (2001, s. 103), wiedza jawna nie może być łatwo modyfikowana i adaptowana do nowej sytuacji – ma to miejsce na przykład w przypadku transferu technologii. Z kolei im wiedza jest bardziej ukryta, mniej sformalizowana, przez co bardziej trudna w zrozumieniu, jej transfer będzie utrudniony, jednak może być zastosowana w wielu wariacjach (Kent, Hohenthal 2001, s. 103).

Wiedza istniejąca w sieci może mieć źródło w sieci w ramach której działa przedsiębiorstwo, w sieciach zewnętrznych w relacji do przedsiębiorstwa, jak i we wnętrzu przedsiębiorstwa (Foss, Pedersen 2002, s. 94). Współpraca między przedsiębiorstwami służy tworzeniu nowej wiedzy oraz ułatwia dostęp do nowej wiedzy, istniejącej poza granicami przedsiębiorstwa (Prahalad, Hamel 1990, Hamel



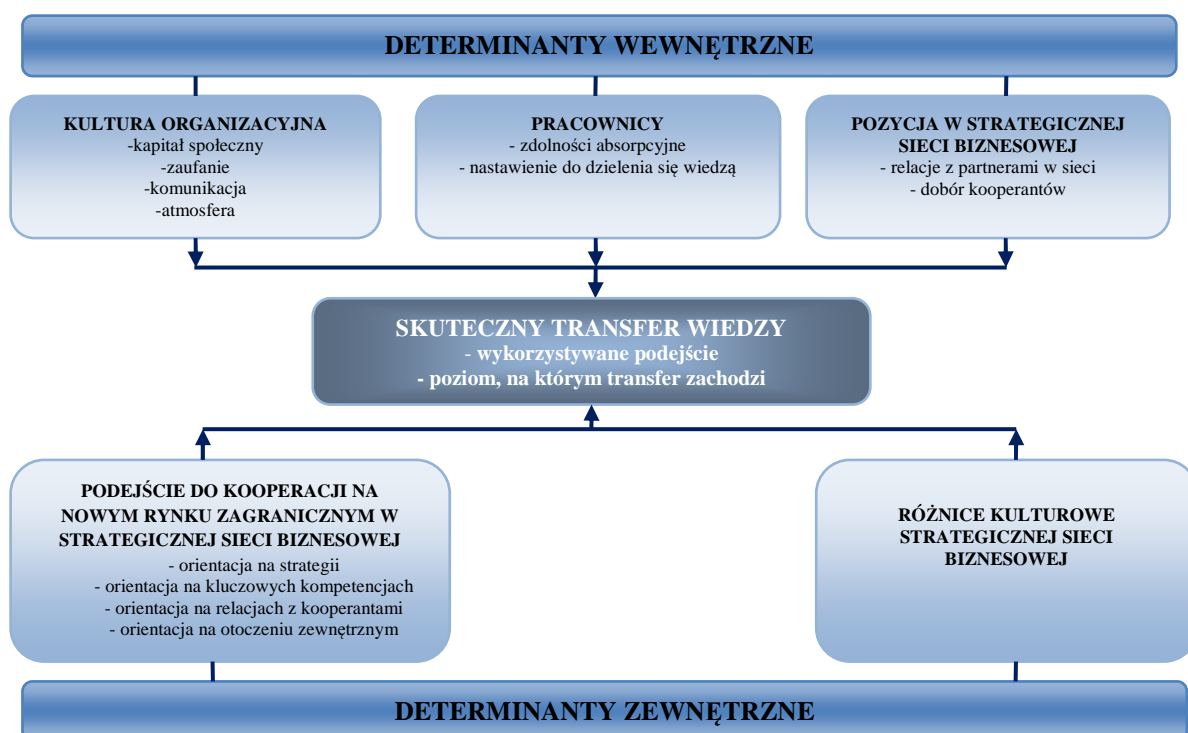
1991). Przedsiębiorstwa, które działają międzynarodowo posiadają relatywną przewagę nad przedsiębiorstwami lokalnymi, gdyż mogą przekazywać bardziej zróżnicowaną wiedzę, która przyczynia się do zdobywania przewagi konkurencyjnej (Foss, Pedersen 2002, s. 93, Kogut, Zander 2003, s. 517). Wiedza ta jest wzbogacona o aspekty pochodzące z rynku lokalnego, czy z innych rynków zagranicznych, umożliwiając przedsiębiorstwu tworzenie własnej, niepowtarzalnej kombinacji tego zasobu. Posiadana wiedza wzbogacona o nowe elementy może przyczyniać się do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami, które nie działają w konkretnej sieci. Jak podkreślają L. Silver oraz T. Weidn, zawsze istnieje potencjał do lepszego zastosowania zasobów w ramach przedsiębiorstwa oraz pomiędzy aktorami (2001, s. 109). Lepšie zastosowanie zasobów może mieć swoje źródło w odmiennym poziomie doświadczenia oraz w posiadanej wiedzy przez aktorów sieci. Żaden aktor nie posiada całej wiedzy z danego obszaru (Siler, Weidn 2001, s. 109), dlatego w celu osiągnięcia dobrych wyników, szczególnie w kontekście międzynarodowym, konieczna jest współpraca z innymi podmiotami w ramach strategicznej sieci biznesowej.

Jak podkreślono wcześniej, wiedza istniejąca wewnątrz organizacji ma źródło w wielu wewnętrznych i zewnętrznych lokalizacjach. Dlatego też w celu podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, ważne jest dokładne zlokalizowanie obecnej wewnątrz organizacji wiedzy. Może ona być przechowywana w umysłach pracowników, narzędziach (oprogramowanie komputerowe, podręczniki) oraz zadaniach (cele, intencje oraz zadania firmy). W ramach przedsiębiorstwa te trzy elementy łączą się w podsieci (Argote, Ingram 2000, s. 155). Transfer wiedzy zachodzi poprzez przemieszczanie wiedzy pomiędzy obszarami jej przechowywania – pracownikami, narzędziami oraz zadaniami. Niezbędnym warunkiem sprawnego transferu wiedzy jest odpowiedni „proces lokalizacji zasobów” (Głuszek 2004, s. 91). Elementem wspomagającym lokalizację, a tym samym wpływającym na intensywność transferu, jest pamięć transakcyjna (*transactive memory*) dzięki której pracownicy są świadomi, kto ma doświadczenie i wiedzę z danego zakresu (Argote, Ingram 2000, s. 154). Oprócz istnienia pamięci transakcyjnej, narzędziem wspomagającym transfer wiedzy jest pamięć organizacyjna (*organizational memory*), która ma swoje źródło w technologii, strukturze, a także w pracownikach (Argote 2005, ss. 6-93). Należy dodać, iż wiedza istniejąca w rutynach oraz strukturze jest bardziej odporna na deprecjację i łatwiejsza w przekazywaniu. Z drugiej strony pracownicy są bardziej

wrażliwi na zmiany wiedzy oraz mają możliwość szybkiego zdobywania nowej wiedzy (Argote 2005, s. 93).

Główne determinanty skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie – pracownicy oraz kultura organizacyjna zostały szczegółowo omówione w rozdziale 1.1.2 rozprawy (por. rysunek 14). Z uwagi na przedmiot rozprawy, zaproponowane determinanty należy uzupełnić o aspekty związane z działalnością przedsiębiorstwa w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Uważa się, iż kluczowe determinanty odnoszenia sukcesu przez lidera w procesie internacjonalizacji w ramach strategicznej sieci biznesowej obejmują dodatkowo: pozycję, jaką zajmuje przedsiębiorstwo w sieci, podejście do kooperacji w ramach strategicznej sieci biznesowej, a także otoczenie kulturowe, w jakim działa lider strategicznej sieci biznesowej. Determinanty sukcesu dzielą się zatem na wewnętrzne, wynikające z wnętrza przedsiębiorstwa (kultura organizacyjna lidera strategicznej sieci biznesowej, pracownicy i ich nastawienie do transferu wiedzy i pozycja w sieci, jaką posiada lider strategicznej sieci biznesowej) oraz zewnętrzne, wynikające z charakterystyki otoczenia lidera sieci (podejście do kooperacji oraz kultura, w jakiej działa sieć). Modelowe ujęcie determinant transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji jest przedstawione na rysunku 29.

Rysunek 29: Determinanty transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji – ujęcie modelowe.



Źródło: opracowanie własne.

Jak wspomniano wcześniej, znaczenie kultury organizacyjnej, pracowników oraz samego procesu transferu wiedzy w osiągnięciu sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej zostało szczegółowo omówione w rozdziale 1.1.2. rozprawy. Dlatego też w dalszej części zostaną omówione pozostałe determinanty skutecznego transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji, do których zaliczono pozycję przedsiębiorstwa w strategicznej sieci biznesowej, otoczenie kulturowe w jakim ono działa oraz podejście do kooperacji w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji (por. rysunek 29).

Przedsiębiorstwo zajmujące centralną pozycję w sieci działającej na rynku zagranicznym zajmują uprzywilejowaną pozycję w zakresie dostępu oraz wymiany zaawansowanej wiedzy. Potwierdzają to wyniki badań – centralna pozycja umożliwia dostęp do najbardziej zdywersyfikowanej wiedzy, a w efekcie pozwala na lepsze rozpoznanie i reakcje na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy (Tsai 2001, ss. 996-1004). Ponadto ułatwia ona dostęp do wielu rodzajów wiedzy (w tym trendów zachodzących w otoczeniu) oraz praktyk, i w konsekwencji umożliwia poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Lider powiązania może także korzystać z efektów skali poprzez wykorzystanie wiedzy pochodzącej z oddalonych przedsiębiorstw działających w ramach jednej sieci. Obserwacje te potwierdzają inne badania zajmujące się zależnością pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w sieci, a dostępem do zasobów, produktów, wiedzy i ludzi w ramach powiązania (Lagerström 2001, s. 208). Zgodnie z nimi, im dane przedsiębiorstwo znajduje się bliżej centralnego miejsca w powiązaniu, tym lepsze osiąga wyniki. Jest to niewątpliwie uwarunkowane dostępem do bardziej zaawansowanej i zróżnicowanej wiedzy. Wpływ na zaawansowanie wiedzy oraz w efekcie uzyskiwaną pozycję mają relacje z partnerami biznesowymi. Im są one bliższe i bardziej nieformalne, tym łatwiej może być przekazywana niejawną, strategiczną wiedzą. Ponadto pozycja w sieci determinuje także charakter współpracy z kooperantami w ramach strategicznej sieci biznesowej. W zależności od siły tej pozycji, lider ma mniejszy lub większy wpływ na realizację zakładanej przez siebie strategii. To określa z kolei możliwość osiągnięcia przez niego sukcesu w procesie internacjonalizacji.

Przynależność do tego samego otoczenia kulturowego ułatwia transfer wiedzy, gdyż obie strony porozumiewają się tym samym językiem, dzielą tę samą tradycję, wartości, zasady, dlatego jest im łatwiej odczytać nie tylko werbalne sygnały, jakie wysyłają inni aktorzy z sieci, ale też te niewerbalne, specyficzne dla danego obszaru kulturowego. N. Adler (2002, s. 16) uważa, że kultura jest dzielona wspólnie przez

wszystkich lub prawie wszystkich członów danej grupy społecznej, jest przekazywana młodszym osobom przez starsze, a także warunkuje i kształtuje zachowania oraz sposób postrzegania świata. Kulturę można rozpatrywać na czterech podstawowych poziomach (Sandström 1994, ss. 50-51): kultury narodowej (język, struktura społeczna, religia), kultury na poziomie przemysłu (podkultura kultury narodowej, obejmująca wartości i normy związane z wykonywaniem określonej działalności przemysłowej), kultury na poziomie organizacji (tworzonej i rozwijanej przez grupę) oraz kultury na poziomie jednostki (powstałej w wyniku interakcji kultury narodowej oraz subkultur). Ważnym aspektem działalności przedsiębiorstwa, szczególnie w ujęciu międzynarodowym, jest wiedza kulturowa. Ułatwia ona nawiązywanie kontaktów z partnerami zagranicznymi (Simpson 2004, s. 295) oraz pozwala na bardziej sprawną współpracę. Otoczenie kulturowe wpływa nie tylko na powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami danej sieci oraz innymi aktorami powiązania, ale także na kulturę organizacyjną istniejącą wewnątrz każdego z nich. Partnerzy powiązania muszą być świadomi różnic kulturowych w nim istniejących, aby nie wpływały one w zasadniczy sposób na tworzenie barier w transferze wiedzy i budowaniu zaufania.

Podejście do kooperacji na nowym rynku powinno być zorientowane na cztery podstawowe aspekty – strategię, kluczowe kompetencje, otoczenie zewnętrzne oraz relacje z kooperantami (por. rysunek 27). Kontakty z partnerami zagranicznymi znacznie ułatwiają dostęp do wiedzy eksperymentalnej (poprzez wymianę poglądów lub omówienie problemów, jakie wcześniej miały inne firmy działające na tym rynku), co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności lidera sieci oraz stworzonego powiązania. Jednak wiedza ta ma strategiczne znaczenie dla firmy tylko wtedy, gdy potrafi ona skapitalizować ten zasób w dalszej działalności zagranicznej (Welch, Welch 1995, s. 14). Z uwagi na specyfikę wiedzy, nie każdy jej typ można łatwo przekazywać szczególnie w kontekście międzynarodowym. Dlatego też przedsiębiorstwa muszą część wiedzy rozwijać w ramach własnych struktur. Ponadto wypracowane w przedsiębiorstwie specyficzne zasoby wiedzy tworzą unikatową, strategiczną dla danego przedsiębiorstwa wartość, przyczyniając się do umacniania pozycji konkurencyjnej. Wiedza może pochodzić także z zewnętrznych źródeł, jednak implikuje to powstawanie dodatkowych kosztów transferu.

A. Zorska (2007, s. 144) podkreśla dwubiegunowość transferu wiedzy na rynku zagranicznym. Z jednej strony przedsiębiorstwa, poprzez wymianę z lokalnymi partnerami tracą kluczową wiedzę, co może prowadzić do przechwycenia jej i wykorzystania przez podmioty zewnętrzne ze szkodą dla danej firmy (Zorska 2007,

s. 144). Z drugiej strony, poprzez kontakty z dostawcami i innymi podmiotami działającymi na rynku zagranicznym, przedsiębiorstwo uzyskuje szanse na rozwój nowej wiedzy. W wyniku powiązań przedsiębiorstwa z zagranicznymi podmiotami (do których można zaliczyć dostawców, odbiorców, czy konkurentów), zyskuje ono dostęp do zasobów wiedzy scharakteryzowanych jako „lokalnie uwiązane” (*location-bound knowledge*) (Zorska 2007, s. 145). Przez swoją różnorodność a jednocześnie pozostawanie specyficzną w kontekście danego rynku, wiedza uzyskana od różnych podmiotów zagranicznych, po odpowiedniej selekcji, modyfikacji, adaptacji i zastosowaniu umożliwia poprawę pozycji konkurencyjnej na nowym rynku.

Wydaje się, iż wejście na zagraniczny rynek w ramach strategicznej sieci biznesowej przyczynia się do realizacji zaplanowanych celów przez lidera. Wymiana doświadczeń z innymi podmiotami w sieci, budowanie zaufania służącego wymianie wiedzy, nieformalne powiązania ułatwiają działalność na obcym kulturowo, ekonomicznie i prawnie rynku. Dzięki wymianie wiedzy, przedsiębiorstwo wcześniej zapoznaje się ze specyfiką nowego rynku i może szybciej dostosować się do wymagań zagranicznych klientów. Jak już zostało podkreślone w rozdziale 1.2.2. prezentowanej rozprawy doktorskiej, ważne znaczenie w transferze wiedzy ma kapitał społeczny (Zorska 2007, s. 158). Długotrwała współpraca, budowanie sieci społecznych oraz tworzenie podstaw pod rozwój współpracy, pozytywnie wpływają na transfer wiedzy na rynku zagranicznym.

Determinanty skutecznego transferu wiedzy odnoszą się do działań lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Działalność przedsiębiorstwa na nowym rynku, w kontekście przedstawionych na rysunku 29 determinant, jest ułatwiona poprzez odpowiednio zbudowaną architekturę przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Można się zgodzić z definicją architektury przedsiębiorstwa zaproponowaną przez E. Głuszek (2004). W ujęciu tym, „architektura przedsiębiorstwa stanowi sieć relatywnych kontaktów wewnątrz niego oraz w otoczeniu” (Głuszek 2004, s. 191). E. Głuszek dzieli architekturę na wewnętrzną (opartą ona relacjach między firmą a pracownikami), zewnętrzną (obejmującą relacje z kooperantami) oraz architekturę sieci (która dotyczy kontaktów pomiędzy firmami prowadzącymi podobną działalność) (Głuszek 2004, s. 191). Z uwagi na to, iż w literaturze przedmiotu problem architektury przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji – nie jest dokładnie analizowany, rozprawa ma na celu próbę częściowego uzupełnienia

istniejącej w tym zakresie luki badawczej. Wydaje się, iż odpowiednio zbudowana architektura w znacznym stopniu wpływa na transfer wiedzy w przedsiębiorstwie i tworzonej strategicznej sieci biznesowej w trakcie wchodzenia na nowy rynek.

W rozprawie analizie poddaje się elementy wewnętrznej oraz zewnętrznej architektury przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej – jako kluczowych czynników determinujących sukces firmy w procesie internacjonalizacji w kontekście transferu wiedzy. Oprócz obecnego w literaturze przedmiotu (por. Głuszek 2004) podziału architektury na wewnętrzną oraz zewnętrzną, w rozprawie proponuje się dodatkowo jej podział z uwagi na materialny lub niematerialny charakter elementów istniejących wewnątrz głównego przedsiębiorstwa oraz w ramach jego relacji z bezpośrednimi kooperantami. W tabeli 18 zaproponowano podstawowe elementy charakteryzujące materialne i niematerialne aspekty architektury wewnętrznej oraz zewnętrznej przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

Tabela 18: Elementy architektury przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

Składniki architektury wewnętrznej.		Składniki architektury zewnętrznej.	
Składniki materialne	Składniki niematerialne	Składniki materialne	Składniki niematerialne
Aktywa przedsiębiorstwa – zasoby materialne (budynki, wyposażenie, urządzenia techniczne)	Aktywa przedsiębiorstwa – zasoby niematerialne (obieg wiedzy i know-how, poziom zaufania)	Istniejące kontakty, umowy	Nieformalny transfer wiedzy
Formalne, wynikające z zależności służbowych, powiązania pracowników	Nieformalne relacje pomiędzy pracownikami	Formalne, wynikające z zależności służbowych powiązania z kooperantami	Nieformalne relacje pomiędzy pracownikami a kooperantami
Struktura formalna przedsiębiorstwa	Znaczenie elementów koncepcji marketingu partnerskiego	Formalna kooperacja z kooperantami, wynikająca z obowiązków służbowych	Znaczenie elementów koncepcji marketingu partnerskiego
Formalne kanały komunikacji	Stopień formalizacji komunikacji	Formalne kanały komunikacji	Stopień formalizacji komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Do materialnych elementów architektury lidera strategicznej sieci biznesowej można zaliczyć formalną strukturę przedsiębiorstwa – na przykład fizyczne rozmieszczenie budynków, działów i pracowników w ramach firmy, odległość pomiędzy poszczególnymi działami w ramach struktury przedsiębiorstwa oraz dystans między współpracującymi w ramach strategicznej sieci biznesowej podmiotami. Na ten wymiar architektury składają się także formalne, wynikające z hierarchii czy dokumentów powiązania pomiędzy pracownikami i kooperantami. Ponadto zaliczyć do nich można elementy struktury stanowiące materialne aktywa przedsiębiorstwa wchodzące w skład strategicznej sieci biznesowej, jak na przykład budynki, aparaturę

czy wyposażenie techniczne. Innymi elementami tworzącymi materialny wymiar architektury są formalne, wynikające z istniejącej struktury powiązania zawodowe oraz kanały komunikacji między pracownikami. Są to zatem zauważalne i stosunkowo łatwe w obserwacji elementy charakteryzujące przedsiębiorstwo zarówno w ramach własnej struktury, jak i w relacjach z innymi przedsiębiorstwami współpracującymi w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Pojawiające się wewnątrz tych struktur problemy są ze względu na swoją charakterystykę z reguły łatwiejsze w obserwacji i w rozwiązaniu.

W przypadku niematerialnych elementów architektury, zarówno obserwacja, jak i diagnoza zaistniałych problemów są utrudnione. Przeważnie elementy składające się na ten wymiar architektury nie są zauważalne, jednak w istotny sposób wpływają one na funkcjonowanie lidera strategicznej sieci biznesowej. Wynika to z charakteru tego wymiaru architektury. Składają się na nią nieformalne relacje i powiązania istniejące w przedsiębiorstwie będącym liderem strategicznej sieci biznesowej, stopień formalizacji komunikacji, stopień płynności obiegu informacji i know-how oraz istniejący poziom zaufania w ramach strategicznej sieci biznesowej. Jedynie dłuższa, wnikliwa i stała analiza może umożliwić rozpoznanie istniejących w ramach tych struktur problemów.

Ważnym elementem niematerialnych składników wewnętrznej architektury lidera strategicznej sieci biznesowej jest partnerskie podejście do współpracowników niezależnie od miejsca, jakie zajmują w hierarchii. W tym celu przedsiębiorstwo powinno w strategii uwzględniać elementy marketingu partnerskiego i wewnętrznego. Koncepcja marketingu partnerskiego kładzie nacisk na budowę, rozwój oraz umacnianie długotrwałych relacji (Fonfara 2004, s. 61). Bazując na elementach marketingu wewnętrznego, pracownicy powinni mieć poczucie, iż są ważni dla przełożonych. Wszyscy powinni być także świadomi strategii przedsiębiorstwa, jego misji i celów do osiągnięcia. Ważne jest ponadto budowanie atmosfery otwartości i poczucia bezpieczeństwa. Przełożeni powinni otwarcie rozmawiać z podwładnymi informując ich na bieżąco o sytuacji w przedsiębiorstwie oraz dzielić z nimi nawet niekorzystnymi wiadomościami.

Istotnym niematerialnym składnikiem architektury przedsiębiorstwa są nieformalne relacje. Ułatwienie rozwoju nieformalnej komunikacji ma na celu rozwój i pogłębianie istniejących sieci społecznych. T. Gołębiowski (2002, ss. 13-17) w kontekście budowania zaufania w sieci biznesowej, proponuje koncepcję zaangażowania i wzajemnego zaufania, dotyczącą zachowań między partnerami

sieciowymi. Zgodnie z tą koncepcją, przy zapewnieniu środków, możliwości oraz korzyści przewyższających ofertę konkurentów, firmy wzmacniają wzajemne zaangażowanie i zaufanie.

Z uwagi na strategiczny charakter istniejącej w przedsiębiorstwie wiedzy, budując optymalną architekturę wspierającą transfer wiedzy, lider strategicznej sieci biznesowej powinien skoncentrować się na trzech podstawowych działaniach: tworzeniu i rozwoju zaufania pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa, pogłębianiu integracji pracowników poprzez wspieranie i stwarzanie możliwości organizowania nieformalnych spotkań pracowników oraz rozwoju marketingu partnerskiego w ramach przedsiębiorstwa i współpracujących z nim podmiotów. Optymalna architektura lidera strategicznej sieci biznesowej powinna łączyć materialne i niematerialne aspekty, ze szczególnym uwzględnieniem tych ostatnich, jako elementów ułatwiających osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa na nowym rynku w kontekście transferu wiedzy. Powinna ona także likwidować bariery w komunikacji i zachęcać pracowników do wymiany poglądów. Ma to szczególne znaczenie w momencie wkraczania przedsiębiorstwa na nowy rynek. Jedynie odpowiednio skonstruowana architektura wraz z koncentracją na własnych kluczowych zdolnościach w trakcie budowania strategicznej sieci biznesowej, może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu w procesie internacjonalizacji.

Tworzenie odpowiedniej architektury lidera strategicznej sieci biznesowej ułatwiają dobre relacje w firmie i z innymi podmiotami współpracującymi z przedsiębiorstwem, spłaszczenie organizacji i zewnętrznych powiązań czy zrozumienie dla różnic kulturowych i osobowościowych. Różnice kulturowe mogą doprowadzić do sztucznych podziałów w przedsiębiorstwie (por. Schroeder 2009, s. 91), co w efekcie zahamuje transfer wiedzy. Osoby pracujące w przedsiębiorstwie powinny być zachęcane do dzielenia się zarówno swoją wiedzą, jak i wątpliwościami z innymi współpracownikami. Przedsiębiorstwo powinno w ramach własnych struktur udostępniać pracownikom miejsca, gdzie w czasie pracy mogą oni się spotykać i wymieniać poglądy. Nieformalne rozmowy sprzyjają dzieleniu się wątpliwościami, także z przełożonymi. Inne metody zaangażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa to wewnętrzne szkolenia czy rotacja w ramach firmy. W ten sposób pracownicy mogą podzielić się swoją wiedzą z innymi oraz czerpać nowe rozwiązania lub zapoznawać się z problemami osób pracujących w innych działach.

Współpraca oraz transfer wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej oprócz niewątpliwych korzyści niesie także zagrożenia dla lidera sieci. Wynikają one albo



z nastawienia przedsiębiorstwa do kooperacji lub też z istnienia barier strukturalnych utrudniających współpracę.

Trudność w dzieleniu się wiedzą pomiędzy lokalnymi podmiotami a liderem strategicznej sieci biznesowej ma swoje źródło w braku wcześniejszej współpracy. Firmy, które nigdy ze sobą nie współpracowały, nie mają wypracowanych schematów kooperacji, co może powodować opóźnienia w realizacji zadania, a nawet jego przerwanie (Argote, Ingram 2002, ss. 150-169). Uwaga w tym wypadku jest skierowana na rozwiązywanie zaistniałych problemów, a nie na promowanie zachowań sprzyjających transferowi wiedzy między współpracującymi podmiotami. Bariere mogą stanowić odmienne kultury narodowe i organizacyjne współpracujących podmiotów, czego efektem mogą być negatywne oceny partnera czy wystąpienie zjawiska etnocentryzmu wśród pracowników (Schroeder 2009, s. 91). Ponadto nie zawsze można przenieść sprawdzone metody transferu wiedzy z rynku lokalnego na rynek zagraniczny. Poza tym należy dostosować zasób, jakim jest wiedza, do wymagań nowego otoczenia konkurencyjnego (Delios, Beamish 2001, s. 1029).

Transfer wiedzy może być utrudniony ze względu na nowe treści zawarte w wiedzy. Treści te mogą być niechętnie akceptowane przez pracowników wykorzystujących dotychczasową wiedzę (Inkpen, Ramaswamy 2006, s. 112). Jest to potęgowane przez istniejące różnice kulturowe utrudniające komunikację. Ponadto zbyt mocne osadzenie wiedzy w konkretnym kontekście także utrudnia jej transfer (Inkpen, Ramaswamy 2006, s. 112). Porozumiewanie się odmiennymi językami lub slangiem organizacyjnym niezrozumiałym dla osób z zewnątrz, utrudnia przekazywanie wiedzy jawnej uniemożliwiając transfer wiedzy ukrytej. Niekiedy przekazanie wiedzy ukrytej wiąże się z wykorzystaniem wyrażen obcych dla danej organizacji, a nawet dla danego języka. Wraz z rozwojem współpracy wyrazy te stają się nieodłączną cechą danej organizacji i w wysokim stopniu ułatwiają transfer wiedzy (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, ss. 22-23, Schroeder 2009, s. 92).

Inną przeszkodę stanowi trudność w odpowiednim zmotywowaniu pracowników do dzielenia się wiedzą w ramach strategicznej sieci biznesowej. Należy zgodzić się z T. Rudolfem, który określa ten element jako najtrudniejsze wyzwanie procesu transferu wiedzy, gdyż „wymaga zmiany kultury współpracy, a także rezygnacji menedżerów z informacyjnego monopolu” (Rudolf 2002, za: Grudzewski, Hejduk 2004, s. 84). Pracownicy często mają przekonanie, iż wiedza, którą posiadają jest ich własnością oraz stanowi gwarancję pozycji w firmie. Nie są chętni do transferu wiedzy

w sytuacji, gdy są nagradzani za to, co wiedzą, a nie na ile swoją wiedza dzielą się z innymi (Dalkir 2005, ss. 132-133).

Koleją barierę w transferze wiedzy stanowi jej „lepkość” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 88, von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000 ss. 22 -23, Morawski 2005, s. 66, Welch, Welch 2008, s. 343). Oznacza to, że niektóre dane i informacje są wykorzystywane w ograniczonej liczbie działów, przy czym pozostałe jednostki nie mają świadomości, iż taka wiedza istnieje, co prowadzi do ponownego ponoszenia nakładów finansowych i czasowych na zdobywanie, przetwarzanie i adaptację informacji, które są już w posiadaniu przedsiębiorstwa. Negatywnym następstwem lepkości wiedzy jest ciągle powielanie tych samych błędów.

J. Wasiela-Jaroszewicz (2008, ss. 114 – 115) wyróżnia dodatkowe rodzaje barier w transferze wiedzy: związane z kanałami komunikacji i ich odpowiednim doborem oraz związane z cechami informacji, jak jej złożoność oraz znaczenie. Jako kolejne bariery dla transferu wiedzy można wymienić: sprzeczność z wyznawanymi dotychczas wartościami kultury organizacyjnej, syndrom „złe, bo nie nasze” (*not invented here*), niedostateczną świadomość korzyści, różne stany emocjonalne i doświadczenia życiowe, konkurencję między pracownikami i między działami w organizacji, brak motywacji, strukturę organizacji, niewydolność systemów informatycznych, niedostosowanie kanałów komunikacji, niepewność korzyści z pozyskanej wiedzy, a także horyzont czasowy w jakim można się spodziewać rezultatów (Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 82, Rudolf 2002, za: Grudzewski, Hejduk 2004, s. 85, Dalkir 2005, ss. 132-133, Wasiela-Jaroszewicz 2008, ss. 114-115). Kolejne istotne bariery w komunikacji to trudności w uzyskaniu informacji z innych firm w sieci, różne oczekiwania nadawcy i odbiorcy informacji oraz brak zaufania (Wasiela-Jaroszewicz, Pietras 2008, ss. 190). Do przeszkód w transferze należą także: mocne powiązanie wiedzy z kontekstem, czyli miejscem, czasem i użytkownikiem wiedzy, silna specjalizacja wiedzy oraz różna zdolność absorpcyjna pracowników (Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 82, Dalkir 2005, ss. 132-133). Z kolei W. Grudzewski i I. Hejduk (2004, ss. 126-127) jako kolejne bariery dodają: kulturę przedsiębiorstwa utrudniającą przedstawienie własnych propozycji osobom podejmującym decyzje, obawę przed jednostronną wymianą wartościowych informacji, nikłe zaangażowanie menedżerów w przekazywanie wiedzy, dyskryminowanie pracowników niższego szczebla, obawę przed zmianami, brak czasu, różnice narodowościowe oraz dystans fizyczny istniejący między pracownikami. Problem stanowi także nadmiar wiedzy krążącej w ramach przedsiębiorstwa, czyli jej redundancja.

Ważnymi, lecz często niezauważonymi przeszkodami dla transferu wiedzy mogą być historie istniejące w organizacji, procedury i paradygmaty organizacyjne (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, ss. 22-23). Przyczyniają się one do tworzenia oraz rozwoju kapitału społecznego. Jednak niekiedy historie stanowią hamulec w dzieleniu się wiedzą gdyż sprawiają, iż pracownicy boją się postępować w inny, niż w historiach, sposób. Ponadto historie te mogą niekiedy opowiadać o negatywnych faktach z życia firmy, i w efekcie hamować rozwój wiedzy. Pracownicy nie chcą podejmować podobnych działań, które zakończyły się porażką, mimo, iż rezultaty tych działań nie są do przewidzenia (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, ss. 23-24). Kolejną barierą w tworzeniu i dzieleniu się wiedzą są procedury istniejące w przedsiębiorstwie, które z jednej strony ułatwiają działanie firmy dzięki powtarzalnym i sprawdzonym sposobom działania i postępowania. Jednak procedury mogą ograniczać innowacyjne rozwiązania i uniemożliwiać nieplanowane lub niezgodne z nimi finansowanie przedsięwzięć (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 24). Barierę dla transferu wiedzy stanowią także paradygmaty istniejące w firmie. Są one efektem strategicznego zamysłu firmy, wizji, misji, wyznawanych wartości i w efekcie wpływają na kulturę organizacyjną, sposób komunikowania się, język, rutyny czy przekazywane historie. Dzięki nim pracownicy mogą szybciej asymilować się z firmą. Jednak mogą też uniemożliwiać swobodne wypowiedzanie się osób niezgadających się z istniejącymi paradygmatami (von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 25).

Także rutyny, z reguły sprzyjające transferowi wiedzy, mogą w niektórych sytuacjach negatywnie wpływać na proces uczenia się w efekcie użycia ich bez refleksji do nieodpowiedniej czynności (Jashapara 2006, s. 101). Niezmiennosc rutyn w przypadku odnoszenia sukcesu prowadzi do tzw. „pułapki kompetencji” (Leavitt, March 1988, za: Jashapara 2006, s. 101). Polega ona na kontynuacji, w przypadku odnoszenia przez firmę sukcesu, dotychczasowych metod działania, w sytuacji gdy modyfikacja rutyn mogłaby prowadzić do osiągnięcia jeszcze lepszych wyników. W efekcie przedsiębiorstwo nie wykorzystuje swojego potencjału. Ponadto sukces przyczynia się do utrwalania zachowań prowadzących do osiągnięcia celu i jednocześnie neguje inne sposoby działania (Jashapara 2006, s. 101). Zmiana zachowań organizacyjnych i tym samym obowiązujących rutyn działania jest możliwa w sytuacji kryzysu, kiedy dotychczasowa strategia działania nie przynosi pożądanych efektów.

Na podstawie przedstawionej powyżej analizy literatury można zaproponować podział barier występujących w transferze wiedzy na subiektywne (wynikające z opinii

czy nastawienia pracownika) oraz obiektywne (wynikające z otoczenia przedsiębiorstwa). Bazując na tym rozgraniczeniu dokonuje się dalszego podziału barier obiektywnych na strukturalne (wynikające ze struktury organizacyjnej), oraz zewnętrzne (mające swoje źródło w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa działającego w ujęciu strategicznej sieci biznesowej). Podział barier w transferze wiedzy jest zawarty w tabeli 19.

Tabela 19: Subiektywne i obiektywne bariery w transferze wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

Bariery subiektywne	Bariery obiektywne	
	Bariery strukturalne	Bariery zewnętrzne
poczucie „wiedza = władza”	nagrody za posiadanie wiedzy, a nie transfer wiedzy	dystans geograficzny
wiedza gwarancją zatrudnienia	„lepkosć wiedzy”	dystans kulturowy
niepewność korzyści dzielenia się wiedzą	sprzeczność z dotychczasową kulturą organizacyjną	różnice prawne, ekonomiczne, technologiczne
syndrom „not-invented-here”	kultura organizacyjna hamująca transfer wiedzy	
brak identyfikacji z nadawcą	brak zaangażowania przełożonych	
niepewność co do rezultatów	ignorowanie wiedzy pochodzącej od pracowników z niższych szczebli	
silne powiązanie z kontekstem	brak systemów motywacyjnych	
wysoka specjalizacja	język organizacyjny, żargon	
zdolności absorpcyjne	brak czasu	
jednostronne dzielenie się wiedzą	różnice narodowościowe pracowników	
strach przed zmianami	nadmiar krążącej wiedzy	
nieświadomość korzyści	zła atmosfera	
konkurencja między pracownikami	dystans hierarchiczny	
różne doświadczenie życiowe	niechęć do wyrażania krytyki przez pracowników	
stereotypy, uprzedzenia	procedury, praktyki	
bierne słuchanie	historie istniejące w przedsiębiorstwie	
	rutyny	
	konkurencja między działami	
	niewydolność lub brak systemów informatycznych	
	niedostosowane kanałów do odbiorców lub do typu wiedzy	
	trudności w uzyskiwaniu informacji z innych działów	
	zakłócenia fizyczne w przekazie	

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej barier istnieje na poziomie organizacji, dlatego też kierownictwo powinno działać w kierunku systematycznego usuwania oraz motywowania pracowników do dzielenia się wiedzą. Jak celnie podkreśla J. Schroeder o sukcesie przedsiębiorstwa działającego w otoczeniu międzynarodowym decyduje kompetentna kadra zarządzająca (2009, s. 91). Skuteczne dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie, szczególnie w trakcie wchodzenia na rynek zagraniczny i budowaniu strategicznej sieci biznesowej wymaga, aby bariery istniejące na każdym poziomie organizacyjnym

strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji były przez kierownictwo sukcesywnie zmniejszane, dzięki czemu transfer wiedzy będzie bardziej skuteczny.

W ujęciu zasobowym w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, przedsiębiorstwa powinny specjalizować się w rozwoju oraz transferze wiedzy, która jest zaawansowana oraz trudna do zdobycia. Determinanty zaprezentowane na rysunku 29 przedstawiają kluczowe dla skutecznego transferu wiedzy obszary działań lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Skuteczny transfer wiedzy jest warunkowany odpowiednio zbudowaną wewnętrzną oraz zewnętrzną architekturą lidera strategicznej sieci biznesowej (por. tabela 18). Ważnym aspektem niematerialnych składników wewnętrznej oraz zewnętrznej architektury lidera strategicznej sieci biznesowej jest wspieranie komunikacji formalnej i nieformalnej zachodzącej w ramach strategicznej sieci biznesowej. Komunikacja, w tym w szczególności interakcje, przyczynia się do wzrostu zaawansowania wymienianej wiedzy, przez co wzmacnia pozycję konkurencyjną lidera strategicznej sieci biznesowej. W transferze wiedzy ważna jest odpowiednia lokalizacja potrzebnych informacji, oraz znajomość miejsca przechowywania wiedzy. Koszt nieznaledzenia informacji jest bardzo wysoki dla przedsiębiorstwa (Dalkir 2005, s. 139), dlatego powinno ono szukać wszelkich metod wspierających dzielenie się wiedzą wśród jego pracowników. Pracownicy nie muszą wiedzieć wszystkiego jednak muszą być świadomi, kto taką wiedzą dysponuje, by móc, w razie konieczności, uzyskać potrzebne informacje. Ponadto dzielenie się wiedzą sprawia, iż jest ona znana większej liczbie osób, dlatego odejście pracownika z firmy nie pociąga utraty wiedzy – pozostaje ona u innych pracowników. Odpowiednie zarządzanie posiadanymi lub kontrolowanymi zasobami, w szczególności wiedzą, jest ważne w trakcie budowania pozycji konkurencyjnej na rynku. Transfer wiedzy powinien być wspierany nie tylko pomiędzy pracownikami, ale także na poziomie między podmiotami bezpośrednio współpracującymi z liderem strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Wymiana wiedzy pochodzącej z różnych źródeł przyczyni się do osiągnięcia efektów synergii. Synergia może być uzyskana w efekcie połączenia zróżnicowanych zasobów wiedzy oraz stworzenia, w efekcie adaptacji i modyfikacji, nowej, strategicznej wiedzy umożliwiającej poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz pozostałych podmiotów działających w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

### **3.2.2. Rola transferu wiedzy w osiągnięciu sukcesu w procesie internacjonalizacji (ujęcie modelowe).**

Celem lidera strategicznej sieci biznesowej powinno być utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej w stosunku do najbliższych rywali oraz kooperacyjnej przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do podmiotów, z którymi współpracuje on w powiązaniu (Ring 1996, s. 25). Źródłami uzyskiwania przewagi konkurencyjnej wynikającej z działalności w sieci przedsiębiorstw są: rozwój zasobów specyficznych dla wzajemnych relacji, znacząca wymiana wiedzy skutkująca wspólnym uczeniem się, łączenie komplementarnych i rzadkich zasobów lub umiejętności pozwalających na tworzenie nowych produktów, usług lub technologii oraz niższe koszty transakcyjne związane z bardziej efektywnymi mechanizmami zarządzania (Głuszek 2004, s. 194). Elementami wpływającymi na przewagę konkurencyjną lidera strategicznej sieci biznesowej są także: procesy zachodzące w ramach organizacji oraz relacje z podmiotami zewnętrznymi, czy też interorganizacyjne kontakty osobiste (Turnbull, Ford, Cunningham 2002, ss. 13-14). Przewaga konkurencyjna może także mieć źródło w „co-specjalizacji” dzięki której firmy są w stanie znajdować bardziej dochodowe nisze (Ebers, Jarillo 1997/1998, s. 5).

Badacze podkreślają ponadto, iż w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo działające w powiązaniu sieciowym duże znaczenie odgrywają: kultura organizacyjna (Sobolewska 2004), zasoby (Stopczyński 2004, Teece 1998), zdolności (D’Aveni 1994, Grant 1996, Volbberda 1996, Thomas 1996) czy powiązania istniejące między podmiotami (Dyer, Singh 1998). W literaturze podkreślany jest także wpływ istniejącego kapitału społecznego (Coleman 1990, Burt 1992, Nahapiet, Ghoshal 1998, Leana, van Buren 1999) oraz organizacyjnego uczenia się na sukces przedsiębiorstwa (Cohen, Levinthal 1990, Kogut, Zander 1992, Grant 1996, Spender 1996, Teece, Pisano, Shuen 1997, Dyer, Nobeoka 2000). Przedmiotem badań jest także operacjonalizacja i pomiar zaufania (Blankenburg-Holm, Eriksson, Johanson 1999, Perrone, Zaheer, McEvily 2003).

Brakuje jednak badań określających wpływ transferu wiedzy na sukces przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji w ramach strategicznej sieci biznesowej. Osadzenie analizy transferu wiedzy w kontekście strategicznej sieci biznesowej łączy elementy zasobowej teorii firmy, a jednocześnie umożliwia umiejscowienie przedsiębiorstwa w konkretnym otoczeniu i kontekście. Pozwala to na szersze spojrzenie na rolę transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji, gdyż

analizuje nie tylko działania konkretnego podmiotu, ale także jego współpracę z najbliższymi kooperantami.

Sukces przedsiębiorstwa dokonującego internacjonalizacji jest analizowany w odniesieniu do innych podmiotów działających na rynku, które stanowią bezpośrednich konkurentów lidera strategicznej sieci biznesowej, jak i w odniesieniu do elementów charakteryzujących działalność lidera w porównaniu do poprzedniego roku. W pracy przyjęto zatem podział pomiaru sukcesu zaproponowany przez I. Rutkowskiego (1998). Jego zdaniem, sukces należy rozpatrywać w ujęciu strategicznym – osiągnięcie założonego celu, lub zrealizowanie zgodnie z założeniami części zadania, oraz w ujęciu operacyjnym, odniesionym w bieżącej działalności przedsiębiorstwa (1998, s. 3). Jako bardziej istotny z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest, zdaniem I. Rutkowskiego (1998, s. 3), sukces strategiczny, gdyż obejmuje zrealizowanie założonych celów oraz strategii konkurencyjnej. Inni badacze rozpatrują sukces w szerszym ujęciu – według nich trwała przewaga konkurencyjna oznacza bycie lepszym od innych podmiotów działających na rynku (Kozmiński 2005, s. 91). W rozważaniach dotyczących sukcesu K. Fonfara (2001, s. 3) zwraca uwagę, iż elementami warunkującymi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji jest formalizacja tego procesu poprzez skierowanie swoich działań nie tylko na nabywców, ale także na dostawców, podmioty opiniotwórcze, podmioty wpływowe oraz konkurencję.

Sukces przedsiębiorstwa można mierzyć za pomocą jego potencjału konkurencyjnego (posiadany potencjał zasobowy, w tym umiejętności), wykorzystywanych strategii konkurowania i uzyskiwanej w ich efekcie przewadze konkurencyjnej, oraz pozycji jaką zajmuje przedsiębiorstwo na rynku (Gołębiowski 2003, ss. 30-31). Inni badacze proponują badanie wyników powiązania poprzez NPV – wartość bieżącą netto (Ford, McDowell, Tomkins 1996, s. 149). Pomiar sukcesu może być dokonany poprzez analizę jednego kryterium, jak na przykład wzrostu sprzedaży czy zwiększenie udziału rynku, lub poprzez wykorzystanie miar niefinansowych, jak na przykład poziom zadowolenia konsumenta z usługi (Rutkowski 1998, ss. 4-5).

Jako mierniki służące operacjonalizacji sukcesu najczęściej wykorzystuje się relatywne wyniki finansowe oraz rynkowe przedsiębiorstw w odniesieniu do najbliższych konkurentów oraz w stosunku do poprzedniego roku (por. Fonfara, Łuczak, Hooley, Beracs 2002, ss. 46-59). Do podstawowych mierników sukcesu zalicza się: wielkość zysku, wielkość sprzedaży, stopę zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI) oraz udział w rynku (Fonfara, Szczepański 2006, s. 5). Celem zobiektywizowania

otrzymanych wyników wykorzystuje się także zintegrowane wskaźniki wyników, które obejmują mierniki finansowe oraz rynkowe (Łuczak 2009, s. 25). Otrzymane wyniki pozwalają na relatywną ocenę sukcesu przedsiębiorstwa i umożliwiają dokonywanie analizy porównawczej między odmiennymi pod względem profilu działalności czy wielkości podmiotów.

Omówione powyżej zintegrowane wskaźniki wyników należy uzupełnić, w świetle prezentowanej rozprawy, także o mierniki charakteryzujące skuteczność transferu wiedzy. Jak słusznie podkreślają W. Grudzewski i I. Hejduk (2004, s. 69), przy ocenie działań przedsiębiorstwa należy uwzględnić umiejętność wykorzystania wiedzy tak, aby przynosiła zyski. W rozprawie jako mierniki skuteczności transferu wiedzy w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji zostaną wykorzystane takie aspekty działalności przedsiębiorstwa jak liczba wdrożonych innowacji czy średnie wydatki na szkolenia pracownika. Mierniki te charakteryzują skuteczność transferu wiedzy, który przyczynia się, w rozumieniu rozprawy, do osiągnięcia sukcesu na rynku, mierzonego zintegrowanymi wskaźnikami wyników firmy.

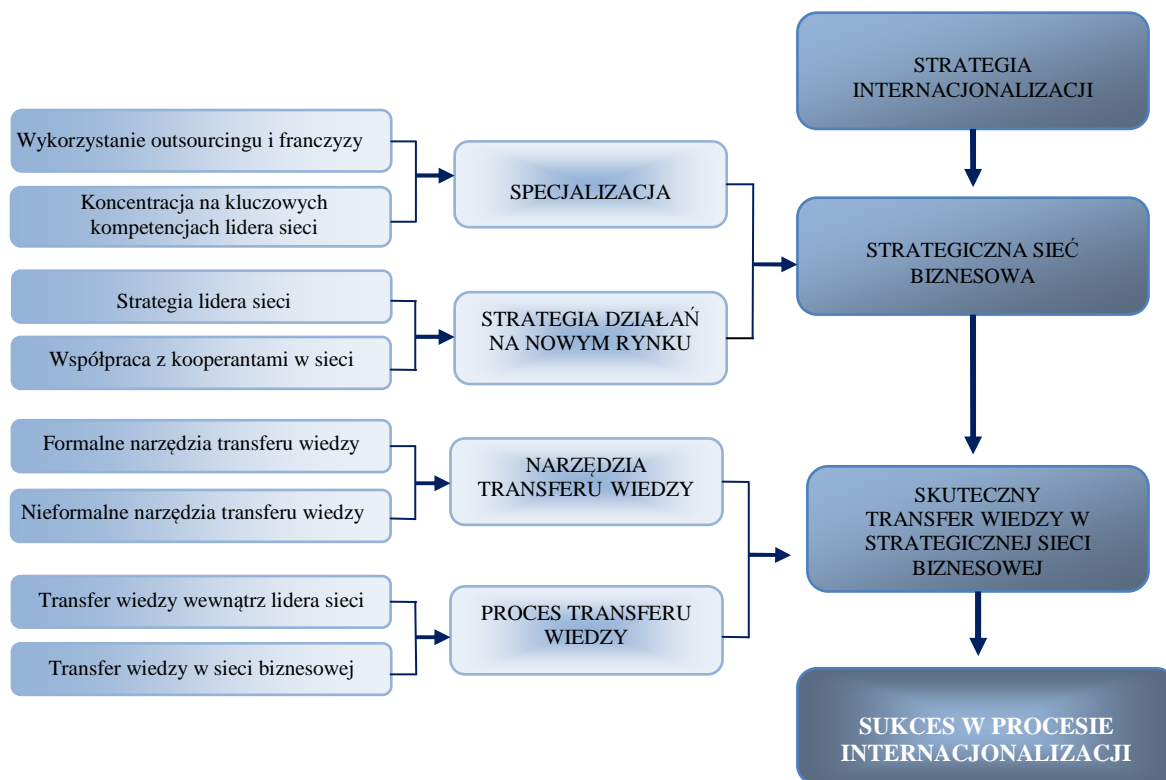
Powiązania i współpraca lidera strategicznej sieci biznesowej z kooperantami, intensywność transferu wiedzy czy też nieformalne kontakty bezpośrednio wpływają na pozycję konkurencyjną głównego przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Dlatego też w rozprawie, mimo, iż analiza sukcesu jest dokonywana na podstawie wyników osiągniętych przez lidera, przyjmuje się, iż na sukces lidera wpływają pozostałe podmioty tworzące strategiczną sieć biznesową na rynku zagranicznym. Takie ujęcie pomiaru sukcesu umożliwia szerszą analizę zależności występujących w przedsiębiorstwie. Lider strategicznej sieci biznesowej nie powinien jedynie skupiać się na racjonalizacji ponoszonych wydatków. Musi on umieć tworzyć i rozwijać wewnętrzne zasoby wiedzy przy optymalizacji ponoszonych kosztów. Efektem działań są produkowane towary i oferowane usługi, jak i rozwój wiedzy wśród pracowników, stanowiących podstawowe źródło wiedzy i przewagi konkurencyjnej.

Można uznać, iż kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie lidera jest skuteczny transfer wiedzy. Elementem ułatwiającym początkową działalność oraz dzielenie się wiedzą jest podejście do współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej. Dlatego też przyjmuje się, iż w celu osiągnięcia sukcesu w procesie internacjonalizacji, przedsiębiorstwo powinno skupić się na dwóch kluczowych aspektach działalności – na wspieraniu transferu wiedzy oraz na aktywnym zarządzaniu strategiczną siecią biznesową w procesie internacjonalizacji.



Podstawowe działania lidera w procesie internacjonalizacji w ramach strategicznej sieci biznesowej są przedstawione na rysunku 30. Stanowi on kluczowy dla rozprawy model obrazujący mechanizm osiągania sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w efekcie transferu wiedzy w procesie. Można zaproponować dwa podstawowe obszary działalności, które przyczyniają się do osiągania sukcesu przez lidera sieci w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Do pierwszego obszaru zalicza się strategię internacjonalizacji, która obejmuje współpracę z innymi podmiotami na nowym rynku zagranicznym oraz specjalizację przedsiębiorstwa na kluczowych umiejętnościach. Drugi obszar działań dotyczy skutecznego transferu wiedzy, który jest uzależniony od narzędzi wykorzystywanych w transferze oraz przebiegu tego procesu w zależności od poziomu, na którym dyfuzja wiedzy zachodzi. Uważa się, iż sukces lidera w procesie internacjonalizacji jest uzależniony od skutecznego transferu wiedzy, który zachodzi w ramach strategicznej sieci biznesowej.

Rysunek 30: Mechanizm osiągania sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w efekcie transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji.



Źródło: opracowanie własne.

Lider strategicznej sieci biznesowej wchodząc na nowy rynek zagraniczny powinien skupić się na tych elementach działalności, które są najbardziej wartościowe

z punktu widzenia łańcucha wartości. Mniej ważne elementy powinny zostać zlecone innym podmiotom. Współpraca powinna wykorzystywać między innymi outsourcing oraz franczyzę. W efekcie takiej formy kooperacji, lider sieci będzie miał dostęp do zaawansowanej wiedzy partnerów zagranicznych, jednak nie będzie musiał wykonywać wszystkich działań samodzielnie. Lider sieci powinien zatem specjalizować się w tych aspektach działalności, które są podstawą osiągnięcia przez niego sukcesu. Pozostałe czynności powinny być realizowane przez niezależne, lecz współpracujące w ramach strategicznej sieci biznesowej podmioty. Dzięki temu główne przedsiębiorstwo strategicznej sieci biznesowej skupi się na posiadanych przez nie kluczowych kompetencjach przyczyniających się do uzyskania sukcesu w procesie internacjonalizacji.

Działania związane z internacjonalizacją w ramach strategicznej sieci biznesowej dotyczą realizacji przyjętej przez lidera strategii działań. Formalne podejście do procesu umiędzynarodowienia wymaga, aby lider działał zgodnie z zaplanowanymi celami strategicznymi. Strategiczne podejście do działalności pozwala na lepsze rozpoznanie rynku i jego specyfiki. Firma może lepiej dostosować się do wymagań klientów lub też szybciej zauważyć pojawiające się na rynku możliwości. Oprócz koncentracji na własnej strategii działania lider powinien dbać także o współpracę z kooperantami w strategicznej sieci biznesowej. W efekcie długotrwałej, opartej na zaufaniu współpracy, firmy kooperujące w strategicznej sieci biznesowej mogą bardziej efektywnie współpracować na przykład w ramach działań badań i rozwoju. Celem współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej jest większa efektywność działań, podział ryzyka związanego z badaniem i rozwojem, dostęp do nowych rynków czy zdobycie nowych umiejętności. Zarządzanie współpracą przez lidera strategicznej sieci biznesowej opiera się na budowaniu organizacyjnego i emocjonalnego partnerstwa firm, głównie w zakresie mechanizmów tworzenia i rozwoju kapitału relacyjnego, „rozwijania międzyorganizacyjnych rutyn służących transferowi wiedzy oraz rozwijania zdolności przedsiębiorstwa do absorpcji wiedzy od partnerów zewnętrznych” (Głuszek 2004, s. 199). Dzięki wspólnemu uczeniu się oraz rozwijaniu wewnętrznych relacji, przedsiębiorstwa działające w sieci biznesowej mogą usprawniać istniejące oraz szybciej rozwijać nowe produkty i w ten sposób osiągać korzyści na nowym rynku w procesie internacjonalizacji.

Drugi obszar działalności lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji obejmuje czynności związane ze stworzeniem warunków

sprzyjających skutecznemu transferowi wiedzy. Obejmują one dwa kluczowe zadania – wspieranie transferu poprzez dobór odpowiednich narzędzi oraz zachęcanie pracowników z różnych poziomów organizacyjnych do dzielenia się wiedzą (rysunek 28). Ważną rolę w zapewnieniu skutecznego transferu wiedzy odgrywa odpowiednia architektura wewnętrzna oraz zewnętrzna lidera strategicznej sieci biznesowej, która powinna wspierać działania z zakresu transferu wiedzy (por. tabela 18). Skuteczny transfer wiedzy może być zapewniony dzięki wykorzystaniu odpowiednich do typu wiedzy (jawna lub ukryta) narzędzi wspierających ten proces. Wykorzystywanie odpowiednich narzędzi sprzyja wzbogacaniu tego zasobu w efekcie interakcji i dzielenia się wiedzą między pracownikami. Pracownicy powinni być odpowiednio motywowani i zachęceni do przekazywania tego, co wiedzą innym. S. Winter i G. Szulanski (2002, s. 207) podkreślają, iż przedsiębiorstwo więcej uczy się poprzez analizę własnych błędów i eksploatację istniejącej w nim wiedzy, niż poprzez nabywanie jej z zewnątrz. Szersze omówienie wykorzystywanych w transferze wiedzy narzędzi zostało zaprezentowane w rozdziale 1.2.2. rozprawy.

W ramach działań związanych z dbaniem o skuteczny transfer wiedzy, lider powinien wspierać dzielenie się wiedzą w ramach własnego przedsiębiorstwa oraz pomiędzy podmiotami tworzącymi strategiczną sieć biznesową w trakcie wchodzenia na nowy rynek. Główne przedsiębiorstwo sieci biznesowej może czerpać wiedzę ze źródeł wewnętrznych, czyli wytworzyć ją we własnych strukturach, lub pozyskiwać ją od kooperantów lub innych podmiotów na rynku. Celem wymiany wiedzy powinno być uzupełnienie oraz wzbogacenie wiedzy lidera sieci biznesowej.

Wewnętrzne tworzenie wiedzy powinno skupiać się przede wszystkim na rozwoju posiadanych zasobów oraz tworzeniu podstaw do swobodnego krążenia wiedzy w ramach przedsiębiorstwa. Ponadto lider strategicznej sieci biznesowej, zgodnie z zaproponowanymi w rozdziale 3.2.1. wewnętrznymi determinantami sukcesu, powinien skupić na trzech obszarach: wspieraniu pracowników w działaniach ułatwiających dzielenie się wiedzą (rozwój zdolności absorpcyjnych czy nieformalnych sieci powiązań), budowaniu kultury organizacyjnej wspierającej dzielenie się wiedzą (umacnianie zaufania czy likwidacja barier w transferze wiedzy) oraz odpowiednim budowaniu własnej pozycji w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji (por. rysunek 29). Wspólne uczenie w trakcie współpracy przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej sieci poprzez generowanie nowej wiedzy, a tym samym poprawę innowacyjności lub poprawę dotychczasowych metod funkcjonowania. Największy wpływ na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej ma

wymiana wiedzy, która jest tworzona w specyficznym kontekście, uniemożliwiającym jej łatwe wykorzystanie w innym zastosowaniu. Szczególnie istotny jest zespół i jego nastawienie do dzielenia się wiedzą. Dobrze współpracująca grupa może bardziej efektywnie rozwiązywać pojawiające się problemy niż pojedynczy pracownik.

W celu intensyfikacji wymiany wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej, lider może wspierać dzielenie się wiedzą poprzez przemieszczanie pracowników w ramach sieci, organizację wspólnych szkoleń, pracę nad wspólnymi projektami, czy nieformalne spotkania pracowników różnych przedsiębiorstw. Dzięki nowoczesnym technologiom odległe od siebie jednostki mogą być w stałym kontakcie i bardzo szybko reagować na ewentualne zagrożenia. Bardzo istotne w systemie komunikacji jest sprawne umożliwienie przepływu know-how, metod udoskonalania produkcji czy wzrostu produktywności. Wpływa to na wzrost konkurencyjności pojedynczych przedsiębiorstw, a w efekcie całej sieci.

Wiedza może też pochodzić od podmiotów niewspółpracujących z liderem strategicznej sieci biznesowej. Do narzędzi wykorzystywanych do pozyskiwania wiedzy spoza struktur danej organizacji można zaliczyć: dostęp do literatury fachowej, internet, współpracę z innymi podmiotami działającymi na rynku, licencje, wywiad gospodarczy, korzystanie z usług firm konsultingowych, szkolenia, fuzje, przejęcia, aliance strategiczne, korzystanie z pomocy agencji rządowych, zachęcanie do współpracy wybitnych pracowników z zewnątrz oraz zatrudnianie kluczowych pracowników innych firm. Innymi metodami wykorzystywanymi w pozyskiwaniu nowej wiedzy jest stosowanie programów edukacyjnych, zatrudnianie pracowników posiadających określoną wiedzę, korzystanie z ekspertów zewnętrznych (firm doradczych, placówek naukowych, uczelni wyższych) lub też zakup know-how (Stankiewicz 2006, s. 339).

Skuteczny transfer wiedzy jest szczególnie istotny w sytuacji coraz bardziej turbulentnego otoczenia konkurencyjnego. W przypadku rozpoczynania działalności na nowym rynku, z nowymi kooperantami, wykorzystywana strategia mająca na celu zapewnienie skutecznego transferu wiedzy może okazać się niewystarczająca. Lider strategicznej sieci biznesowej powinien dbać o dobrą współpracę w ramach stworzonego powiązania. Jakość współpracy może być określona na przykład poprzez stopień zrozumienia czy zaawansowania wymienianej wiedzy. Aspekt zrozumienia dawcy i odbiorcy wiedzy ma szczególne znaczenie w kontekście międzynarodowym.

Im wiedza jest bardziej specyficzna oraz niejawna, tym koszty transferu są wyższe, dlatego też przedsiębiorstwa przekazują ją w ramach własnych struktur.

Istotną barierę stanowi wykorzystanie nieodpowiedniego zestawu narzędzi wspierających transfer wiedzy w procesie internacjonalizacji w ramach stworzonej strategicznej sieci biznesowej. Przedsiębiorstwo może także nie dysponować odpowiednimi urządzeniami i infrastrukturą techniczną, aby móc absorbować i przekazywać nową wiedzę. Innym elementem utrudniającym transfer jest nadmierna formalizacja komunikacji i istnienie wielu procedur czy zasad regulujących ten proces. Stąd też istotną rolę odgrywa zarówno dopasowanie typu wiedzy do potrzeb konkretnych pracowników jak i stworzenie odpowiedniego zaplecza technicznego umożliwiającego jej transfer do różnych działów przedsiębiorstwa. Ważne jest stworzenie odpowiedniej architektury wewnętrznej oraz zewnętrznej, która będzie wspierała skuteczny transfer wiedzy w przedsiębiorstwie będącym liderem strategicznej sieci biznesowej (por. tabela 19). Architektura powinna likwidować istniejące w pracownikach bariery obiektywne oraz subiektywne do dzielenia się wiedzą i w efekcie usprawniać proces transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej.

Dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu wiedzy i jej rozpowszechnienie w ramach stworzonego powiązania lider może umacniać pozycję konkurencyjną. Jak wykazują badania, w organizacjach połączonych sieciowo lub w innych, nadzorowanych formach współpracy (jak franczyza, sieci handlowe), transfer wiedzy jest łatwiejszy i bardziej skuteczny niż pomiędzy niezależnymi firmami (Argote, Ingram 2002, ss. 150-169). Można wnioskować, że jest to wynikiem długotrwałej współpracy, a tym samym budowania zaufania wśród podmiotów powiązania. Firmy, które nigdy ze sobą nie współpracowały, nie mają wypracowanych schematów kooperacji, co może powodować opóźnienia w realizacji zadania, a nawet jego przerwanie. Powstałe w wyniku tego przeszkody hamują swobodną wymianę wiedzy. Uwaga bowiem jest skierowana na rozwiązywanie zaistniałych problemów, a nie na promowanie zachowań sprzyjających transferowi wiedzy między współpracującymi podmiotami. Ponadto, dzielenie się wiedzą sprawia, że kolejne przedsiębiorstwa nie popełniają błędów innych firm, mogąc korzystać z doświadczenia i wiedzy o rynku od innych. Jest to szczególnie istotne w przypadku firm dokonujących ekspansji zagranicznej. Przedsiębiorstwo musi pamiętać, że sprawdzone na rynku lokalnym metody transferu wiedzy nie zawsze można przenieść na rynek zagraniczny w niezmienionej formie. Poza tym należy dostosować zasób, jakim jest wiedza, do wymagań nowego otoczenia konkurencyjnego.

Przyjmuje się, iż internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej może ułatwić przedsiębiorstwu zrealizowanie zaplanowanych celów. Wymiana doświadczeń z innymi podmiotami w sieci, budowanie zaufania służącego wymianie wiedzy, nieformalne powiązania ułatwiają działalność na obcym kulturowo, ekonomicznie i prawnie rynku. Dzięki transferowi wiedzy, przedsiębiorstwo wcześniej zapoznaje się ze specyfiką nowego rynku i może szybciej dostosować się do wymagań zagranicznych klientów. Lider strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji powinien skoncentrować się na stworzeniu odpowiedniej do zakładanej strategii powiązania sieciowego oraz na aktywnej działalności w celu zapewnienia skutecznego transferu wiedzy w ramach stworzonej strategicznej sieci biznesowej. Połączenie tych elementów przyczyni się do osiągnięcia sukcesu w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

\*\*\*

Przedsiębiorstwa w trakcie procesu internacjonalizacji wchodzą na nowe, odmienne od krajowego, rynki zagraniczne. Ekspansja firm jest powiązana z nawiązywaniem relacji z innymi podmiotami na nowym rynku zagranicznym. Aby skutecznie realizować cele, przedsiębiorstwo musi podchodzić do procesu internacjonalizacji w zaplanowany, strategiczny sposób. Wydaje się, iż podejściem umożliwiającym lepszą realizację zaplanowanych celów jest internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. W pracy zakłada się, iż takie podejście do współpracy przyczynia się do uzyskiwania przez firmę sukcesu w efekcie działań służących skutecznemu transferowi wiedzy w ramach stworzonego powiązania.

Wiedza, jaką dysponuje przedsiębiorstwo w trakcie rozpoczynania działalności na rynku zagranicznym jest efektem połączenia dotychczas posiadanej wiedzy z wiedzą nabytą od bezpośrednich kooperantów, z którymi podmiot buduje strategiczną sieć biznesową. Wymiana informacji skutkuje tworzeniem nowej, oryginalnej i unikatowej wiedzy, która jest specyficzna dla firmy (efekt wcześniejszego uczenia się w ramach przedsiębiorstwa) oraz uzależniona od kontekstu (otoczenie rynkowe, kooperanci). Wiedza ta może pomóc przedsiębiorstwu w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Elementem decydującym o sukcesie jest skuteczne dzielenie się wiedzą między pracownikami oraz pomiędzy firmami działającymi w strategicznej sieci biznesowej.

W rozprawie przyjmuje się, iż wpływ na sukces przedsiębiorstwa uzyskany dzięki skutecznemu transferowi wiedzy mają dwie grupy determinant – wewnętrzne oraz zewnętrzne. Do wewnętrznych determinant skutecznego transferu wiedzy zalicza się kulturę organizacyjną, pozycję przedsiębiorstwa w strategicznej sieci biznesowej oraz pracowników. Na kulturę organizacyjną składają się kapitał społeczny, zaufanie, komunikacja oraz atmosfera. Elementy te oddziałują na proces transferu wiedzy. Odpowiednio zbudowana kultura organizacyjna ułatwia dzielenie się oraz rozwój nowej wiedzy. Znaczenie w skutecznym transferze wiedzy ma pozycja, jaką zajmuje przedsiębiorstwo w strategicznej sieci biznesowej. Im pozycja jest silniejsza, tym bardziej specjalistyczna i zaawansowana wiedza jest przekazywana liderowi strategicznej sieci biznesowej przez kooperantów. Zaawansowanie wiedzy jest powiązane z osiąganiem sukcesu na rynku. Im ten zasób jest bardziej specjalistyczny oraz zależny od kontekstu, w tym większym stopniu rośnie jego znaczenie strategiczne dla firmy. Jednak problem może stanowić odpowiednie przekazywanie wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej. Dlatego też ważną, a nawet kluczową, rolę odgrywają pracownicy, którzy poprzez poziom zdolności absorpcyjnych oraz nastawienie do dzielenia się wiedzą mogą ten proces wspierać lub hamować. Lider strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji powinien motywować i zachęcać pracowników do rozwoju umiejętności z zakresu transferu wiedzy. Poprzez budowę odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz dbanie o pozycję w sieci umożliwiającą dostęp do zaawansowanej wiedzy, pracownicy są motywowani do ciągłego rozwoju posiadanych umiejętności z zakresu transferu wiedzy.

Druga grupa determinant skutecznego transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji obejmuje różnice kulturowe oraz podejście do kooperacji na nowym rynku zagranicznym w strategicznej sieci biznesowej. Różnice kulturowe mają wpływ na przebieg współpracy pomiędzy kooperantami. Lider strategicznej sieci biznesowej powinien być świadomy specyfiki nowego rynku i pod tym kątem dostosować nie tylko strategię działania, ale także strategię transferu wiedzy. Współpraca z kooperantami na nowym rynku w procesie internacjonalizacji powinna koncentrować się na czterech zasadniczych elementach – orientacji na strategii, orientacji na kluczowych kompetencjach, orientacji na relacjach z kooperantami oraz orientacji na otoczeniu zewnętrznym. Jednoczesne i aktywne działanie w czterech wymienionych obszarach ułatwia działalność lidera w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Elementy wchodzące w skład wewnętrznych oraz zewnętrznych determinant wpływają na skuteczny transfer wiedzy. Determinanty te obejmują działania lidera w zakresie odpowiedniego zarządzania transferem wiedzy w ramach własnego przedsiębiorstwa poprzez wybór odpowiednich do typu wiedzy narzędzi, oraz wspierania tego procesu na każdym poziomie organizacyjnym strategicznej sieci biznesowej. W efekcie powyższych działań lider strategicznej sieci biznesowej stwarza warunki do skutecznego transferu wiedzy umożliwiające osiągnięcie sukcesu w procesie internacjonalizacji.

Uważa się, iż determinanty skutecznego transferu wiedzy są w znacznym stopniu uzależnione od wewnętrznej oraz zewnętrznej architektury lidera strategicznej sieci biznesowej. W rozprawie elementy architektury podzielono na materialne i niematerialne. Materialne elementy architektury wewnętrznej oraz zewnętrznej lidera strategicznej sieci biznesowej, jak formalne, wynikające z zależności służbowych i umów relacje w firmie, są łatwe w obserwacji. Modyfikacja tych elementów pod kątem działań usprawniających transfer wiedzy jest dość łatwa. Zmianie podlegają bowiem materialne, fizyczne elementy. W przypadku niematerialnych elementów wewnętrznej i zewnętrznej architektury lidera strategicznej sieci biznesowej, do których zalicza się na przykład nieformalne relacje istniejące między pracownikami, poprawna obserwacja jest bardzo trudna. Elementy te wymagają nakładu czasu na ich poprawne odczytanie i modyfikowanie. W pracy przyjmuje się, iż odpowiednio zbudowana wewnętrzna i zewnętrzna architektura lidera strategicznej sieci biznesowej ma istotne znaczenie w procesie transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

Lider strategicznej sieci biznesowej, oprócz wspierania działań mających na celu zapewnienie skutecznego transferu wiedzy, powinien także likwidować pojawiające się w tym procesie problemy. W rozprawie bariery w transferze wiedzy dzieli się na subiektywne, wynikające z przeświadczenia pracownika, oraz na obiektywne, niezależne od pracowników i wynikające z otoczenia, w jakim pracownik przebywa. Te ostatnie mogą mieć podłoże strukturalne, jak na przykład język organizacyjny uniemożliwiający zrozumienie przekazywanej wiedzy, lub też podłoże zewnętrzne, wynikające z dystansu kulturowego czy różnic technologicznych. Najwięcej barier w transferze wiedzy ma charakter strukturalny, czyli występują na poziomie organizacji. Dlatego też lider strategicznej sieci biznesowej odgrywa kluczową rolę w działaniach likwidujących istniejące oraz potencjalne bariery w transferze wiedzy w ramach stworzonego powiązania na rynku zagranicznym. W efekcie transfer może



być bardziej skuteczny przyczyniając się w lepszym stopniu do relacji strategii lidera sieci na nowym rynku.

Celem przedsiębiorstwa w działalności na rynku jest osiągnięcie sukcesu. Uważa się, iż sukces w procesie internacjonalizacji jest determinowany dwoma elementami – strategicznym nastawieniem do współpracy na rynku w ujęciu sieciowym oraz skutecznym transferem wiedzy w ramach stworzonej sieci biznesowej.

Z przeprowadzonych w pracy rozważań wynika, iż w procesie wchodzenia na nowy rynek, przedsiębiorstwo powinno stworzyć odpowiednią do zakładanych celów strategię działania i współpracy na nowym rynku. Internacjonalizacja w ujęciu strategicznym zakłada, iż przedsiębiorstwo – lider strategicznej sieci biznesowej – koncentruje się na posiadanych kluczowych kompetencjach, a mniej ważne z uwagi na pozycję konkurencyjną działania, zleca innym podmiotom. Ponadto strategiczne podejście do umiędzynarodowienia oznacza, iż lider powinien także posiadać i realizować odpowiednią strategię obejmującą własną działalność i zasady współpracy z kooperantami w ramach stworzonej strategicznej sieci biznesowej na nowym rynku.

Druga grupa działań lidera strategicznej sieci biznesowej umożliwiających osiągnięcie sukcesu w procesie internacjonalizacji obejmuje elementy zapewniające skuteczny transfer wiedzy, do których zaliczono wybór odpowiednich narzędzi transferu wiedzy oraz odpowiedni przebieg tego procesu. Wybór narzędzi transferu wiedzy jest uzależniony przede wszystkim od typu wymienianej wiedzy. Wiedza niejawną jest najczęściej przekazywana poprzez nieformalne narzędzia, a z kolei transfer wiedzy jawnej może nastąpić przy wykorzystaniu formalnych oraz nieformalnych narzędzi. Proces transferu wiedzy jest uzależniony od poziomu organizacyjnego, na jakim on zachodzi. Przepływy wiedzy zachodzące w przedsiębiorstwie wchodzącym na rynek zagraniczny w strategicznej sieci biznesowej można analizować z różnych perspektyw. Przepływy te mogą być rozpatrywane z uwagi na poziom analizy (wewnątrz przedsiębiorstwa, relacje w ramach strategicznej sieci biznesowej oraz relacje z otoczeniem strategicznej sieci biznesowej), z uwagi na charakter wymiany (formalna czy nieformalna) czy też z uwagi na zawartość przekazywanej wiedzy (wiedza specjalistyczna lub ogólna). Do źródeł, z jakich może pochodzić wiedza w strategicznej sieci biznesowej zalicza się powiązania, klientów oraz produkty. Lider powinien wspierać dzielenie się wiedzą nie tylko w ramach własnych struktur, ale też aktywnie zachęcać kooperantów do wymiany posiadanej przez nich wiedzy. W efekcie uzyskuje on efekty synergii dzięki wykorzystaniu wiedzy pochodzącej z różnych przedsiębiorstw, osadzonych w różnym kontekście, co

przyczynia się do umacniania przewagi konkurencyjnej na rynku w procesie internacjonalizacji.

Optymalna architektura lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji powinna wspierać zarówno wewnętrzne relacje w ramach głównego przedsiębiorstwa, likwidując bariery w komunikacji, i jednocześnie budować dobre relacje z kooperantami w ramach sieci. Ponadto, w celu osiągnięcia sukcesu w procesie internacjonalizacji, transfer nie może być ograniczony tylko do lidera, ale obejmować wszystkie podmioty bezpośrednio z nim współpracujące w ramach strategicznej sieci biznesowej. W pracy przyjęto, iż aktywna postawa lidera w zarządzaniu strategiczną siecią biznesową, w tym w szczególności w działaniach wspierających transfer wiedzy, przyczynia się do osiągnięcia przez niego sukcesu w procesie internacjonalizacji.

#### **4. Rola transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznej sieci biznesowej – wyniki badań empirycznych.**

##### **4.1. Transfer wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznej sieci biznesowej – analiza wyników badań ilościowych.**

W celu weryfikacji zaproponowanych ujęć koncepcyjnych, w tym przyjętych w rozprawie doktorskiej hipotez dotyczących roli transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, przeprowadzono badania empiryczne. Badania ilościowe oraz jakościowe (studium przypadku – *case study*) zrealizowano wśród firm, które dokonały bezpośredniej inwestycji zagranicznej w Polsce.

Połączenie badań ilościowych oraz jakościowych jest coraz częściej wykorzystywane w analizie przedsiębiorstw (Lustański 2005, Czakon 2009, Fonfara 2009, Lisiecka, Kostka-Bochenek 2009), w tym także przedsiębiorstw działających w podejściu sieciowym (Möller, Rajala 1999, Brennan, Turnbull 2002, Ford, McDowell 2002, Coviello 2005). Dzięki wykorzystaniu metod ilościowych i jakościowych w analizie powiązań sieciowych, możliwe jest zbadanie zmian oraz interakcji występujących na poszczególnych etapach rozwoju powiązania (Coviello 2005, s. 39).

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w ramach grantu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt.: „Rola transferu wiedzy w procesie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny – podejście sieciowe” (numer projektu N N115 0448 33), realizowanego pod kierunkiem prof. dr. hab. Krzysztofa Fonfary. Grant został przyznany w celu przygotowania rozprawy doktorskiej, a autorka rozprawy jest jego jedynym wykonawcą i uczestniczyła we wszystkich etapach realizacji pracy.

Z uwagi na charakter powiązań występujących między przedsiębiorstwami, trudno jest analizować wszystkie podmioty tworzące sieć biznesową. Dlatego też w celu lepszego przedstawienia problemu poruszanego w prezentowanej rozprawie doktorskiej – roli transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji – uznano, iż analiza będzie dokonywana z perspektywy przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej. Ograniczenie analizy do lidera i jego relacji z innymi podmiotami działającymi w strategicznej sieci biznesowej z jednej strony może zawężać horyzont oraz zakres implikacji. Z drugiej strony takie spojrzenie umożliwia w miarę rzetelne i dokładne opisanie działań podejmowanych przez podmiot, w tym także opis uzyskanych w efekcie interakcji wyników. Analiza z perspektywy lidera pozwala także na znalezienie specyficznych, charakterystycznych, a może nawet i kluczowych dla

danego przedsiębiorstwa cech. Ponadto przyjęta optyka nie ogranicza się tylko do wnętrza przedsiębiorstwa, ale umożliwia także analizę relacji lidera z bezpośrednimi kooperantami działającymi w ramach strategicznej sieci biznesowej. Pozwala to na szersze spojrzenie na działania przedsiębiorstwa w ramach własnych struktur oraz w zakresie współpracy z kooperantami i ich wpływ na wyniki lidera w procesie internacjonalizacji. Dlatego też zdecydowano się w rozprawie oraz w prezentowanych badaniach empirycznych, na analizę przedsiębiorstwa w ujęciu lidera sieci biznesowej, przy uwzględnieniu ograniczeń płynących z tej perspektywy.

Opierając się na krytycznej analizie literatury przedmiotu oraz zaproponowanym w początkowym etapie prac nad rozprawą mechanizmie skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie będącym liderem strategicznej sieci biznesowej (por. rysunek 15), stworzono wstępną wersję ankiety przeznaczonej do przeprowadzenia badań ilościowych. Przygotowana ramowa wersja kwestionariusza została zweryfikowana w trakcie wywiadów bezpośrednich. Wywiady zostały przeprowadzone wśród potencjalnych respondentów (przedstawiciele wybranych przedsiębiorstw, specjalistów z dziedziny zarządzania wiedzą, praktyków biznesu). Celem rozmów była analiza ankiety pod względem merytorycznym, a także semantycznym – na ile respondenci rozumieją zawarte w kwestionariuszu pytania. Uwagi zostały uwzględnione w tworzeniu ostatecznej wersji ankiety. W kwestionariuszu ankietowym zawarto łącznie osiem pytań dotyczących aspektów związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstwa, procesem transferu wiedzy, osiąganymi wynikami oraz informacji ogólnych służących klasyfikacji firm.

Wyniki badań zostały opracowane przy wykorzystaniu programu SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Program ten służy szczegółowej analizie danych uzyskanych w efekcie przeprowadzenia badań ilościowych i jest najczęściej używanym programem służącym analizie ilościowej w naukach społecznych (Babbie 2008, s. 514). Odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie opierają się na pięciostopniowej skali Likerta. Skala Likerta (*Likert scale*) została opracowana w celu usprawnienia pomiaru badań przeprowadzanych w naukach społecznych. Jest to złożone narzędzie pomiarowe, które ma zastosowanie w zestandaryzowanych kategoriach odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie (Babbie 2008, s. 552).

Respondenci w trakcie badań ilościowych podawali własną ocenę zjawisk zachodzących wewnątrz oraz w otoczeniu przedsiębiorstwa w skali 1 do 5, gdzie odpowiedź 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, 2 „nie zgadzam się”, 3 „częściowo się zgadzam”, 4 „zgadzam się”, a odpowiedź 5 „zdecydowanie się

zgadzam”. Przedsiębiorstwa, których średnia odpowiedzi przekroczyła liczbę 3, zostały zakwalifikowane, jako wykorzystujące dane narzędzie lub podejście. Przyjęcie w badaniach ilościowych skali Likerta umożliwiło jednoznaczne uporządkowanie kategorii odpowiedzi. Dzięki wykorzystaniu tej metody możliwe było oszacowanie stopnia wykorzystania proponowanego podejścia lub narzędzia oraz porównanie wyników pomiędzy przedsiębiorstwami, które różniły się wielkością, czy też działały w odmiennych branżach. Wykorzystanie skali Likerta w analizie empirycznej dało podstawę wnioskowania statystycznego odnośnie roli transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Następnie dokonano doboru próby do badań ankietowych. Zdecydowano się na celowy dobór próby. Próba celowa stanowi rodzaj próby nielosowej, jednak dobór jest przeprowadzany na podstawie subiektywnej oceny badacza (Babbie 2008, s. 550). Operat losowania (baza danych) objął przedsiębiorstwa, które weszły na rynek dokonując zagranicznej inwestycji bezpośredniej w Polsce (poprzez joint-venture z lokalnymi partnerami, wykupienie kontrolnych udziałów w istniejących firmach, stworzenie nowego przedsiębiorstwa, filii lub oddziału), bez ograniczenia czasowego działalności w Polsce. Zgodnie z przyjętym podejściem (analiza dotyczy działań podejmowanych przez lidera strategicznej sieci biznesowej), każde przedsiębiorstwo było analizowane oddzielnie, niezależnie od ilości filii lub oddziałów zlokalizowanych na terenie Polski. Dobór próby został przeprowadzony na podstawie listy największych inwestorów zagranicznych w Polsce publikowanej przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA (PAIIZ). Lista została stworzona w 2005 roku i wymieniała największych zagranicznych inwestorów według kraju pochodzenia. Dane adresowe i personalne firm zostały uzyskane z bazy danych firmy Kompas Poland<sup>24</sup>.

Ankiety wraz z listem przewodnim zostały zaadresowane imiennie do najwyższego kierownictwa przedsiębiorstw (prezesów, dyrektorów lub właścicieli). Ogółem wysłano 714 ankiet, z czego 88 kwestionariuszy nie zostało dostarczonych z powodu likwidacji przedsiębiorstwa, zmiany osoby zajmującej dane stanowisko lub błędnych danych adresowych czy personalnych. Z pozostałych 626 ankiet, w pierwszym etapie wysyłki otrzymano jedynie 19 kwestionariuszy, co stanowiło około 3-procentowy poziom zwrotu. Z uwagi na tak mały odsetek udzielonych odpowiedzi zdecydowano się na telefoniczny kontakt z wyselekcjonowanymi z pierwotnej próby

---

<sup>24</sup> Kompas Poland jest oddziałem firmy Kompas International. Baza danych oferowana przez Kompas Polska zawiera informacje dotyczące przedsiębiorstw działających na terenie Polski między innymi z zakresu: wielkości zatrudnienia, formy prawnej, dokładnego opisu działalności oraz nazwisk kadry kierowniczej (na podstawie: [www.kompass.com.pl/okompass.html](http://www.kompass.com.pl/okompass.html), stan na dzień 19.01.2010 roku)

badawczej 200 przedsiębiorstwami celem poznania przyczyn ewentualnych braków odpowiedzi (ankiety były anonimowe i nie wiadomo było, które przedsiębiorstwa nie odpowiedziały na kwestionariusz). Jako powody odmowy wypełnienia ankiety podano przede wszystkim brak czasu oraz brak zgody na udział w badaniach. Zakres czasowy badań ilościowych objął okres czerwiec – listopad 2008 roku (moment wysłania i zwrotu ankiet).

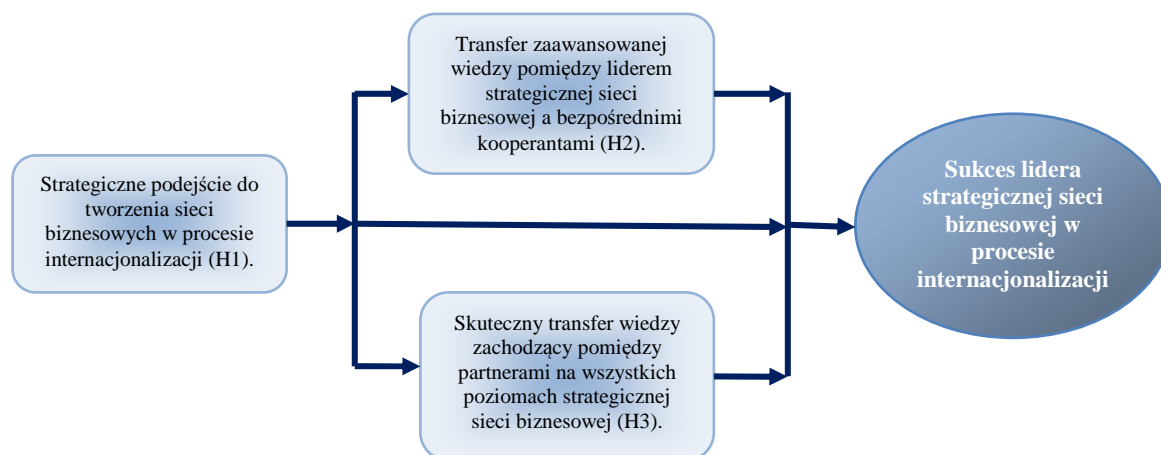
Dzięki telefonicznym rozmowom z wybranymi losowo z próby badawczej przedsiębiorstwami otrzymano kolejnych 39 odpowiedzi. Ostatecznie w ramach przeprowadzonych badań empirycznych uzyskano odpowiedzi od 58 firm (wskaźnik zwrotu ankiet wyniósł 9%). Zwrot w takiej wysokości jest powszechny w badaniach ilościowych z dziedziny zarządzania, dlatego też zaniechano dalszych prób zwiększenia odsetka odpowiedzi. W zakresie badania błędu odchylenia związanego z brakiem odpowiedzi porównano kwestionariusze otrzymane w różnych okresach prowadzenia badań ilościowych. Nie stwierdzono istotnych różnic w odpowiedziach pierwszej i ostatniej grupy respondentów.

W ramach prac empirycznych poczyniono również przygotowania do przeprowadzenia badań jakościowych w formie pogłębionych wywiadów bezpośrednich wśród wybranych przedsiębiorstw. Wywiady były strukturalizowane i stworzone na podstawie pytań zawartych w ankiecie. Celem postawionym przed badaniami jakościowymi była pogłębiona analiza problemu transferu wiedzy w przedsiębiorstwie działającym w strategicznej sieci biznesowej, które dokonało bezpośredniej inwestycji zagranicznej w Polsce. Dlatego też szczególną uwagę zwrócono na charakter powiązań występujących między liderem strategicznej sieci biznesowej a bezpośrednimi kooperantami oraz na transfer wiedzy zachodzący na różnych poziomach organizacyjnych strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Badania jakościowe zostały przeprowadzone z kierownictwem dwóch zagranicznych przedsiębiorstw (Centrum Technicznego Delphi w Krakowie oraz Fabryki Chłodnictwa Whirlpool we Wrocławiu). Wywiady stały się podstawą merytoryczną do przygotowania studium przypadku analizowanych firm (*case study*). Studium przypadku służy pogłębionej analizie konkretnego, pojedynczego przypadku usytuowanego w specyficznym kontekście (Babbie 2008, s. 558, Czakon 2009, s. 13). Niektóre elementy działalności przedsiębiorstwa nie są możliwe do zanalizowania przy wykorzystaniu metod ilościowych, dlatego też w naukach o zarządzaniu obserwuje się „powolny ale zauważalny wzrost zainteresowania i stosowania metody *case study*

w prowadzonych badaniach naukowych" (Lisiecka, Kostka-Bochenek 2009, ss. 28-29). Zakres czasowy badań jakościowych objął miesiące czerwiec 2008 – luty 2010 roku.

Otrzymane wyniki badań ilościowych i jakościowych posłużyły do próby weryfikacji stawianych hipotez badawczych dotyczących roli transferu wiedzy w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Wyniki badań zaprezentowane w tej części rozprawy dotyczą zależności między poziomami na jakich transfer wiedzy zachodzi, wykorzystywanymi w tym procesie formalnymi i nieformalnymi narzędziami a wynikami firmy. Analiza jest przeprowadzana w odniesieniu do konkurentów oraz do rezultatów osiągniętych w roku poprzednim przez lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Schemat założeń badawczych empirycznej części rozprawy doktorskiej przedstawiono na rysunku 31. Opiera się on na założeniach badawczych sformułowanych we wstępie rozprawy, których posumowaniem jest model przedstawiony na rysunku 30 w rozdziale 3.2.2. rozprawy.

Rysunek 31: Schemat założeń badawczych empirycznej części rozprawy.



Źródło: opracowanie własne.

Przyjmuje się, iż strategiczne podejście do tworzenia sieci biznesowych w procesie internacjonalizacji ułatwia początkową działalność na nowym rynku. Lider sieci, dzięki korzystaniu z pomocy zewnętrznych podmiotów, może skoncentrować się na rozwoju własnych kluczowych kompetencji poprzez koordynowanie mniejszej liczby czynności. W efekcie umacnia swoją pozycję konkurencyjną w procesie internacjonalizacji. Lider strategicznej sieci biznesowej, równoległe z koncentracją na strategii oraz na własnych kluczowych kompetencjach, powinien także aktywnie wspierać działania z zakresu transferu wiedzy. Działania te powinny obejmować transfer zasobów w ramach własnych struktur oraz czerpanie i wymianę wiedzy

z kooperantami. Długoterminowa i partnerska współpraca na nowym rynku zagranicznym umożliwia budowę zaufania oraz rozwój nieformalnych sieci społecznych, które ułatwiają dzielenie się coraz bardziej zaawansowaną wiedzą. Przyczynia się to, zgodnie z zasobową teorią firmy, do osiągnięcia sukcesu przez lidera dysponującego powstałą w efekcie transferu i przekształceń nową, strategiczną wiedzą. Sukces jest zatem oparty na trzech głównych elementach: aktywnym podejściu do internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, wymianie wiedzy z bezpośrednimi kooperantami oraz skutecznym transferze wiedzy zachodzącym na wszystkich poziomach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji, w tym w ramach własnych struktur. Przedstawione na rysunku 31 obszary działań lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji pod kątem transferu wiedzy zostały zbadane w efekcie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych. Przedmiotem przeprowadzonych badań ilościowych oraz jakościowych był lider i stworzona przez niego strategiczna sieć biznesowa, którą tworzą lider oraz bezpośrednio współpracujące z nim podmioty – dostawcy, odbiorcy, podwykonawcy i konkurenci.

Otrzymane wyniki badań ilościowych wskazują, iż wśród badanych 58 podmiotów przeważają przedsiębiorstwa produkcyjne (niecałe 75% wskazań), jednak nie można zaznaczyć dominującej branży<sup>25</sup>. Najczęściej przedsiębiorstwa działają w branży produkcji pojazdów samochodowych oraz transportowej<sup>26</sup>. Firmy biorące udział w badaniach ilościowych najczęściej zatrudniają pomiędzy 50 a 249 oraz między 250 a 999 osób. Forma własności jest zróżnicowana, jednak dominującą jest własność zarówno podmiotów krajowych jak i zagranicznych (ponad 86%). Znacząca większość ankietowanych przedsiębiorstw (ponad 86%) jest obecna w Polsce od ponad 10 lat.

W pierwszym etapie badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby rozprawy dokonano grupowania statystycznego wszystkich podmiotów biorących udział w badaniach. W celu analizy współzależności pomiędzy stopniem zaangażowania przedsiębiorstwa w proces internacjonalizacji i działalności na nowym rynku w podejściu sieciowym, podjęto się próby stworzenia wskaźnika internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Zasadność połączenia pytań w jeden wskaźnik została sprawdzona w dwóch etapach analizy statystycznej.

---

<sup>25</sup> Szczegółowa charakterystyka próby badawczej została załączona na końcu rozprawy.

<sup>26</sup> Podział na branże został dokonany na podstawie klasyfikacji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).



Pierwszym etapem było użycie analizy czynnikowej (*Factor Analysis*). Analiza ta (zwana także eksploracyjną – por. Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 135) jest wykorzystywana jako narzędzie sprawdzające prawidłowość przeprowadzenia redukcji danych. Pozwala ona stwierdzić, czy skala jest jednorodna i czy mierzy tę samą właściwość (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 135). Ponadto umożliwia ona wyjaśnienie korelacji występujących w ramach zbiorów obserwowanych zmiennych, zwanych czynnikami (materiały pomocy SPSS). W efekcie przeprowadzenia analizy czynnikowej można usunąć ze skali te pytania, które są najsłabiej powiązane z innymi pytaniami mierzącymi takie same właściwości (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 135). Analiza czynnikowa może być wykorzystywana do klasyfikowania zmiennych do dalszych analiz – na przykład do identyfikacji współliniowości przed rozpoczęciem analizy regresji (materiały pomocy SPSS).

Do jednej z metod analizy czynnikowej zalicza się Analizę Głównych Składowych (*Principal Components Analysis*) (materiały pomocy SPSS). Analiza Głównych Składowych, nazywana też Analizą Składowych Czynników (por. Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 137) jest wykorzystywana do redukcji dużej ilości informacji w celu zmniejszenia liczby wymiarów (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 137). Podpowiada ona, które z pytań zawartych w kwestionariuszu należy połączyć, aby otrzymać dobrze dobrany wskaźnik, a ponadto umożliwia odpowiednie nazwanie każdego z wyodrębnionych składników (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 137 i s. 140). W praktyce, tak jak to ma miejsce w rozprawie, Analiza Głównych Składowych jest często wykorzystywana do celów confirmacyjnych – gdy zakłada się określoną strukturę czynników zgodnie z wcześniejszymi założeniami teoretycznymi (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 137). Otrzymane w efekcie przeprowadzenia analizy statystyki (ładunki czynnikowe) wskazują na ile analizowane zmienne są nasycone uzyskanym czynnikiem (składową) – czyli analizowanym wskaźnikiem. Silne nasycenie oznacza duży stopień korelacji z czynnikiem (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 148).

Przeprowadzona Analiza Głównych Składowych pozwoliła na wyodrębnienie z pytań dotyczących internacjonalizacji oraz podejścia do współpracy na rynku *business-to-business* czterech pytań silnie nasyconych ładunkami czynnikowymi, które mocno ze sobą korelują. Na tej podstawie stworzono wskaźnik<sup>27</sup>, który na potrzeby rozprawy został nazwany wskaźnikiem internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci

---

<sup>27</sup> Wskaźnik to wybrana obserwacja, która jest traktowana jako odzwierciedlenie zmiennej, którą chcemy badać (Babbie 2008, s. 553). Zgodnie z metodologią badań, zmienna jest to pewna mierzona właściwość, natomiast wskaźnik jest sposobem jej pomiaru czyli operacjonalizacją (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 118).

biznesowej (*wsk\_ssbi*). Zaproponowany wskaźnik odzwierciedla nastawienie przedsiębiorstwa do tworzenia strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Otrzymana w efekcie przeprowadzenia Analiza Głównych Składowych macierz rotowanych składowych jest przedstawiona w tabeli 20.

Tabela 20: Wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej – macierz rotowanych składowych.

Pytanie	Składowa
	<b>1,000</b>
Forma współpracy z kooperantami uzależniona od strategii.	0,724
Nawiązywanie kontaktów z kooperantami działającymi na nowym rynku.	0,679
Nawiązywanie kontaktów z firmami doradczymi działającymi na nowym rynku.	0,660
Formalny proces internacjonalizacji.	0,559

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej obejmuje dwa podstawowe zadania przedsiębiorstwa: realizację przyjętej strategii oraz specjalizację na kluczowych kompetencjach. Podmiot powinien w sposób strategiczny podejmować decyzje dotyczące internacjonalizacji oraz powinien współpracować z innymi firmami przed wejściem na nowy rynek, w tym odpowiednio do zakładanych celów dobierać kooperantów na rynku. Dzięki temu może rozwijać swoje kluczowe kompetencje oraz skutecznie realizować zaplanowaną strategię działania.

W drugim etapie analizy statystycznej mającej na celu sprawdzenie zasadności połączenia powyższych pytań we wskaźnik przeprowadzono analizę rzetelności. Pozwala ona ocenić, czy konstrukcja wskaźnika budowanego na podstawie zmiennych zawartych w kwestionariuszu została dokonana w sposób rzetelny. Rzetelność (*reability*) jest to właściwość metody pomiaru i oznacza, iż „przy każdym powtórzeniu obserwacji tego samego zjawiska uzyskiwane będą te same wyniki” (Babbie 2008, s. 551). W efekcie przeprowadzenia analizy rzetelności można otrzymać informacje dotyczące spójności elementów tworzących skalę, na podstawie wielkości korelacji pozycji (badanych pytań) z ogólnym wynikiem skali. Ponadto można sprawdzić, czy skala jest rzetelna, czyli czy poszczególne pytania mierzą tę samą właściwość (Bedyńska, Brzezicka 2007, ss. 135-136). W rozprawie wykorzystano statystykę Alfa Cronbacha (*Cronbach's Alpha*). Wartość współczynnika określającego poziom rzetelności – Alfa Cronbacha ( $\alpha$ ) – może przyjąć wartości między 0 a 1, im bliżej 1 tym skala jest bardziej rzetelna (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 154).

Wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej został poddany analizie rzetelności Alfa Cronbacha. Statystyka Alfa została policzona dla

wyodrębnionej w analizie czynnikowej podskali. Wartość statystyki wyniosła  $\alpha = 0,641$  i wyjaśnia 14% wariancji ( $n = 48$ ). Zgodnie z literaturą przedmiotu<sup>28</sup>, wartość statystyki można zakwalifikować jako wystarczającą (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 156). Można zatem uznać, iż proponowany wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej (*wsk\_ssb*) jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

Wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej został wykorzystany w dalszej analizie jako podstawa wnioskowania statystycznego odnośnie zależności między postawą przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji a osiąganymi wynikami. Na podstawie stworzonego wskaźnika oraz zastosowanej skali Likerta wyróżniono dwie grupy przedsiębiorstw – dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej oraz pozostałych firm. Jako podmioty, które dokonują internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej zaliczono te przedsiębiorstwa, dla których średnia odpowiedzi na zawarte we wskaźniku pytania jest większa od 3 (w pięciostopniowej skali Likerta). Ogółem spośród wszystkich badanych przedsiębiorstw, aż 82,8% dokonuje internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej (por. tabela 21).

Tabela 21: Internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej – wyniki badań.

Wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.	Internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.	Pozostałe przedsiębiorstwa.
<i>wsk_ssb</i> > 3 (n = 58)	48 (82,8%)	10 (17,2%)

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Duża różnica pod względem liczebności obu grup – dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci i pozostałych firm znacznie ogranicza poprawną metodologicznie analizę otrzymanych wyników ilościowych. Zdecydowano się jednak na porównanie odpowiedzi uzyskanych od przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej z pozostałymi firmami. Przyjęto bowiem, iż otrzymane w efekcie przeprowadzenia analizy wyniki mogą wskazać pewne zależności występujące między obiema grupami przedsiębiorstw, stanowiąc jednocześnie przyczynek do dalszych badań dotyczących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. W dalszej części pracy zostanie zatem zaprezentowana analiza porównawcza przedsiębiorstw pod kątem ich nastawienia do

<sup>28</sup> Mniejsze wartości tego współczynnika są akceptowane i uważane za wystarczające szczególnie w sytuacji, kiedy wskaźnik jest tworzony z małej ilości pytań, które znaczenie zmniejszają wartość Alfa Cronbacha (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 156).

tworzenia powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji (strategiczne – aktywne lub pozostałe – bierne) oraz uzyskanych wyników.

Kwestionariusz badawczy obejmował szereg pytań, wśród których część dotyczyła charakterystyki grupy badawczej pod kątem realizacji strategii, nawiązywania i rozwoju współpracy z innymi podmiotami oraz zakresu działalności przedsiębiorstwa i stworzonego powiązania sieciowego na nowym rynku w procesie internacjonalizacji. Jak pokazały przeprowadzone badania, przedsiębiorstwa w znakomitej większości strategicznie podchodzą do internacjonalizacji w ujęciu sieci biznesowej, a działania (w tym współpraca z kooperantami) są kształtowane przez przyjętą strategię. Odpowiedzi przedstawione w tabeli 22 oraz 23 charakteryzują przedsiębiorstwa, które wykorzystują elementy procesu internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej<sup>29</sup> (odpowiedzi większe od 3 w pięciostopniowej skali Likerta). Do pozostałych przedsiębiorstw zaliczono te podmioty, dla których wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej jest mniejszy lub równy 3.

Jak wynika z odpowiedzi przedstawionych w tabeli 22, przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej znacznie częściej dokonują umiędzynarodowienia zgodnie z formalnym planem działania (83, 4%), niż pozostałe firmy dokonujące internacjonalizacji (66,7%). Jedynie w przypadku nawiązywania kontaktów z firmami doradczymi procent pozytywnych odpowiedzi otrzymanych od pozostałych przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji jest znacznie wyższy niż w przypadku firm dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Może to wynikać z liczebności obu prób. W przypadku tego pytania odpowiedzi od grupy pozostałych przedsiębiorstw uzyskano jedynie od 1 firmy, co spowodowało 100% wynik pozytywnych odpowiedzi (por. tabela 22). Można zatem podsumować iż przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej częściej niż pozostałe firmy dokonujące internacjonalizacji (różnica między pozytywnymi odpowiedziami obu grup wynosi około 17%) działają zgodnie z formalnym planem działań, postrzegają internacjonalizację jako szansę rozwoju firmy, a także chętniej nawiązują kontakty z kooperantami działającymi już na danym rynku zagranicznym (różnica między obiema grupami firm wynosi ponad 8%). Wyniki przedstawione w tabeli 22 świadczą zatem o aktywnym nastawieniu do działalności na nowym rynku w procesie

---

<sup>29</sup> Procentowy udział odpowiedzi pozytywnych i negatywnych jest wyliczany na podstawie tylko ważnych odpowiedzi (czyli z pominięciem brakujących odpowiedzi). Procent ważnych odpowiedzi obejmuje wartości procentowe dla poszczególnych grup, a punkt odniesienia stanowią jedynie obserwacje, które nie zawierają braków danych.

internacjonalizacji wśród przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej i postrzeganiu umiędzynarodowienia jako szansy dalszego rozwoju firmy – lidera strategicznej sieci biznesowej.

Tabela 22: Podejście przedsiębiorstwa do internacjonalizacji – wyniki badań.

Nastawienie do procesu internacjonalizacji.	Pozytywne odpowiedzi przedsiębiorstw.	
	Internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej	Pozostałe przedsiębiorstwa
Formalny plan działań.	<b>83,4%</b>	66,7%
Internacjonalizacja jako szansa ekspansji firmy.	<b>87,6%</b>	70,0%
Nawiązanie kontaktów z kooperantami na nowym rynku.	<b>70,9%</b>	62,5%
Nawiązanie kontaktów z firmami doradczymi na nowym rynku.	27,5%	<b>100,0%</b>

Internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej: wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej >3

Pozostałe przedsiębiorstwa: wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej ≤3

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Nastawienie ankietowanych przedsiębiorstw do współpracy na rynku w procesie internacjonalizacji jest przedstawione w tabeli 23. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, iż przedsiębiorstwa, które dokonują internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej są bardziej aktywne w działaniach związanych z realizacją strategii, a co za tym idzie uzależniają formę współpracy na rynku od przyjętego planu działania (85,1% pozytywnych wskazań). Są one częściej niż pozostałe firmy głównym podmiotem określającym strategię (różnica między pozytywnymi odpowiedziami obu grup wynosi prawie 13%). Ponadto firmy dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej częściej niż pozostałe firmy dokonujące internacjonalizacji charakteryzują się płaską strukturą organizacyjną (10% różnicy), jak i częściej stale szukają nowych kooperantów (0,4% różnicy między odpowiedziami obu grup badawczych). W efekcie mogą one optymalizować działalność w procesie internacjonalizacji. Ponadto relacje z kooperantami wśród 40,5% firm dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej opierają się na nieformalnych powiązaniach. Regularnie, zgodnie z koncepcją marketingu partnerskiego, badany jest także poziom zadowolenia kooperantów ze współpracy (wśród prawie 42% firm dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej).

Jak wynika z odpowiedzi przedstawionych w tabeli 23, przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, rzadko korzystają z outsourcingu (10,9%) oraz franczyzy (jedynie 4,4%), przy jednoczesnym deklarowaniu korzystania z pomocy innych firm (70,2%) oraz dominowaniu w relacjach z kooperantami (85,1%). Może to wynikać z wyboru innych form

współpracy na rynku (jak alians strategiczny czy joint-venture). Jest to zgodne z przyjętą w rozprawie analizą strategicznej sieci biznesowej jako podejścia do współpracy na rynku *business-to-business*, niezależnie od formalnego rodzaju kooperacji. Uzyskane wyniki wskazują zatem, iż firmy dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej są bardzo aktywne w określaniu oraz realizowaniu strategii działania oraz kooperacji na rynku. Samodzielnie tworzą oraz wdrażają przyjętą strategię działania jednocześnie korzystając z formalnej pomocy kooperantów na nowym rynku.

Tabela 23: Współpraca przedsiębiorstwa na rynku w procesie internacjonalizacji– wyniki badań.

Działania w procesie internacjonalizacji.	Procentowy udział pozytywnych odpowiedzi przedsiębiorstw.	
	Internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej	Pozostałe przedsiębiorstwa
Działalność w oparciu o przyjętą strategię.	<b>85,1%</b>	77,6%
Płaska struktura organizacyjna firmy.	<b>50,0%</b>	40,0%
Uzależnienie formy współpracy z kooperantami od strategii.	<b>79,2%</b>	66,6%
Oparcie współpracy głównie na formalnych porozumieniach.	58,4%	<b>60,0%</b>
Współpraca z kooperantami.	70,2%	<b>80,0%</b>
Dominowanie w relacjach z kooperantami.	85,1%	<b>90,0%</b>
Działalność jako główny podmiot określający strategię.	<b>71,7%</b>	30,0%
Wykorzystanie outsourcingu.	10,9%	<b>44,4%</b>
Wykorzystanie franczyzy.	4,4%	<b>20,0%</b>
Rozwój nieformalnych kontaktów z kooperantami.	<b>40,5%</b>	30,0%
Utrzymywanie dobrych, długoterminowych relacji z kooperantami.	85,4%	<b>90,0%</b>
Szukanie nowych kooperantów na rynku.	<b>60,4%</b>	60,0%
Regularne badanie poziomu zadowolenia kooperantów.	<b>41,9%</b>	40,0%

Internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej: wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej >3

Pozostałe przedsiębiorstwa: wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej ≤3

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

W celu weryfikacji hipotezy pierwszej, zgodnie z którą *przedsiębiorstwa, które świadomie i aktywnie budują strategiczną sieć biznesową w trakcie wejścia na rynek zagraniczny osiągają lepsze wyniki niż firmy biernie uczestniczące w powiązaniu sieciowym*, dokonano porównania wyników osiągniętych przez obie grupy firm w procesie internacjonalizacji. Pomiar sukcesu został przeprowadzony na podstawie opisanych w rozdziale 3.2.2. mierników wyników firmy, obejmujących wskaźniki finansowe (wielkość zysku ogółem oraz stopę zwrotów nakładów inwestycyjnych) oraz wskaźniki rynkowe (wielkość sprzedaży oraz udział w rynku). Respondenci wyrażali relatywną ocenę zaproponowanych wskaźników w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz do poprzedniego roku. Do uzyskania odpowiedzi wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Jako lepsze (zarówno w odniesieniu do własnych wyników, jak i w porównaniu do najbliższych konkurentów) zostały zakwalifikowane te przedsiębiorstwa, które udzieliły odpowiedzi lepszy (4) oraz znaczenie lepszy (5),

natomiast jako gorsze te podmioty, które zakwalifikowały siebie jako gorsze (2) oraz znaczenie gorsze (1), oraz te, które nie zauważyły zmiany w swojej sytuacji finansowej w porównaniu do konkurentów lub poprzedniego roku (odpowieź 3 w skali Likerta). Wykorzystanie skali Likerta w odpowiedziach dotyczących wskaźników umożliwiło zrelatywizowanie odpowiedzi oraz porównanie wyników firmy z rezultatami osiąganymi przez inne podmioty na rynku. Odpowiedzi nie obejmują bowiem wielkości absolutnych, ale wskazują kierunek rozwoju firmy w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz do poprzedniego roku. Celem pracy nie jest pomiar transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji, ale wskazanie ogólnych tendencji występujących w tym zakresie. Realizowane przez autorkę rozprawy inne badania z zakresu działalności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (por. Fonfara 2009) potwierdziły, iż dzięki przyjęciu takiej metody zwiększa się także gotowość respondentów do udzielenia tak kluczowych, a często tajnych, danych. Mierniki finansowe oraz rynkowe zostały wykorzystane w dalszej części pracy jako podstawa do wnioskowania odnośnie odnoszenia sukcesu w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Tabela 24 zawiera mierniki wyników przedsiębiorstw, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej oraz pozostałych firm dokonujących internacjonalizacji. Należy podkreślić, iż z uwagi na zastosowaną skalę, różnice w ocenie między przedsiębiorstwami mogą wydawać się niewielkie. Jednak jest to w dużym stopniu warunkowane bardzo małym rozrzutem minimalnej i maksymalnej oceny (1-5).

Tabela 24: Mierniki wyników przedsiębiorstw – wyniki badań.

	Mierniki wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów.		Mierniki wyników w porównaniu do poprzedniego roku.	
	Średnia odpowiedzi przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.	Średnia odpowiedzi pozostałych przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji.	Średnia odpowiedzi przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.	Średnia odpowiedzi pozostałych przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji.
<b>Wielkość zysku ogółem.</b>	3,67	<b>3,71</b>	3,80	<b>3,88</b>
<b>Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych.</b>	<b>3,62</b>	3,33	<b>3,63</b>	3,25
<b>Wielkość sprzedaży.</b>	<b>3,70</b>	3,63	3,85	<b>3,88</b>
<b>Udział w rynku.</b>	3,53	<b>3,86</b>	<b>3,71</b>	3,86

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Na podstawie wyników zaprezentowanych w tabeli 24, nie można jednoznacznie stwierdzić, która grupa badanych podmiotów uzyskuje lepsze wyniki finansowe i rynkowe w procesie internacjonalizacji.

W celu dokładnej analizy statystycznej dotyczącej zależności między podejściem do internacjonalizacji a osiąganym przez firmę sukcesem, zdecydowano się na stworzenie zintegrowanego wskaźnika wyników na podstawie pytań zawartych w ankiecie. Po przeprowadzeniu Analizy Głównych Składowych zdecydowano się usunąć ze skali pytanie dotyczące stopy zwrotów z nakładów inwestycyjnych (ROI), gdyż znacznie obniżał on w obu przypadkach wartość statystyki Alfa Cronbacha, przez co istotnie zaniżał rzetelność proponowanych wskaźników.

Przeprowadzona analiza rzetelności dla zintegrowanego wskaźnika wyników w porównaniu do poprzedniego roku wykazała, iż wartość współczynnika Alfa Cronbacha wynosi  $\alpha = 0,848$  i wyjaśnia 63,5% procent wariancji. Można zatem uznać, iż zaproponowana skala jest bardzo rzetelnym narzędziem pomiarowym. Następnie przeprowadzono analizę rzetelności dla zintegrowanego wskaźnika wyników w porównaniu do konkurentów. Wartość statystyki Alfa Cronbacha dla tego wskaźnika wyniósł  $\alpha = 0,908$  i wyjaśnia 73,2% procent wariancji. Jest to także bardzo rzetelne narzędzie pomiarowe. Zintegrowane wskaźniki wyników w porównaniu do konkurentów oraz w porównaniu do poprzedniego roku wskazują, iż odpowiednio dobrano pytania charakteryzujące te wskaźniki, przez co stanowią one bardzo rzetelne narzędzie pomiaru sukcesu firmy. Przedsiębiorstwa, których średnia odpowiedzi na pytania zawarte w stworzonych wskaźnikach wyniosła powyżej 3, zostały zakwalifikowane jako lepsze od konkurencji lub w porównaniu do poprzedniego roku, natomiast które uzyskały średnią odpowiedzi poniżej 3 zostały zakwalifikowane, jako gorsze od konkurencji lub w porównaniu do poprzedniego roku.

Dla otrzymanych wskaźników policzono pozytywne odpowiedzi przedsiębiorstw, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej oraz pozostałych firm. Przedsiębiorstwa na podstawie wcześniej stworzonych wskaźników zostały podzielone na dwie grupy. Do pierwszej grupy zaliczono te firmy, których średnia odpowiedzi na pytania zawarte w zintegrowanym wskaźniku wyników (w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz w porównaniu do poprzedniego roku) jest większa od 3, czyli w rozumieniu rozprawy, osiągające sukces w procesie internacjonalizacji. Do drugiej zaliczono te podmioty, których średnia odpowiedzi na pytania zawarte w zintegrowanych wskaźnikach wyników jest



mniej niż 3, czyli nieosiągające sukcesu. Na tej podstawie zbadano zależności pomiędzy podejściem do internacjonalizacji, a rezultatami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, czyli jego sukcesem. Wyniki są przedstawione w tabeli 25. Jak widać, przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej uzyskują relatywnie częściej zarówno lepsze wyniki w porównaniu do poprzedniego roku (85,7%) jak i w porównaniu do najbliższych konkurentów (86,7%). Szczególnie istotna jest duża różnica w przypadku tego drugiego wskaźnika – jedynie 66,7% przedsiębiorstw, które nie deklarują internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej uzyskuje lepsze wyniki od konkurencji w procesie internacjonalizacji.

Tabela 25: Zintegrowane wskaźniki wyników przedsiębiorstwa – wyniki badań.

	Przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej (ujęcie procentowe).	Pozostałe przedsiębiorstwa (ujęcie procentowe).
Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do poprzedniego roku >3.	<b>86,5%</b>	85,7%
Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów >3.	<b>76,0%</b>	66,7%

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W celu zapewnienia większej czytelności otrzymanych wyników, dokonano uśrednienia odpowiedzi składających się na zintegrowane wskaźniki wyników. Wyniki są przedstawione w tabeli 26. Można zauważyć, iż firmy dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej mają wyższą średnią odpowiedzi, niż pozostałe przedsiębiorstwa. Mimo, iż różnice między tymi dwiema próbami nie są znaczące, należy podkreślić, iż odpowiedzi udzielano w pięciostopniowej skali Likerta. Dlatego też nawet małe różnice między średnimi mogą wskazywać na pewną tendencję dotyczącą osiągania lepszych wyników przez przedsiębiorstwa podchodzące do internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Oznaczać to może, iż przedsiębiorstwa, które budują strategiczną sieć biznesową w procesie internacjonalizacji osiągają lepsze wyniki w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz do poprzedniego roku niż pozostałe przedsiębiorstwa. Na podstawie otrzymanych wyników można założyć, iż internacjonalizacja w ujęciu strategicznych sieci biznesowych relatywnie częściej może przyczyniać się do osiągania lepszych wyników na rynku, a więc osiągnięcia sukcesu.

Tabela 26: Średnia odpowiedzi dotyczących zintegrowanych wyników przedsiębiorstwa – wyniki badań.

	Średnia odpowiedzi przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.	Średnia odpowiedzi pozostałych przedsiębiorstw.
Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do poprzedniego roku.	3,85	3,81
Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów.	3,68	3,61

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W celu pogłębienia analizy statystycznej i obserwacji występujących zależności postanowiono porównać osiągnięte przez obie grupy przedsiębiorstw wyniki (mierzone zintegrowanymi wskaźnikami wyników) z nastawieniem do internacjonalizacji. Rezultaty analizy w formie tabel krzyżowych (*cross tabs*) są przedstawione w tabeli 27. Analiza dotyczyła zależności między nastawieniem do internacjonalizacji (mierzone wskaźnikiem internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej) a osiągnięciem sukcesu (mierzonego dwoma zintegrowanymi wskaźnikami wyników). Wyniki zawarte w tabeli 27 zawierają liczbę firm, dla których zintegrowany wskaźnik wyników (w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz w porównaniu do poprzedniego roku) jest większy od 3, czyli które, w rozumieniu rozprawy, osiągają sukces w procesie internacjonalizacji. Analiza jest dokonana na podstawie stworzonego wcześniej wskaźnika internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, który umożliwia wyróżnienie dwóch grup ankietowanych przedsiębiorstw – podchodzących do procesu internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej oraz pozostałych firm.

Tabela 27: Wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji – wyniki badań.

	Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów większy od 3.	Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do poprzedniego roku większy od 3
Przedsiębiorstwa, które dokonują internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.	13	24
Pozostałe przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji.	3	8

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Jak wynika z tabeli 27, znacznie większa liczba przedsiębiorstw, które dokonują internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, niż pozostałych firm dokonujących internacjonalizacji, jednocześnie deklaruje osiągnięcie lepszych wyników od najbliższych konkurentów (24 pozytywne odpowiedzi) oraz w porównaniu do poprzedniego roku (13 pozytywnych odpowiedzi). W celu sprawdzenia, na ile otrzymane w efekcie stworzonej tabeli krzyżowej zależności między internacjonalizacją w ujęciu strategicznej sieci biznesowej a osiągnięciem sukcesu w procesie

internacjonalizacji są statystycznie istotne, przeprowadzono analizę korelacji. Korelacja mierzy zależności, jakie istnieją pomiędzy zmiennymi. Najbardziej powszechną miarą korelacji jest współczynnik korelacji *r-Pearsona* (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 79). Współczynnik korelacji *r-Pearsona* jest miarą związku liniowego pomiędzy dwiema zmiennymi mierzonymi na skali ilościowej (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 79). Należy pamiętać, iż korelacja nie może być interpretowana jako zależność przyczynowo-skutkowa (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 103). Wartość współczynnika *r-Pearsona* oznacza jedynie współwystępowanie obu zmiennych oraz informuje o zachodzących między nimi zależnościach.

Analiza korelacji została przeprowadzona między wskaźnikiem internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej a osiągnięciem sukcesu przez firmę mierzonego za pomocą zintegrowanych wskaźników wyników. Nie wykazała ona występowania statystycznie istotnych zależności między podejściem do internacjonalizacji a osiąganymi wynikami w odniesieniu do przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej oraz do pozostałych firm dokonujących internacjonalizacji. Rozbieżność między opiniami wyrażonymi w odpowiedziach na pytania dotyczące mierników sukcesu a wynikami dotyczącymi tych zależności nie została zatem w efekcie przeprowadzonych na potrzebę rozprawy badań empirycznych w pełni zbadana. Nie można bowiem stwierdzić, iż przedstawione w tabelach 26 i 27 zintegrowane wskaźniki wyników przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji są istotne statystycznie. Nie pozwala to na pozytywne zweryfikowanie hipotezy pierwszej. Otrzymane wyniki wskazują jednak na pewną tendencję i mogą stanowić przyczynek do dalszych badań na temat internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej w kontekście osiągnięcia sukcesu. Badania nad tym zagadnieniem mogłyby poszerzyć pole badawcze i pozwolić na lepszą analizę statystyczną między podejściem do internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej a wspieraniem transferu w ramach stworzonego powiązania.

Strategiczna sieć biznesowa została przyjęta w rozprawie jako podejście do współpracy optymalizujące działalność przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Stworzony w pierwszej części prezentowanego rozdziału wskaźnik internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, zawiera pytania charakteryzujące podejście przedsiębiorstwa (aktywne lub bierne) do procesu umiędzynarodowienia. W celu przeprowadzania dalszej analizy statystycznej oraz

weryfikacji zaproponowanych hipotez, do badań zostaną wykorzystane odpowiedzi tych podmiotów, dla których średnia odpowiedzi na pytania zawarte we wskaźniku internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej jest większa od 3, czyli które są aktywne w budowaniu i zarządzaniu siecią biznesową w procesie internacjonalizacji. Celem przeprowadzonych badań jest bowiem szczegółowa analiza transferu wiedzy zachodzącego w ujęciu strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

W poprzedniej części rozważań skupiono się przede wszystkim na analizie zależności między nastawieniem firmy do internacjonalizacji i do współpracy na rynku a osiąganymi wynikami na nowym rynku. W celu realizacji postawionego celu badawczego należy także dokonać szczegółowej analizy statystycznej procesu transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Wyniki tej analizy są zaprezentowane w kolejnych częściach tego rozdziału.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w kontekście transferu wiedzy są zawarte na rysunku 15 prezentowanej rozprawy. Transfer wiedzy zachodzący w przedsiębiorstwie będącym liderem strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji jest rozpatrywany, w ramach przeprowadzonych badań empirycznych, przez pryzmat wykorzystywanych narzędzi oraz poziomu, na jakim dzielenie się wiedzą zachodzi (wewnątrz lidera lub w ramach stworzonej strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji).

Przedsiębiorstwo w trakcie wchodzenia na nowy rynek zagraniczny w celu realizacji zakładanej strategii działania, nawiązuje współpracę z innymi podmiotami na rynku. Kontakty te służą rozwojowi sieci społecznych oraz budowie zaufania, co w efekcie przyczynia się do wymiany bardziej zaawansowanej wiedzy pomiędzy partnerami. W badaniach próbie weryfikacji poddano hipotezę, iż *przedsiębiorstwo tworzące strategiczną sieć biznesową na rynku zagranicznym przekazuje i otrzymuje bardziej zaawansowaną wiedzę od podmiotów współpracujących w ramach własnej sieci niż od pozostałych uczestników rynku, co przyczynia się do osiągnięcia przez nie sukcesu*. Pytania zawarte w ankiecie miały na celu zbadanie podejścia przedsiębiorstwa tworzącego strategiczną sieć biznesową w procesie internacjonalizacji do dzielenia się wiedzą z najbliższymi kooperantami, jak i konkurentami. Ponadto w ankiecie dokonano podziału celów nawiązywania współpracy z innymi podmiotami. Dodatkowo zbadano, jakie jest nastawienie kooperantów do współpracy z głównym przedsiębiorstwem tworzącym strategiczną sieć biznesową na rynku zagranicznym. W tabeli 28 są przedstawione, w ujęciu procentowym, pozytywne odpowiedzi na pytania zawarte

w wysłanym do przedsiębiorstw kwestionariuszu ankietowym mierzone w pięciostopniowej skali Likerta. Pytania te obrazują nastawienie lidera sieci do transferu wiedzy, jak i przedstawiają nastawienie kooperantów do wymiany wiedzy z głównym przedsiębiorstwem strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

Tabela 28: Transfer wiedzy między przedsiębiorstwami – wyniki badań.

	Przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.
Ustalone i respektowane zasady współpracy z bezpośrednimi kooperantami.	75,1%
Wymiana informacji pomiędzy pracownikami i bezpośrednimi kooperantami.	68,8%
Kontakty z nabywcami w celu dostępu do ich wiedzy.	48,9%
Kontakty z dostawcami w celu dostępu do ich wiedzy.	48,9%
Organizacja imprez okolicznościowych dla pracowników i bezpośrednich kooperantów.	39,1%
Zapraszanie bezpośrednich kooperantów do udziału w badaniach.	38,3%
Wysokie zaawansowanie wiedzy przekazywanej bezpośrednim kooperantom.	32,5%
Wsparcie z zakresu know-how lub technologii od bezpośrednich kooperantów.	31,3%
Współuczestniczenie w projektach organizowanych przez bezpośrednich kooperantów.	30,4%
Wymiana informacji pomiędzy pracownikami i dalszymi kooperantami.	29,2%
Dzielenie się know-how i technologiami z bezpośrednimi kooperantami.	28,8%
Kontakty z konkurentami w celu dostępu do ich wiedzy.	11,1%

Wyniki dla przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej (wsk\_ssbi >3).

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Przedstawione w tabeli 28 dane wskazują, iż przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej są aktywne w działaniach mających na celu transfer wiedzy między najbliższymi kooperantami. Przedsiębiorstwa w znakomitej większości (ponad 75%) deklarują, iż posiadają ustalone i respektowane zasady współpracy z najbliższymi kooperantami. Powstałe w wyniku takiego podejścia rutyny i procedury ułatwiają transfer wiedzy, w szczególności w trakcie początkowej działalności na rynku, kiedy istnieją znaczne różnice kulturowe między liderem strategicznej sieci biznesowej a kooperantami, utrudniające, a nawet niekiedy hamujące, transfer wiedzy. Wprowadzenie i respektowanie formalnych zasad współpracy może złagodzić wynikające z tych różnic konflikty i wesprzeć dzielenie się wiedzą. Potwierdzają to inne odpowiedzi otrzymane od ankietowanych firm. Wynika z nich, iż mimo formalnej kooperacji, aż 68,8% firm będących liderami strategicznej sieci biznesowej dzieli się informacjami z bezpośrednimi kooperantami. Oznacza to, iż mimo wysokiego stopnia formalizacji, firmy te są gotowe na wymianę wiedzy w ramach stworzonej sieci. Ponadto badania wykazały dość wysoką aktywność liderów strategicznej sieci biznesowej w uzyskiwaniu dostępu do technologii nabywców oraz dostawców – prawie połowa z nich nawiązuje w tym celu kontakty. Przedsiębiorstwa są

najmniej aktywne w próbach nawiązywania kooperacji z konkurentami – 11% firm wykorzystuje kooperację w swojej działalności na rynku. Mimo to, taki wynik można uznać za względnie wysoki. Na podstawie przeprowadzonych badań można podsumować, iż przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej są aktywne w budowaniu podstaw do dzielenia się wiedzą z kooperantami w ramach strategicznej sieci biznesowej. Jak wynika z przedstawionych wyników badań, taka postawa lidera strategicznej sieci biznesowej sprawia, iż wśród ponad 30% ankietowanych firm wymieniana wiedza jest bardziej zaawansowana.

W celu zbadania zewnętrznych powiązań lidera strategicznej sieci biznesowej, został zaproponowany wskaźnik obrazujący transfer wiedzy z najbliższymi – bezpośrednimi kooperantami przedsiębiorstwa działającymi w ramach strategicznej sieci biznesowej. Dla stworzenia tego wskaźnika przeprowadzono Analizę Głównych Składowych, która wskazała grupy najbardziej powiązanych ze sobą pytań. Otrzymaną macierz rotowanych składowych przedstawiono w tabeli 29.

Tabela 29: Wskaźnik transferu wiedzy między kooperantami – macierz rotowanych składowych.

	Składowa
	<b>1,000</b>
Współuczestniczenie w projektach i/lub badaniach najbliższych kooperantów.	0,793
Zapraszanie najbliższych kooperantów do naszych badań i/lub projektów.	0,791
Wsparcie z zakresu know-how lub technologii od naszych najbliższych kooperantów.	0,710
Kontakty z naszymi najbliższymi kooperantami w celu dostępu do ich wiedzy.	0,690
Dzielenie się wiedzą z najbliższymi kooperantami.	0,678
Kontakty z nabywcami w celu dostępu do ich wiedzy.	0,629

Wyniki dla przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej ( $wsk_{ssbi} > 3$ ).

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Dla wskaźnika transferu wiedzy między kooperantami ( $wsk_{twk}$ ) została przeprowadzona analiza rzetelności metodą Alfa Cronbacha. Wykazała ona, iż wskaźnik ten można uznać za wysoce rzetelne narzędzie pomiaru skali ( $\alpha = 0,852$ ). Wskaźnik wyjaśnia około 30% wariacji.

W tabeli 30 są zawarte, w ujęciu tabel krzyżowych, odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorstw na zawarte w stworzonych wskaźnikach pytania dotyczące wspierania transferu wiedzy między najbliższymi kooperantami oraz osiąganymi przez lidera sieci wynikami. Wyniki przedstawiają liczbę przedsiębiorstw, dla których zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz do poprzedniego roku jest większy niż 3, czyli które osiągają sukces na rynku w procesie

internacjonalizacji. Jak można zauważyć z tabeli 30, dla przedsiębiorstw, które wspierają transfer między kooperantami w ramach strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji zintegrowane wskaźniki wyników są wyższe, niż w przypadku firm, które nie deklarują wspierania tych działań.

Tabela 30: Zależność między wspieraniem transferu wiedzy między kooperantami w ramach strategicznej sieci biznesowej a uzyskiwanymi wynikami – wyniki badań.

	Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów większy od 3.	Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do poprzedniego roku większy od 3.
Przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, które nie wspierają transferu wiedzy pomiędzy kooperantami.	9	10
Przedsiębiorstwa dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, które wspierają transfer wiedzy pomiędzy kooperantami.	15	17

Wyniki dla przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej ( $wsk\_ssbi > 3$ ).

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W celu sprawdzenia, na ile otrzymane w efekcie stworzonych tabel krzyżowych wyniki są statystycznie istotne, przeprowadzono analizę korelacji. Analizę przeprowadzono dla przedsiębiorstw, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej ( $wsk\_ssbi > 3$ ). Następnie dla tych samych wskaźników została przeprowadzona analiza regresji w celu sprawdzenia, czy istnieje współzależność między wykorzystaniem danego narzędzia wspierającego transfer wiedzy, a osiągnięciem sukcesu w procesie internacjonalizacji w porównaniu do poprzedniego roku i do konkurentów.

Analiza wykazała, iż istnieje umiarkowana korelacja między zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku a wskaźnikami transferu wiedzy między kooperantami ( $r = 0,349$ ; wartość prawdopodobieństwa  $p$  wyniosła  $p \leq 0,05$ ). Oznacza to, iż wspieranie transferu wiedzy pomiędzy liderem a najbliższymi kooperantami w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej jest pozytywnie, umiarkowanie skorelowane z osiągnięciem przez lidera lepszych wyników w porównaniu do poprzedniego roku.

W celu zbadania jaki procent zmiany jednego wskaźnika jest efektem zmiany innego wskaźnika przeprowadzono analizę regresji liniowej. Regresja liniowa może być traktowana jako rozszerzenie prostej korelacji (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 364). Zmienna wyjaśniana (zależna) (*dependent value*) stanowi przedmiot badania. Zakłada się, iż zmienna zależna jest powodowana lub uzależniona od zmiennej wyjaśniającej (niezależnej) (*independent value*) (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 19, Babbie 2008, s. 554). W trakcie przeprowadzania analizy regresji tworzy się model liniowej

zależności istniejącej między zmienną niezależną a zmienną zależną (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 365, Babbie 2008, s. 554). Modelem w tym ujęciu określa się uproszczone przedstawienie wyników. Zgodnie z nim wartości jednej zmiennej (zależnej) zależą od wartości jej predyktora (zmiennej niezależnej) (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 365).

Analiza regresji wykazała, iż zmienna stała – predyktor (wskaźnik transferu wiedzy między kooperantami) – wyjaśnia 12% wariacji zmiennej zależnej, czyli zintegrowanego wskaźnika wyników w porównaniu do poprzedniego roku ( $F(1,34) = 4,720$ ;  $p < 0,05$ ). Zależność między tymi wskaźnikami jest silna i dodatnia ( $\beta = 0,349$ ). Otrzymane wyniki oznaczają, iż im działania wspierające transfer wiedzy między kooperantami w ramach strategicznej sieci biznesowej są bardziej intensywne, tym wyniki przedsiębiorstwa (mierzone zintegrowanym wskaźnikiem wyników) w porównaniu do poprzedniego roku przybierają wyższe wartości. Wartość współczynnika kierunkowego wyniosła 0,285 ( $t(34) = 2,173$ ;  $p < 0,05$ ).

Z przeprowadzonej analizy korelacji i regresji wynika, iż istnieje pozytywny i silny związek między wskaźnikiem transferu wiedzy wśród kooperantów (charakteryzującego zaawansowanie wymienianej wiedzy) a zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku. Oznacza to, iż lider sieci chce wymieniać się wiedzą z najbliższymi kooperantami i dlatego wykorzystuje szeroki wachlarz narzędzi optymalizujących ten proces. W efekcie osiąga lepsze wyniki na rynku. Można zatem przyjąć, iż hipoteza druga została zweryfikowana pozytywnie.

Transfer wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej zachodzi nie tylko pomiędzy kooperantami. Dla poszerzenia pola badawczego w dalszej części badań analizie został poddany transfer wiedzy zachodzący wewnątrz lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji oraz wykorzystywane w tym procesie narzędzia (formalne oraz nieformalne). Celem badań była próba weryfikacji hipotezy trzeciej, zgodnie z którą *przedsiębiorstwa, które aktywnie, poprzez wykorzystywanie odpowiednich narzędzi, wspierają transfer wiedzy wewnątrz własnych struktur, osiągają sukces w procesie internacjonalizacji*. Sukces lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji został zmierzony przy wykorzystaniu wcześniej zaproponowanych mierników (zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do poprzedniego roku oraz zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów). Ponadto w celu pomiaru skuteczności



transferu wiedzy wykorzystano wskaźnik skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie będącym liderem strategicznej sieci biznesowej (por. rozdz. 3.2.2).

W rozprawie wyróżniono dwa podstawowe obszary transferu wiedzy: w ramach stworzonej w procesie internacjonalizacji strategicznej sieci biznesowej (zgodnie z ujęciem zaproponowanym w rozprawie, pomiędzy głównym przedsiębiorstwem i bezpośrednimi kooperantami) oraz wewnątrz głównego przedsiębiorstwa budującego strategiczną sieć biznesową na rynku zagranicznym. Pierwszy ze wskaźników, dotyczący transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej został omówiony powyżej. Dalsze badania empiryczne będą dotyczyły narzędzi służących wymianie wiedzy wykorzystywanych wewnątrz przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Narzędzia wykorzystywane w transferze wiedzy, zgodnie z propozycją przedstawioną na rysunku 12, podzielono na formalne oraz na nieformalne. Analiza narzędzi została ograniczona do zachowań występujących wewnątrz danego podmiotu. Następnie w celu uzyskania bardziej ogólnych wyników dotyczących intensywności i zaawansowania transferu wiedzy przeprowadzono analizę obejmującą działania wspierające transfer wiedzy w ramach lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji, niezależnie od wykorzystywanych narzędzi.

Formalne narzędzia wspierania transferu wiedzy w dużej mierze wynikają z przyjętej przez kierownictwo strategii internacjonalizacji i działalności na rynku. Z kolei korzystanie z nieformalnych narzędzi transferu wiedzy jest uzależnione od nastawienia pracowników, ich inicjatywy i zaangażowania. Działania te nie są sformalizowane – w trakcie współpracy pracownicy nieustannie wymieniają się i przekształcają wiedzę, oraz dzielą się nią z innymi podmiotami. W rozprawie przyjęto, iż zarówno formalne jak i nieformalne narzędzia wspomagające dzielenie się wiedzą w ramach przedsiębiorstwa stanowią podstawę osiągnięcia sukcesu w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Przeprowadzone badania miały na celu między innymi analizę stopnia wykorzystania formalnych oraz nieformalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy w przedsiębiorstwie. Wyniki są przedstawione w tabelach 31 oraz 32.

Tabela 31: Działania wspierające formalny transfer wiedzy w przedsiębiorstwie – wyniki badań.

	Odsetek przedsiębiorstw.
Organizacja szkoleń dla pracowników.	91,7%
Korzystanie z technologii informatycznych w transferze wiedzy.	91,7%
Informowanie pracowników o sytuacji przedsiębiorstwa.	87,5%
Ustalone zasady współpracy w przedsiębiorstwie.	75,0%
Wpisanie zarządzania wiedzą w strategię przedsiębiorstwa.	75,0%
Dostęp pracowników do wiedzy korporacyjnej.	74,5%
Uczestniczenie w sympozjach.	70,8%
Oddelegowywanie pracowników do oddziałów firmy.	68,1%
Objęcie procedurami wszystkich pracowników.	65,2%
Korzystanie z pomocy organizacji i podmiotów zewnętrznych.	64,6%
Przechowywanie informacji o problemach.	63,0%
Badanie poziomu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy.	60,4%
Korzystanie z programów komputerowych wspierających pracę zespołową.	59,6%
Ochrona prawna procesów przebiegających w firmie.	46,7%
Istnienie systemu motywacyjnego za dzielenie się wiedzą.	17,0%

Wyniki dla przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej (wsk\_ssbi >3).

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 32: Działania wspierające nieformalny transfer wiedzy w przedsiębiorstwie – wyniki badań.

	Odsetek przedsiębiorstw.
Współpraca pracowników z różnych działów w ramach wspólnych projektów.	93,6%
Organizacja nieformalnych spotkań dla pracowników poza przedsiębiorstwem.	79,2%
Dobrowolna wymiana doświadczeń/ informacji z pracownikami tego samego szczebla.	79,1%
Dobrowolna wymiana doświadczeń/ informacji z przełożonymi.	79,1%
Transfer wiedzy od menedżerów do pracowników niższego szczebla.	77,1%
Zachęcanie pracowników do wypowiedzenia własnych opinii.	77,1%
Uczestniczenie w międzynarodowych projektach badawczych w ramach korporacji.	48,9%
Przydzielanie nowoprzyjętym pracownikom opiekuna.	38,3%
Korzystanie przez pracowników z korporacyjnych ksiąg wiedzy czy map wiedzy.	30,4%
Stwarzanie przestrzeni na nieformalne spotkania i rozmowy w przedsiębiorstwie.	25,1%
Wykorzystywanie innych instrumentów wspierających nieformalne dzielenie się wiedzą.	23,0%

Wyniki dla przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej (wsk\_ssbi >3).

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wyniki przedstawione w tabelach 31 oraz 32 wskazują, iż ankietowane przedsiębiorstwa – liderzy strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji – są aktywne w wykorzystywaniu narzędzi wspierających transfer wiedzy. Z formalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy, najczęściej – wśród prawie 92% ankietowanych firm – organizowane są szkolenia dla pracowników oraz wykorzystuje się technologie informatyczne wspierające transfer wiedzy. Ponadto prawie 88% firm regularnie informuje swoich pracowników o sytuacji przedsiębiorstwa. Strategiczne podejście do współpracy przejawia się także wśród  $\frac{2}{3}$  firm istnieniem ustalonych zasad współpracy w ramach przedsiębiorstwa czy też wpisaniem zarządzania wiedzą w strategię firmy. Najrzadziej, bo tylko wśród 17% firm, istnieje system motywacyjny

premiujący dzielenie się wiedzą. Niemniej jednak można zauważyć, iż formalne narzędzia wspierające dzielenie się wiedzą są często wykorzystywane przez ankietowane firmy. Świadczy to o aktywnej postawie wyższego kierownictwa firm w działaniach inicjujących oraz wspierających transfer wiedzy.

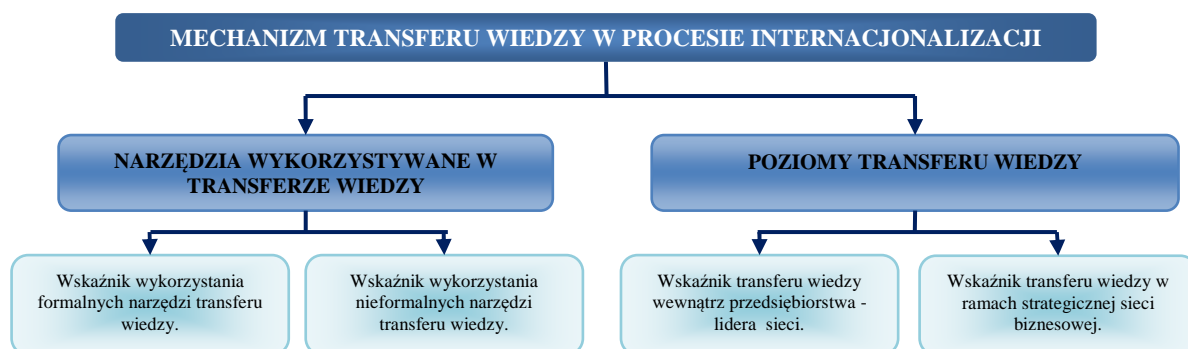
Przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej wykorzystują również szeroko nieformalne narzędzia wspierające transfer wiedzy. Najbardziej popularnym narzędziem wśród ankietowanych przedsiębiorstw – liderów strategicznych sieci biznesowych – jest współpraca pracowników z różnych działów przedsiębiorstwa (prawie 94%). Ponadto pracownicy badanych firm często spotykają się na nieformalnych spotkaniach organizowanych poza przedsiębiorstwem. Innym popularnym narzędziem wspierającym nieformalny transfer wiedzy jest dobrowolne dzielenie się wiedzą zarówno pomiędzy pracownikami tego samego szczebla jak i pomiędzy pracownikami a przełożonymi – transfer ten zachodzi u ponad 79% firm. Często występuje także transfer wiedzy od przełożonych do pracowników oraz zachęcanie przełożonych do wypowiedzania własnych opinii (77,1% ankietowanych przedsiębiorstw). Do najmniej popularnych narzędzi wspierających nieformalny transfer wiedzy w przedsiębiorstwie dokonującym internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej zaliczyć można stwarzanie przestrzeni na nieformalne spotkania i rozmowy w przedsiębiorstwie (25,1% firm wykorzystujących to narzędzie) oraz korzystanie z innych narzędzi wspierających nieformalny transfer wiedzy (obecne wśród 23% ankietowanych firm). Jak wynika z tabeli 32, nieformalne narzędzia wspierające transfer wiedzy są w mniejszym stopniu wykorzystywane przez firmy. Świadczy o tym odsetek przedsiębiorstw, które nie wykorzystują danego narzędzia. W przypadku formalnych narzędzi, mimo większej ilości proponowanych i analizowanych narzędzi, jedynie dwa z nich – ochrona procesów zachodzących w firmie (46,7%) oraz wprowadzenie systemu motywacyjnego za dzielenie się wiedzą (17%) są wykorzystywane wśród mniej niż połowy firm. W przypadku nieformalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy, odsetek przedsiębiorstw niewykorzystujących danego narzędzia jest większy.

Można podsumować, iż przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej wykorzystują formalne oraz nieformalne narzędzia wspierające transfer wiedzy. Jednak przeprowadzona analiza wykazała, iż ankietowane firmy relatywnie częściej wykorzystują formalne narzędzia wspierające dzielenie się wiedzą niż nieformalne narzędzia. Może to być powiązane z nastawieniem tych przedsiębiorstw do działalności na rynku – duża część działań, w tym także

dotyczących dzielenia się wiedzą, wynika z przyjętej strategii. Procedury transferu wiedzy mogą być ujęte w planach strategicznych, stąd też mogą być wykorzystywane częściej i w większym zakresie, niż nieformalne narzędzia wspierające transfer wiedzy. Niezależnie od relatywnych różnic między dwoma rodzajami narzędzi, z przeprowadzonych badań wynika, iż analizowane firmy są aktywne w wykorzystywaniu narzędzi wspierających transfer wiedzy w ramach własnych struktur w procesie internacjonalizacji.

Zdecydowano, iż w celu rzetelnego zbadania roli transferu wiedzy w ramach przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej należy stworzyć trzy kolejne wskaźniki. Wskaźniki stworzono na podstawie odpowiedzi otrzymanych w trakcie analizy empirycznej ogółu próby badawczej. Pierwsze dwa wskaźniki obejmują narzędzia wykorzystywane w transferze wiedzy, dzieląc je, zgodnie z przyjętym w rozprawie podziałem, na formalne oraz nieformalne. Natomiast w celu analizy transferu wiedzy w zależności od poziomu organizacyjnego zaproponowano wskaźnik transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Schematyczne przedstawienie wskaźników dotyczących transferu wiedzy jest ujęte na rysunku 32, obrazującym mechanizm transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Zgodnie z nim, aby odpowiednio analizować transfer wiedzy zachodzący w ramach strategicznej sieci biznesowej, należy badać wykorzystywane narzędzia (formalne i nieformalne) oraz analizować aktywność lidera we wspieraniu tego procesu na poziomie strategicznej sieci biznesowej oraz w ramach własnego przedsiębiorstwa.

Rysunek 32: Mechanizm transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej wykorzystany w badaniach empirycznych.



Źródło: opracowanie własne.

W celu stworzenia najbardziej odpowiedniego wskaźnika wykorzystania formalnych narzędzi transferu wiedzy została przeprowadzona analiza czynnikowa.

Powstała w rezultacie jej przeprowadzenia macierz rotowanych składowych wskazała najbardziej odpowiednie połączenie pytań, które mogą zostać ujęte w ramach proponowanych wskaźników. Otrzymane wyniki są zawarte w tabeli 33 oraz tabeli 34.

Tabela 33: Wskaźnik wykorzystania formalnych narzędzi transferu wiedzy – macierz rotowanych składowych.

SKŁADOWA 1	SKŁADOWA 2	
	<b>1,000</b>	
Ustalone zasady współpracy z kooperantami.	0,878	
Ustalone zasady współpracy w przedsiębiorstwie.	0,830	
Przechowanie informacji o problemach.	0,685	
Ochrona prawna procesów przebiegających w firmie.	0,593	
		Informowanie pracowników o sytuacji przedsiębiorstwa. 0,776
		Wpisanie zarządzania wiedzą w strategię przedsiębiorstwa. 0,688
		Objęcie procedurami wszystkich pracowników. 0,559

Źródło: Analiza SPSS na podstawie badań ankietowych.

Otrzymana w efekcie przeprowadzenia analizy czynnikowej macierz rotowanych składowych wyodrębniła dwie główne składowe, które w najwyższym stopniu są ze sobą skorelowane. Wyjaśniają one w sumie 46% wariancji (tabela 33). Każdy z otrzymanych wskaźników dotyczy innego aspektu wykorzystania formalnych narzędzi transferu wiedzy, dlatego też, w celu bardziej kompleksowej analizy zdecydowano się w pracy połączyć obie rotowane składowe. Dla tak skonstruowanego wskaźnika wykorzystania formalnych narzędzi transferu wiedzy przedsiębiorstwie (*wsk\_ftw*) przeprowadzono analizę rzetelności metodą Alfa Cronbacha, która wykazała, iż zaproponowana skala jest bardzo rzetelnym narzędziem pomiarowym ( $\alpha = 0,841$ ). Wskaźnik ten wyjaśnia 45,57% wariancji.

Natomiast dla pytań dotyczących wykorzystania nieformalnych narzędzi transferu wiedzy uzyskana w efekcie przeprowadzenia analizy czynnikowej macierz rotowanych składowych wyodrębniła główną składową obejmującą pięć pytań (por. tabela 34). W celu sprawdzenia rzetelności otrzymanego w ramach analizy czynnikowej wskaźnika wykorzystania nieformalnych narzędzi transferu wiedzy w przedsiębiorstwie (*wsk\_ntw*), przeprowadzono analizę rzetelności metodą Alfa Cronbacha. Wykazała ona, iż zaproponowana skala cechuje się wysoką rzetelnością na poziomie  $\alpha = 0,745$ . Wskaźnik ten wyjaśnia 35% wariancji.

Tabela 34: Wskaźnik wykorzystania nieformalnych narzędzi transferu wiedzy – macierz rotowanych składowych.

Pytanie	Składowa
	<b>1,000</b>
Uczestniczenie w międzynarodowych projektach badawczych w ramach korporacji.	0,834
Oddelegowywanie pracowników do innych oddziałów firmy.	0,820
Współpraca pracowników z różnych działów w ramach wspólnych projektów.	0,662
Stwarzanie przestrzeni na nieformalne spotkania i rozmowy w przedsiębiorstwie.	0,627
Organizacja nieformalnych spotkań dla pracowników poza przedsiębiorstwem.	0,506

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Trudno jest dokonać precyzyjnego pomiaru i operacjonalizacji transferu wiedzy. Dlatego wydaje się, iż w celu pomiaru skuteczności transferu wiedzy w ramach lidera strategicznej sieci biznesowej, należy stworzyć dodatkowy wskaźnik. Procentowe odpowiedzi na zaproponowane do pomiaru skuteczności transferu wiedzy mierniki są przedstawione w tabeli 35.

Tabela 35: Mierniki skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie w procesie internacjonalizacji.

Przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.	
Działania zrealizowane w ostatnim roku.	Wzrost w porównaniu do poprzedniego roku.
Średnie wydatki na szkolenie pracownika.	76,8%
Liczba wdrożonych innowacji technologicznych.	54,6%
Szacunkowy procent produktów, które powstały w efekcie współpracy z kooperantami.	53,9%
Wzrost liczby pracowników, którzy odeszli z pracy w stosunku do nowoprzyjętych.	46,9%
Zaawansowanie wiedzy wymienianej z najbliższymi kooperantami.	39,4%

Wyniki dla przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej (wsk\_ssbi >3).

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Mierniki skutecznego transferu wiedzy wskazują, iż liderzy strategicznej sieci biznesowej w zdecydowanej większości zwiększają wydatki na szkolenie pracowników – prawie 77% firm deklaruje, iż zwiększyło te działania w porównaniu do poprzedniego roku. Oznacza to, iż są oni świadomi, iż w efekcie szkoleń, pracownicy zdobywają nową wiedzę, którą mogą wykorzystać w swojej działalności. W efekcie dzielenia się z innymi pracownikami, zwiększa się strategiczny wymiar istniejącej w przedsiębiorstwie wiedzy, co może przyczynić się do umacniania pozycji konkurencyjnej lidera w procesie internacjonalizacji. Ponadto wśród ponad połowy firm wzrosła liczba wdrożonych innowacji technologicznych (prawie 55%) oraz wzrósł też procentowy udział produktów, które powstały w efekcie współpracy z kooperantami (prawie 54%). Oznacza to, iż współpraca z kooperantami jest bardzo ścisła i zaawansowana. Dzięki temu lider otrzymuje strategiczną i kluczową dla pozycji konkurencyjnej wiedzę, którą wykorzystuje w działaniach sprzyjających osiągnięciu

sukcesu w procesie internacjonalizacji. Potwierdzeniem zwiększania zaawansowania współpracy jest wzrost zaawansowania wiedzy wymienianej z najbliższymi kooperantami – 40% firm deklaruje pozytywne odpowiedzi na to pytanie. Na podstawie otrzymanych wyników można przyjąć, iż transfer wiedzy zachodzący w ramach przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej – jest bardzo skuteczny i może mieć pozytywny wpływ na osiągnięcie sukcesu w procesie internacjonalizacji.

Na potrzeby dalszej analizy przeprowadzonej w empirycznej części rozprawy, podjęto się próby stworzenia wskaźnika charakteryzującego skuteczny transfer wiedzy. Przeprowadzona Analiza Głównych Składowych wskazała, które zawarte w ankiecie pytania są najbardziej spójne (por. tabela 36). Rezultaty przedstawione na macierzy rotowanych składowych pokazały, iż spośród pytań dotyczących innych aspektów działalności przedsiębiorstwa w kontekście transferu wiedzy, najbardziej odpowiednim będzie połączenie do tworzenia tego wskaźnika trzech pytań dotyczących: liczby produktów będących efektem współpracy z kooperantami, liczby wdrożonych innowacji oraz stopnia zaawansowania wymienianej z najbliższymi kooperantami wiedzy. W efekcie otrzymano wskaźnik skutecznego transferu wiedzy (*wsk\_stw*). Dla wskaźnika przeprowadzono analizę rzetelności metodą Alfa Cronbacha. Wartość statystyki Alfa jest wystarczająca, gdyż wynosi  $\alpha = 0,645$ . Powody niskiej wartości leżą przede wszystkim w małej ilości pytań składających się na ten wskaźnik, co osłabia jego poziom rzetelności. Niemniej jednak, zgodnie z literaturą przedmiotu można uznać tę skalę za rzetelną (Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 156).

Tabela 36: Wskaźnik skutecznego transferu wiedzy – macierz rotowanych składowych.

Pytanie	Składowa
	<b>1,000</b>
Szacunkowy procent produktów powstałych w efekcie współpracy z kooperantami w porównaniu do ich liczby w poprzednim roku.	0,824
Liczba wdrożonych innowacji technologicznych w ostatnim roku w porównaniu do ich liczby w poprzednim roku.	0,738
Zaawansowanie wiedzy wymienianej z najbliższymi kooperantami w porównaniu do poprzedniego roku.	0,724

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Przeprowadzona analiza korelacji nie wykazała istotnych statystycznie zależności między wskaźnikiem skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie będącym liderem strategicznej sieci biznesowej a zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku. Nie można zatem

stwierdzić, iż skuteczny transfer wiedzy przyczynia się do osiągnięcia sukcesu przez lidera sieci w procesie wejścia na nowy rynek. Otrzymane odpowiedzi, przedstawione w tabeli 35 zachęcają jednak do dalszych badań dotyczących skuteczności transferu wiedzy i jego ewentualnego wpływu na osiągnięcie sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Przeprowadzenie badań obejmujących ten aspekt znacznie poszerzyłoby pole badawcze i stanowiło przyczynek do dalszej dyskusji z zakresu transferu wiedzy w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Intensywność wykorzystania narzędzi wspierających transfer wiedzy jest powiązana, w rozumieniu rozprawy, z osiągnięciem sukcesu przez przedsiębiorstwo dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Zależności między stopniem wykorzystania narzędzi wspierających transfer wiedzy a osiągnięciem sukcesu mierzonego trzema zaproponowanymi w rozprawie wskaźnikami są przedstawione, w ujęciu tabel krzyżowych, w tabeli 37.

Tabela 37: Zależność między wykorzystywanymi narzędziami wspierającymi transfer wiedzy a wskaźnikami wyników.

	Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów.	Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do poprzedniego roku.
<b>Narzędzia wspierające nieformalny transfer wiedzy</b>		
Przedsiębiorstwa, które nie wykorzystują narzędzi wspierających nieformalny transfer wiedzy	3	5
Przedsiębiorstwa wykorzystujące narzędzia wspierające nieformalny transfer wiedzy	<b>16</b>	<b>27</b>
<b>Narzędzia wspierające formalny transfer wiedzy</b>		
Przedsiębiorstwa, które nie wykorzystują narzędzi wspierających formalny transfer wiedzy	0	2
Przedsiębiorstwa, które wykorzystują narzędzi wspierających formalny transfer wiedzy	<b>16</b>	<b>25</b>

Wyniki dla przedsiębiorstw dokonujących internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej (wsk\_ssb1 >3).

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wyniki przedstawione w tabeli 37 wskazują, iż przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej i deklarują wykorzystywanie formalnych oraz nieformalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy, znacznie częściej potwierdzają osiągnięcie lepszych wyników, niż firmy, które nie korzystają z tych narzędzi. Można przyjąć, iż wykorzystanie formalnych oraz nieformalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy może sprzyjać osiągnięciu lepszych wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz do poprzedniego roku w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Oznacza to, iż aktywne nastawienie do wspierania transferu wiedzy w ramach stworzonej strategicznej sieci



biznesowej może przyczyniać się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji.

Następnie przeprowadzono analizę korelacji i analizę regresji w celu sprawdzenia na ile otrzymane w efekcie stworzonych tabel krzyżowych wyniki są statystycznie istotne. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż występuje silna korelacja między zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku, a wskaźnikiem wykorzystania formalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy ( $r = 0,489$ ;  $p < 0,05$ ). Analiza wykazała także występowanie umiarkowanej korelacji między zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku a wskaźnikiem wykorzystania nieformalnych narzędzi transferu wiedzy ( $r = 0,353$ ;  $p \leq 0,05$ ).

W celu zbadania, w jakim stopniu występująca korelacja ma wpływ na wyniki przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji, przeprowadzono analizę regresji. Analiza przeprowadzona dla zmiennej zależnej – zintegrowanego wskaźnika wyników w porównaniu do konkurentów, w zależności od wskaźnika wykorzystania formalnych narzędzi transferu wiedzy wykazała dość silną regresję. Okazało się, iż model regresji jest dobrze dopasowany do danych ( $F(1,20) = 4,361$ ;  $p \leq 0,05$ ). Analiza wykazała, iż zmienna stała, czyli wskaźnik wykorzystania formalnych narzędzi transferu wiedzy, wyjaśnia 18% wariacji zintegrowanego wskaźnika wyników w porównaniu do konkurentów. Zależność ta jest silna i dodatnia. Współczynnik standaryzowany regresji beta wyniósł  $\beta = 0,423$  i jest istotny statystycznie. Oznacza to, że im bardziej intensywnie wykorzystywane są narzędzia wspierające formalny transfer wiedzy, tym wyniki przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurentów rosną. Wartość współczynnika kierunkowego dla tych wskaźników wyniosła  $0,608$  ( $t(20) = 2,088$ ;  $p \leq 0,05$ ).

Natomiast analiza regresji między stałą – wskaźnikiem wykorzystania formalnych narzędzi transferu wiedzy a zmienną zależną, czyli zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku wykazała, iż zmienna stała wyjaśnia 24% wariacji zmiennej zależnej ( $F(1,30) = 4,361$ ;  $p < 0,05$ ). Zależność między dwoma wskaźnikami jest silna i dodatnia ( $\beta = 0,489$ ). Bardziej intensywne działania z zakresu wykorzystywania narzędzi wspierających formalny transfer wiedzy w ramach przedsiębiorstwa są związane ze wzrostem wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do

poprzedniego roku. Dla tej współzależności, wartość współczynnika kierunkowego wyniosła 0,624 ( $t(30) = 3,074$ ;  $p < 0,05$ ).

Ostatnia analizowana para wskaźników dotyczyła zależności między predyktorem w postaci wskaźnika wykorzystania nieformalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy a zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku. Przeprowadzona analiza regresji ( $F(1,35) = 4,971$ ;  $p < 0,05$ ) wykazała, iż istniejąca zależność jest silna i dodatnia ( $\beta = 0,353$ ). Zmienna stała, czyli wskaźnik wykorzystania nieformalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy wyjaśnia 12% wariacji zintegrowanego wskaźnika wyników w porównaniu do poprzedniego roku. Im działania z zakresu wykorzystania narzędzi wspierających nieformalny transfer wiedzy w ramach przedsiębiorstwa są bardziej intensywne, tym wyniki przedsiębiorstwa w porównaniu do poprzedniego roku rosną. Wartość współczynnika kierunkowego wyniosła 0,357 ( $t(35) = 2,230$ ;  $p < 0,05$ ).

Przedstawione powyżej wnioskowanie statystyczne koncentrowało się w szczególności na analizie stopnia wykorzystania formalnych i nieformalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy i występujących zależności dotyczących osiągnięcia sukcesu przez firmę w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Wydaje się, iż należy dokonać analizy transferu wiedzy w ujęciu poziomów organizacyjnych, na których on zachodzi. Dlatego też w kolejnej części prezentacji wyników badań empirycznych zostanie przedstawiona analiza transferu wiedzy zachodzącego w przedsiębiorstwie będącym liderem strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

Celem wyodrębnienia czynników składających się na wskaźnik obejmujący transfer wiedzy w ramach przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej przeprowadzono analizę czynnikową i na podstawie otrzymanej macierzy rotowanych składowych stworzono wskaźnik charakteryzujący transfer wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa (*wsk\_tww*). Wyniki są przedstawione w tabeli 38. Wskaźnik ten obejmuje działania, które są podejmowane w celu wspierania działań służących wymianie wiedzy wśród pracowników lidera sieci. Nie rozgraniczono działań na nieformalne lub formalne, ale podzielono je w zależności od poziomu organizacyjnego. Przeprowadzona w ten sposób analiza umożliwia zbadanie intensywności i zaawansowania transferu wiedzy w ramach lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Wskaźnik został poddany analizie rzetelności metodą

Alfa Cronbacha, która wykazała, iż jest to bardzo rzetelne narzędzie pomiarowe ( $\alpha = 0,846$ ), i wyjaśnia 34% wariancji.

Tabela 38: Wskaźnik transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa – macierz rotowanych składowych.

Pytanie	Składowa
	<b>1,000</b>
Dobrowolna wymiana doświadczeń/ informacji z ze swoimi przełożonymi.	0,862
Transfer wiedzy od menedżerów do pracowników niższego szczebla.	0,836
Zachęcanie pracowników do wypowiadania własnych opinii.	0,671
Korzystanie z technologii informatycznych w transferze wiedzy.	0,617
Przydzielanie nowoprzyjętym pracownikom opiekuna.	0,574
Korzystanie z programów komputerowych wspierających pracę zespołową.	0,503
Ustalone zasady współpracy w przedsiębiorstwie.	0,502
Uczestniczenie w sympozjach.	0,408

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Przeprowadzone badania empiryczne miały na celu zbadanie, czy aktywne wspieranie transferu wiedzy przez lidera strategicznej sieci biznesowej w ramach własnego przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji ma wpływ na osiągnięcie przez niego sukcesu. Zawarte w kwestionariuszu ankietowym pytania badały nastawienie liderów sieci do działań wspierających dyfuzję wiedzy. Otrzymane odpowiedzi charakteryzujące nastawienie (aktywne lub bierne) do dzielenia się wiedza w ramach własnych struktur – mierzone wskaźnikiem transferu wiedzy w ramach przedsiębiorstwa – porównano z wynikami tych firm mierzonymi zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku oraz zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do konkurentów. Odpowiedzi firm zostały przedstawione, w ujęciu ilościowym, w tabeli 39.

Tabela 39: Zależność między zintegrowanymi wskaźnikami wyników przedsiębiorstwa a wskaźnikiem transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

	Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów.	Zintegrowany wskaźnik wyników w porównaniu do poprzedniego roku.
Przedsiębiorstwa, które nie wspierają transferu wewnątrz własnych struktur.	0	1
Przedsiębiorstwa wspierające transfer wiedzy w ramach własnych struktur.	19	31

Źródło: Analiza SPSS na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W tabeli 39 przedstawiono liczbę pozytywnych odpowiedzi na pytania zawarte we wskaźnikach udzielonych przez przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Przedsiębiorstwa, których odpowiedzi na pytania dotyczące zintegrowanych wskaźników w porównaniu do najbliższych

konkurentów oraz w porównaniu do poprzedniego roku są większe od 3 (czyli osiągają sukces) zostały, w efekcie stworzenia tabeli krzyżowej, podzielone na dwie grupy. Podział został dokonany na podstawie odpowiedzi dotyczących aktywności w działaniach wspierających transfer wiedzy w ramach własnych struktur w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Na podstawie stworzonego wskaźnika transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, jako firmy aktywnie wspierające transfer wiedzy zostały zaliczone te podmioty, dla których wartość wskaźnika transferu wiedzy w ramach własnego przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej była większa od 3. Natomiast pozostałe przedsiębiorstwa, dla których wartość wskaźnika była równa lub mniejsza od 3 zakwalifikowano do firm, które nie są aktywne we wspieraniu transferu wiedzy w ramach własnych struktur. Jak można zauważyć, oba zintegrowane wskaźniki wyników – w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz w porównaniu do poprzedniego roku – są znacznie wyższe w przypadku firm, które aktywnie wspierają transfer wiedzy w ramach własnego przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Można zatem przyjąć, iż zdaniem ankietowanych przedsiębiorstw wspieranie transferu wiedzy w ramach firmy może być powiązane z osiągnięciem sukcesu na rynku w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

W celu statystycznego potwierdzenia przedstawionych w tabeli 37 wskazań, przeprowadzono analizę korelacji, a następnie analizę regresji. Przeprowadzona analiza korelacji wykazała, iż istnieje bardzo silna korelacja między zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku a wskaźnikiem wspierania transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa ( $r = 0,568$ ;  $p = 0,00$ ). Ponadto istnieje silna korelacja między zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do konkurentów a wskaźnikiem transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa ( $r = 0,492$ ;  $p < 0,05$ ). Można podsumować, iż korelacja między zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów i zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku a wskaźnikiem wspierania transferu wiedzy w ramach przedsiębiorstwa jest istotna. Istnieje pozytywny związek między obiema parami wskaźników. Wysokim wartościom wskaźników wyników towarzyszą wysokie wartości wskaźnika transferu wiedzy w ramach przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji.

Następnie dokonano analizy regresji między predyktorem – wskaźnikiem transferu wiedzy w ramach przedsiębiorstwa – a zmienną zależną będącą zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku. Analiza

regresji dla predyktora transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji – wykazała bardzo wysoką wartość współczynnika ( $F(1,35) = 16,685$ ;  $p = 0,00$ ). Zmienna stała, czyli transfer wiedzy wewnątrz sieci, wyjaśnia 32% wariacji zmiennej zależnej. Zależność ta jest silna i dodatnia ( $\beta = 0,568$ ). Oznacza to, że im bardziej intensywne są działania wspierające transfer wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji, tym wyniki przedsiębiorstwa w porównaniu do poprzedniego roku rosną. Wartość współczynnika kierunkowego wyniosła 0,727 ( $t(32) = 4,085$ ;  $p = 0,00$ ).

Analiza regresji wykazała także, iż istnieje silna zależność między predyktorem – wskaźnikiem transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa – a zmienną zależną, czyli zintegrowanym wskaźnikiem wyników w porównaniu do konkurentów ( $F(1,23) = 7,356$ ;  $p < 0,05$ ). Predyktor wyjaśnia 24% wariacji zmiennej zależnej. Zależność ta jest silna i dodatnia ( $\beta = 0,492$ ). Oznacza to, że im bardziej intensywne są wysiłki w zakresie wspierania transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, tym jego wyniki w porównaniu do konkurentów rosną. Wartość współczynnika kierunkowego wyniosła 0,646 ( $t(23) = 2,712$ ;  $p < 0,05$ ).

Na podstawie przeprowadzonej analizy regresji i korelacji można stwierdzić, iż aktywne podejście przedsiębiorstwa do wykorzystania formalnych oraz nieformalnych narzędzi wspierających transfer wiedzy i do wspierania tego procesu wewnątrz przedsiębiorstwa będącego liderem strategicznej sieci biznesowej jest pozytywnie powiązane z osiąganiem przez niego lepszych wyników (w odniesieniu do konkurentów oraz do poprzedniego roku). Oznacza to, iż przedsiębiorstwa, które dokonują internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej, poprzez wspieranie transferu wiedzy mogą osiągać sukces w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Tym samym hipoteza trzecia została zweryfikowana pozytywnie.

## 4.2. Studia przypadków wybranych przedsiębiorstw.

### 4.2.1. Delphi<sup>30</sup>.

Delphi – amerykański koncern międzynarodowy – jest jednym z wiodących globalnych producentów komponentów motoryzacyjnych (układów zasilania, systemów kontroli pojazdów, układów kierowniczych, systemów chłodzenia silnika, elementów wewnętrznego wyposażenia pojazdów). Koncern działa także na rynku elektroniki samochodowej, systemów transportowych jak również w sektorze przemysłu medycznego. Jest on jednym z największych producentów komponentów motoryzacyjnych oraz pracodawców w Europie Środkowej i Wschodniej oraz na świecie. W roku 2009 koncern zatrudniał około 24 tysięcy osób oraz prowadził działalność produkcyjną w 136 własnych zakładach produkcyjnych na terenie 34 państw. W roku 2008 firma osiągnęła przychód ze sprzedaży w wysokości 18,1 miliarda dolarów. Siedziba główna firmy mieści się w Troy w Stanach Zjednoczonych.

Koncern Delphi jest obecny w Polsce od roku 1994 i posiada zakłady produkcyjne zlokalizowane w Jeleśni, Błoniach, Krośnie, Gdańsku, Ostrowie Wielkopolskim, oraz w Tychach. Wachlarz klientów Delphi w Polsce obejmuje wiodących producentów przemysłu samochodowego w Europie i na świecie jak na przykład, BMW, Fiat, Grupa Ford (Ford i Volvo), Tata Motors (Jaguar i Land Rover), General Motors (Isuzu, Opel, Suzuki Saab oraz Vauxhall), Mercedes, PSA Peugeot Citroën, Renault i Volkswagen (Audi, Porsche).

Oprócz posiadania zakładów produkcyjnych, koncern posiada także centrum badawczo-rozwojowe (nazywane Centrum Technicznym) w Krakowie. Dzięki ciągłym inwestycjom w rozwój osobisty i zawodowy pracowników, zaangażowaniu w prowadzenie badań oraz przyczynianiu się do rozwoju przemysłu samochodowego, Centrum Techniczne firmy Delphi w Krakowie <sup>31</sup>w ciągu ostatnich lat zdobyło szerokie uznanie. Zostało to odzwierciedlone między innymi poprzez przyznanie wielu nagród i wyróżnień (nagroda „Perfekcja w Innowacjach” przyznana przez Amerykańską Izbę Handlową (AmCham) w Polsce (2007), tytuł drugiej co do wielkości firmy amerykańskiej pod względem sprzedaży i zatrudnienia w roku 2006 przyznany przez

---

<sup>30</sup> Studium przypadku powstało na podstawie rozmowy z Dyrektorem Generalnym Centrum Technicznego firmy Delphi w Krakowie i Koordynatorem Globalnym ds. Opakowań oraz na podstawie stron internetowych <http://delphi.com/about/main>, <http://delphi.com/careers/international/poland>, <http://delphi.com/careers/culture/>, <http://delphi.com/careers/culture/principles/>

<sup>31</sup> W studium przypadku nazwy Centrum Techniczne oraz TCK są stosowane zamiennie.

polską edycję „Newsweeka” (2007), tytuł „Najlepszego Zagranicznego Inwestora” od Prezydenta Polski (2002)). Koncern Delphi podejmuje nieustanne wysiłki celem zapewnienia jak najlepszych standardów oraz stara się wyprzedzić oczekiwania i wymagania swoich klientów. Wszystkie spółki Delphi w Polsce spełniają wymogi certyfikatów jakościowych (ISO/TS 1694) oraz środowiskowych (ISO 14001).

Wizją firmy jest zyskanie uznania swoich klientów, jako ich najlepszego dostawcy. By osiągnąć ten cel, firma ustanowiła zbiór zasad obowiązujących ich pracowników. Zawierają one przede wszystkim entuzjazm wobec klienta, zaufanie we wspólnych relacjach, odpowiedzialność wobec społeczeństwa oraz gorliwość w dążeniu do doskonałości.

Studium przypadku koncentruje się na Centrum Technicznym w Krakowie (TCK) i ukazuje powiązania Centrum z innymi podmiotami (dostawcami, klientami (nabywcami), firmami konkurencyjnymi) w ramach swojej sieci powiązań. Centrum Techniczne Delphi w Krakowie, które rozpoczęło działalność w 2000 roku posiada cztery profile inżynierskie: opracowania oprogramowania i produktów elektronicznych, instalacji elektrycznych i elektronicznych, inżynierii układów zasilania paliwem oraz światowe centrum inżynierii amortyzatorów. Dominującym profilem Centrum Technicznego w Krakowie jest inżynieria amortyzatorów. W studium przypadku dokonano próby prezentacji aktywności Centrum w działaniach stymulujących transfer wiedzy w ramach TCK i w obrębie jej strategicznej sieci biznesowej.

Decyzja o założeniu TCK w Polsce była efektem badania przeprowadzonego na światową skalę przez oddział Delphi w Ohio (gdzie poprzednio mieściło się centrum) mającego na celu znalezienie odpowiedniej, nowej lokalizacji centrum technicznego. Kraków został wybrany spośród wielu innych kandydatów z Europy i Azji, głównie ze względu na wysokie kwalifikacje absolwentów uniwersytetu. Dodatkowymi czynnikami przemawiającymi za tym wyborem była deklarowana przez potencjalnych pracowników wysoka chęć pracowania w Krakowie oraz dobry poziom znajomości języka angielskiego przez potencjalnych pracowników. Istotnym argumentem o lokalizacji Centrum w Krakowie była Fabryka Amortyzatorów w Krośnie<sup>32</sup>, którą właśnie wykupywała firma Delphi. Dlatego posiadanie centrum technicznego w pobliżu fabryki, które w założeniu mogłoby ją wspierać było korzystne dla obu stron. Ponadto

---

<sup>32</sup> Fabryka Amortyzatorów została sprzedana w 2009 roku Grupie BWI i nie wchodzi od listopada 2009 roku w skład koncernu Delphi.

w latach 90-tych klienci koncernu chętnie inwestowali w Europie Wschodniej. Kraje takie jak Słowacja, Polska, Węgry lub Rumunia stawały się coraz bardziej atrakcyjne i zachęcały do inwestowania i zakładania na ich terenie fabryk. Centralne umiejscowienie Polski w Europie i bliskość do klientów Delphi oraz jej nowego ośrodka produkcyjnego, były postrzegane jako korzyść dla firmy.

Proces internacjonalizacji był w dużym stopniu sformalizowany i został bardzo szczegółowo zaplanowany. Zdaniem przedstawicieli koncernu, decyzja o internacjonalizacji w Polsce i otwarciu tu Centrum Technicznego była nadzwyczaj trafna. Proces internacjonalizacji, obejmujący zagraniczną inwestycję bezpośrednią od podstaw (budowa nowego Centrum Technicznego), zatrudnianiem ludzi i tworzeniem infrastruktury przebiegł bez większych problemów – wszystkie działania zostały wykonane zgodnie z założonym planem.

Delphi nie duplikuje obszarów badań innych centrów technicznych. Oznacza to, że zagadnienia, którymi zajmuje się TCK nie zajmują się inne centra techniczne koncernu Delphi. Rola centrów technicznych Delphi na świecie jest podobna – wszystkie mają za zadanie opracować, testować i prowadzić badania. W zakresie struktury istnieje wiele podobieństw pomiędzy centrami technicznymi. Należą do nich między innymi takie elementy jak: laboratoria, pomieszczenia do testowania czy też zespoły opracowujące lub ośrodki prototypów. Główną różnicą, jak wspomniano powyżej, jest produkt.

Struktura organizacyjna TCK nie jest typową strukturą hierarchiczną, lecz taka struktura nie jest normą w innych centrach lub fabrykach Delphi na świecie. W odróżnieniu od hierarchicznych struktur, w których niewiele osób podlega jednemu przełożonemu, w TCK zwykle około 6 do 10 osób jest podległych jednemu menadżerowi. Czasem na tym poziomie kończy się hierarchia, niekiedy też niektóre z tych osób mają kolejnych 6 do 10 podległych im osób. Dzięki temu ułatwione są kontakty między pracownikami i zwierzchnikami, pozwalając na stały transfer wiedzy.

Można wyróżnić trzy główne kierunki transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej TCK w Krakowie: między TCK a klientami, między TCK a dostawcami oraz wewnątrz TCK. Mimo, że przekazywanie wiedzy pomiędzy konkurującymi firmami, zgodnie z podejściem sieciowym, może przyczyniać się do sukcesu firmy, koncern nie obiera tego kierunku.

Klienci Delphi w większości pochodzą z zagranicy, głównie z Europy. Jeśli chodzi o dostawców, znacząca większość zlokalizowana jest w Europie (około 90%



z nich), ale nie wszyscy z nich pochodzą z Polski lub państw z nią sąsiadujących. Niektóre z najważniejszych części używanych do produkcji amortyzatorów (rury i komponenty spiekane) pochodzą z Hiszpanii. Powodem jest wiedza technologiczna, jaką posiadają hiszpańscy dostawcy, umożliwiającą im produkcję wysokiej jakości komponentów. Dostarczanie komponentów z Hiszpanii jest uwarunkowane historycznie – w przeszłości Delphi posiadała tam fabryki, które kupowały te części od hiszpańskich dostawców. By zmniejszyć koszty nawiązywano współpracę z dostawcami ulokowanymi w pobliżu ośrodków produkcyjnych. Obecnie fabryki w Hiszpanii już nie istnieją, ale tamtejsi dostawcy zyskali i rozwinęli swoje kompetencje i nadal dostarczają części do innych fabryk, w tym do Polski. Mimo to, TCK poszukuje polskich dostawców, którzy mogliby, w niedługiej przyszłości, przejąć dostarczanie niektórych z komponentów. Doprowadziłoby to do skrócenia i uproszczenia łańcucha dostaw, redukując jednocześnie koszty związane z logistyką (transport i pakowanie) i inwentaryzacją (przepływ gotówki). Firma stałaby się bardziej elastyczna gdyż jej sieć dostawców znajdowałaby się bliżej fabryki produkcyjnej, umożliwiającienne dostawy lub, w razie potrzeby, tryby dodatkowych dostaw według potrzeb materiałowych. W efekcie możliwa byłaby oszczędność kosztów, co stanowi najważniejszy aspekt konkurencyjności firmy Delphi.

Nawiązanie współpracy z koncernem Delphi w celu dostarczania produktów jest sformalizowanym i sekwencyjnym procesem. Najpierw dział zakupów TCK poszukuje firm chętnych dostarczać produkty do Delphi i wybiera 3 do 4 najbardziej interesujące przedsiębiorstwa. Jeśli są oni chętni do współpracy i są w stanie sprostać wymaganiom Delphi, pracownicy z działu zakupów (kupujący i zespoły ds. dostawców) wraz z pracownikami działu inżynierii TCK udają się do nich, aby szczegółowo omówić dane techniczne. Na tym etapie analizowane są predyspozycje i konkurencyjność kandydatów. Po wizytach zostaje wybrany najlepszy dostawca, z którym Delphi rozpoczyna współpracę.

Powiązania między TCK i jego dostawcami są raczej stabilne. Na początku współpracy w przypadku pojawienia się problemu po stronie dostawcy, pracownicy TCK odwiedzają tego kooperanta. Wspólnie opracowują plan działania, jaki powinien realizować dostawca, by rozwiązać zaistniały problem. Dział zakupów razem z dostawcą śledzi realizację opracowanego planu działania w określonym czasie i dokonuje oceny jego rozwoju, osiągnięć i rezultatów. W przypadku, gdy dostawca nie wykazuje chęci współpracy, TCK rozpoczyna proces przekazywania transakcji innemu

dostawcy. W przypadku poważnego problemu u dostawcy, TCK jest chętnie udzielić pomocy, na przykład poprzez zmianę ustaleń umowy lub nawet poprzez zapewnienie fachowej ekspertyzy z zakresu jakości lub inżynierii z własnego centrum technicznego. Dostawcy, którzy nie są w stanie sprostać wymaganiom norm współpracy z Delphi (oczekiwanej jakości i ilości – zgodnie z zasadą „odpowiednia partia w odpowiednim czasie”) zwani są „problemowymi dostawcami” i współpraca z nimi zostaje zakończona. Z każdym dostawcą podpisany jest kontrakt. Formalizacja współpracy z dostawcami jest bardzo wysoka, zaś kontrakty są podstawą kooperacji.

Współpraca z dostawcami jest realizowana przy wykorzystaniu rysunków technicznych zawierających wymogi stawiane przez Delphi. Stanowią one kluczowy element transferu wiedzy między TCK a dostawcami. Są w nich zawarte szczegółowe specyfikacje zamawianych przez Centrum komponentów wraz z określeniem materiałów, z jakich komponent ma być wykonany. Ma to miejsce podczas fazy Wniosków o Ofertę Cenową (WOC), gdy dostawca jest informowany o rodzaju zamawianych części, ilościach, dodatkowych wymogach (na przykład logistycznych), a także są omawiane ceny. Mimo udzielania dokładnych informacji dotyczącej wymogów, pracownicy TCK nie udzielają informacji jak zbudować określoną część.

Informacje uzyskiwane przez TCK od dostawców dotyczące produkowanych części są niekiedy przekazywane nabywcom w celu zmiany specyfikacji wytwarzania komponentów. Ma to miejsce na przykład w sytuacji, kiedy dostawcy proponują zmianę procesu produkcji lub też zmianę wymiarów produkowanych części.

Przed rozpoczęciem produkcji określonej części, przedstawiciele TCK i dostawcy spotykają się w celu przeprowadzenia wspólnej weryfikacji projektu produkcji określonej części. Dostawca, w formie rysunków technicznych, proponuje projekt danej części i ewentualne zmiany, jakie można wprowadzić, a pracownicy TCK akceptują je lub nie. Omawiany jest szereg punktów naniesionych na rysunek techniczny (takich jak tolerancja, wymogi, i inne punkty na specyfikacji). Ustalenia mają na celu stworzenie optymalnego projektu i ułatwienie produkcji danej części. W efekcie doprowadzają one także do ustalenia najlepszego kosztu dla Delphi jak i dla dostawcy, co oznacza, że nastawienie na współpracę będzie długoterminowe.

Przedstawiony powyżej proces charakteryzuje się intensywnością transferu wiedzy między pracownikami TCK a dostawcami. Wiedza ta jest w wysokim stopniu zaawansowana i specjalistyczna. Przepływy występujące na tym poziomie sieci biznesowej są jednak w znacznym stopniu sformalizowane, a podstawowymi

narzędziami wykorzystywanymi w transferze są rysunki techniczne oraz formalne negocjacje dotyczące zawieranego kontraktu oraz jego specyfikacji.

Istnieją także nieformalne kanały komunikacji między pracownikami TCK a dostawcami. Zaliczyć do nich można rozmowy z dostawcami sprawdzające, czy dana zmiana może mieć wpływ na wydajność czy cenę. Nie stanowią one jednak istotnego kanału transferu wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej TCK.

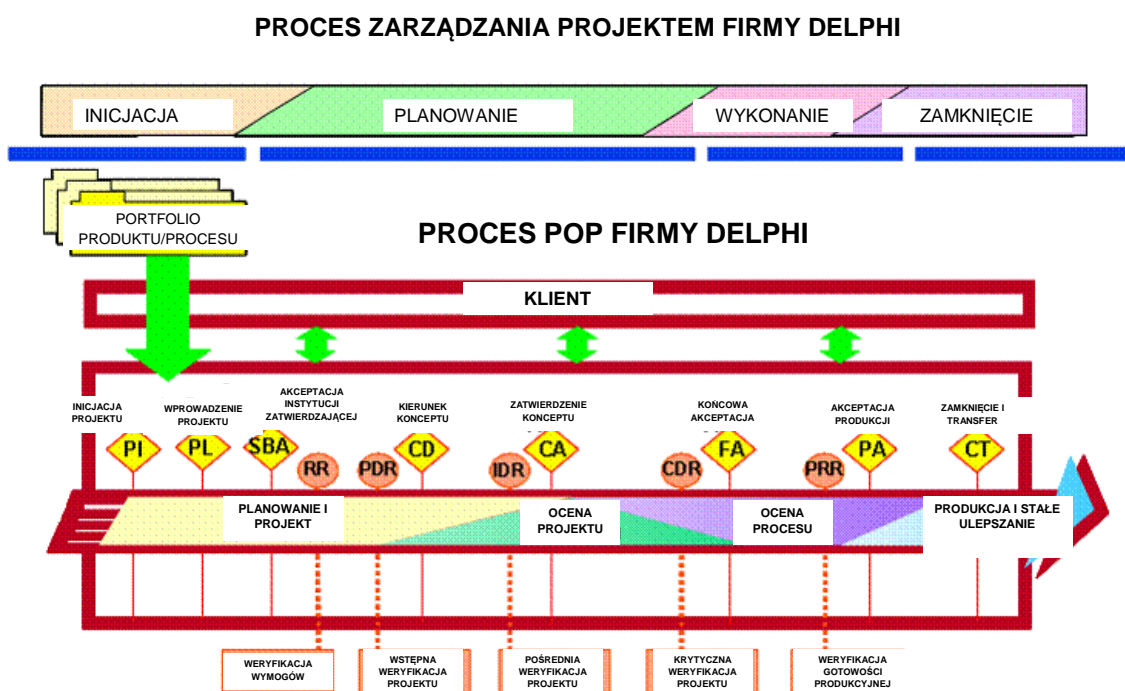
Przekazywanie wiedzy w TCK nie jest wpisane w strategię, lecz jest obecne w codziennych działaniach. Transfer wiedzy wewnątrz TCK jest realizowany przy wykorzystaniu szeregu narzędzi formalnych. W firmie obowiązuje ponadto wiele procedur, które zawierają obszerną wiedzę dotyczącą współpracy w ramach firmy oraz pomiędzy TCK a kooperantami. Do najważniejszych można zaliczyć spotkania poświęcone różnym aspektom działalności Centrum Technicznego.

Podczas tworzenia nowego produktu regularnie – cotygodniowo – odbywają się spotkania z udziałem nadzorujących ten proces osób. Spotkania mają zwykle charakter wielozadaniowy oraz wielodziedzinowy. Biorą w nich udział osoby z różnych działów TCK (zakupów, wytwarzania, inżynierii przemysłowej i inżynierii produktu, jakości, rozwoju, zarządzania programem), oraz osoby odpowiedzialne za projekt z zakładu przemysłowego, w którym zostanie on wdrożony. Takie spotkania odbywają się w przypadku każdego z programów pozyskanych i opracowywanych w Centrum Technicznym Delphi. Cykl spotkań rozpoczyna się w momencie przyznania przedsięwzięcia firmie Delphi i po ustanowieniu zespołu odpowiedzialnego za rozwój i wdrożenie tego programu. Spotkania te, tzw. spotkania ZOP (Zespołu Opracowywania Produktu), odbywają się w ciągu całego okresu wdrażania projektu, podczas którego dokonuje się weryfikacji aspektów związanych z wymogami nabywców, jakością, inżynierią, oraz innymi znaczącymi dla danego projektu zagadnieniami. Prowadzenia spotkań ZOP zaprzestaje się w momencie, gdy projekt zostanie pomyślnie wdrożony oraz przekazany do zakładu produkcyjnego. Zwykle odbywa się to po przejściu projektu przez fazę Zamknięcia i Transferu (ZT).

Powyższe fazy składają się na matrycę Procesu Opracowywania Produktu (POP). Matryca POP jest narzędziem używanym w zarządzaniu procesami opracowywania oraz zastosowania zarówno produktu jak i technologii procesu wytwarzania. Założeniem jest pełne sprecyzowanie wymagań oraz standardów dotyczących projektu. Wszystkie programy opracowane przez Delphi przechodzą przez każdy etap POP. W związku z realizacją tych projektów odbywają się regularne

spotkania z kierownictwem mające na celu ocenę rozwoju danego programu. Podczas tych spotkań analizowane są wszystkie wskaźniki dotyczące konkretnego programu (wskaźniki finansowe, walidacja produktu, wdrożenie, jakość), i jeśli program pomyślnie spełni określoną serię kryteriów, przechodzi do następnego etapu w matrycy POP (por. rysunek 33). Jeśli program nie zostanie zaakceptowany, zespół opracowujący musi zastosować narzędzia korygujące. Matryca POP jest częścią systemu jakości Delphi oraz formą zobowiązania jakie poczyniło Delphi by spełnić wymogi klientów (na przykład ISO/TS 1694).

Rysunek 33: Matryca POP w firmie Delphi.



Źródło: wywiad bezpośredni z koordynatorem TCK w Krakowie

W TCK organizowane są również inne regularne spotkania, które nie koncentrują się jedynie na programie. Na spotkaniach dokonuje się oceny krytycznych sytuacji zaistniałych w trakcie realizacji wszystkich programów w aktualnej produkcji lub w fazie opracowania. Uczestniczą w nich między innymi przedstawiciele różnych działów TCK (ale w ramach tego samego pionu) oraz zakładu przemysłowego. Podczas spotkań analizowane są krytyczne zagadnienia i wszystkie zaangażowane strony poszukują rozwiązania dla danej sytuacji. Jak często wspomina się wewnątrz firmy, Delphi widzi w tych spotkaniach nie tylko szansę na rozwiązanie problemów, ale, zgodnie z wizją koncernu, szansę na poprawę aktualnych i przyszłej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Innym formalnym narzędziem wspierającym transfer wiedzy jest organizowanie cotygodniowych spotkań poświęconych przeglądowi nowych możliwości biznesowych. W spotkaniach takich uczestniczą specjaliści do spraw klientów, inżynierowie produktu, inżynierowie przemysłowi i wytwarzania, specjaliści działów sprzedaży i zakupów. W trakcie tych spotkań omawia się, jak wyprodukować część w najbardziej optymalny sposób, aby zaoferować klientowi najbardziej korzystną cenę. Pomocne w tym procesie jest doświadczenie jakie firma uzyskała w poprzednich programach, w tym szczególnie z zakresu redukcji kosztów przy zachowaniu wysokiej jakości produktu. Ponadto dokonuje się również częściowego ustalenia strategii, które zatwierdzone są przez wyższe kierownictwo na późniejszym etapie podczas cotygodniowych spotkań z Zespołem ds. Produktu.

Wszystkie te spotkania charakteryzują się intensywną wymianą bardzo zróżnicowanej, gdyż pochodzącej od pracowników z różnych działów, wiedzy. Spojrzenie na dany problem lub zagadnienie w wielu perspektyw przyczynia się do osiągnięcia efektu synergii. W efekcie nowa wiedza przyczynia się do polepszania swojej pozycji konkurencyjnej i osiągnięcia sukcesu na rynku.

TCK posiada wiele innych inicjatyw wspierających formalny transfer wiedzy. Jedną z nich jest Dokumentacja Procesu (DP), w której znajdują się podstawowe standardy dotyczące produkcji danego produktu. W przypadku Działu Produkcji Podwozia, DP umożliwia inżynierom ds. wytwarzania otrzymanie informacji dotyczącej najlepszego sposobu zbudowania określonego amortyzatora (lub innego modułu) biorąc pod uwagę użycie maszyn i parametry procesu. Dostarcza również informacji osobom zaangażowanym w proces produkcji o błędach z przeszłości tak, by nie dopuścić do ich powtórzenia.

Ważnym formalnym narzędziem wspierającym transfer wiedzy są tak zwane „doświadczenia”. „Doświadczenia” są efektem nauki i zostały sformalizowane w ramach Dokumentacji Procesu. Celem jest unikanie w przyszłości popełniania tych samych błędów przez innych pracowników koncernu na całym świecie. W tej „wirtualnej księdze” można znaleźć informacje dotyczące źle przeprowadzonych procesów lub procedur, które nie są poprawne. Z drugiej strony, zawarte w niej są także przykłady dobrych praktyk, które powinni stosować inni pracownicy Delphi na całym świecie podczas prac nad tworzeniem nowego produktu.

Dzięki wykorzystywaniu Dokumentacji Procesu, części produkowane przez firmę są zgodne ze standardami jakości, jakie firma Delphi zobowiązała się i chce

dostarczać swoim klientom. Podobne narzędzia istnieją również dla Inżynierii Produktu (Dokumentacja Projektu – gdzie wszystkie doświadczenia i opracowane technologie dotyczące projektu amortyzatora/modułu muszą sprostać wymienionym wymaganiom klienta). Nowe Dokumentacje są tworzone dla innych działów jak na przykład Dokumentacja Pakowania dla działu Inżynierii Przemysłowej. Tak zwany BoPACK jest narzędziem, które w zależności od wymogów klienta i miejsca przeznaczenia dostawy danej części pozwala na wybór najbardziej stosownego (z uwzględnieniem jakości i ceny) rozwiązania dotyczącego pakowania. Wszystkie te narzędzia zostały stworzone nie tylko wewnątrz TCK, ale we współpracy ze wszystkimi jego zakładami produkcyjnymi.

W efekcie ciągłej i dobrze przebiegającej wymianie wiedzy dotyczącej programów wdrożonych w przeszłości między różnymi zakładami Delphi, TCK ma możliwość uzyskania informacji na temat najlepszych metod i technik potrzebnych do budowania tych części bez konieczności każdorazowego rozpoczynania procesu od podstaw. Z uwagi na to, iż wdrożone programy zostały wcześniej poddane rygorystycznym działaniom mającym na celu obniżenie kosztów i poprawę jakości, TCK optymalizuje własną działalność bez możliwości popełnienia błędów. Dodatkowo wiedza zebrana podczas faz opracowywania jest zachowywana w Delphi i używana do wdrażania w wybranych zakładach przemysłowych.

Opinie i wiedza pochodzące z zakładów produkcyjnych Delphi są istotne dla procesu transferu wiedzy. Regularne spotkania odbywające się z reprezentantami zakładów produkcyjnych, umożliwiają otrzymanie informacji zwrotnych dotyczących wielu wskaźników. Informacje te są następnie przekazywane do Centrum Technicznego, by umożliwić naprawę problemów w przyszłości, wyciągnięcie wniosków lub dokonanie zmian w wybranych procesach. Istnieją przypadki, gdy informacje zwrotne otrzymywane są od klientów zakładów produkcyjnych – pochodzą na przykład z wizyt w zakładzie produkcyjnym albo w trakcie omawiania projektu.

W TCK dla każdego pionu przeprowadzane są regularne audyty. Informacje zwrotne z tych audytów są wykorzystywane w celu poprawy systemu jakości TCK, opracowania nowych lub korekty niektórych z istniejących narzędzi.

Wszystkie powyższe narzędzie wspierające formalny transfer wiedzy są dostępne nie tylko dla osób pracujących w TCK, ale dla wszystkich pracowników Delphi na całym świecie.

W obrębie TCK istnieją również inne zespoły odpowiedzialne za przepływ informacji. Przykładem może być dział odpowiedzialny za informowanie o materiałach

dotyczących Delphi zamieszczonych w prasie i mediach. Dodatkowo wydawany jest dwutygodnik o wszystkich siedzibach i centrach technicznych koncernu na świecie. Firma przekazuje również informacje pracownikom poprzez swoją witrynę komputerową (intranet). Informacje te dotyczą wszystkich pionów Delphi, i zawierają wiadomości od zarządu, najnowsze technologie opracowane przez Delphi i inne interesujące informacje.

Nowym pracownikom TCK nie przydziela się specjalnych opiekunów pomagających w nauce. Przechodzą oni ogólne szkolenie, które obejmuje różne obszary organizacji i trwa kilka tygodni. Umożliwia ono lepsze poznanie firmy, zrozumienie różnic pomiędzy poszczególnymi działami, funkcjami i sposobem działania TCK. By z bliska przyjrzeć się procesom produkcyjnym i zrozumieć jak się one odbywają, zabiera się ich również do zakładów produkcyjnych. Dodatkowo, są oni informowani przez dział Zasobów Ludzkich o polityce firmy i obowiązujących normach.

Trzy razy w roku każdy pracownik TCK omawia swój Indywidualny Biznes Plan (IBP), który obejmuje zadania wyznaczone na przyszły rok, szkolenia, jakich potrzebuje by zrealizować te zadania i rozwijać swoje kompetencje. W trakcie tych rozmów omawiane są również oczekiwania pracowników dotyczące kariery. Następnie podejmowane są wysiłki, by te oczekiwania spełnić i pokierować pracownikami tak, aby umożliwić im rozwój kariery. IBP jest akceptowany przez przełożonych i realizowany w ramach możliwości firmy.

Pracownicy mają również możliwość uczestniczenia w różnego rodzaju kursach i szkoleniach umożliwiających poprawę umiejętności analitycznych i udoskonalenie niektórych procesów, które mają miejsce w TCK oraz w zakładach produkcyjnych Delphi. Przykładem może być organizowane przez TCK szkolenie Six Sigma. Umożliwia ono pracownikom zapoznanie się z nowymi technikami podchodzenia do problemu, analizowania go i proponowania sposobów jego rozwiązania.

Regularnie, jeśli istnieje taka potrzeba, przeprowadzane są spotkania ze wszystkimi pracownikami w celu przekazania ważnych informacji. Raz w roku spotkanie takie ma na celu wyróżnienie pracowników, którzy w roku poprzednim uzyskali doskonałe wyniki, osiągając i przekraczając swoje założenia, pomagając tym samym Delphi kontynuować jej dążenie do doskonałości. Pracownicy są wyróżniani przez swoich przełożonych podczas spotkań w obecności wszystkich pracowników, a nagrodzona osoba otrzymuje dyplom uznania. TCK przykłada wagę do nagradzania pracowników za ich wkład w innowacyjność. Jeśli pracownik stworzy coś nowego (nowy proces, technikę) wartą opatentowania, innowacja ta przekazywana jest do

weryfikacji i zatwierdzenia specjalnej radzie Delphi. Jeśli będzie ona użyteczna dla Delphi, przekazuje się ją do Biura Patentowego (BP), gdzie złożony zostaje wniosek o jej opatentowanie. Pracownik, który opracował dany proces czy technikę otrzymuje nagrodę pieniężną, by zachęcić go do dalszych badań, oraz dyplom uznania. Przyznawane nagrody akceptowane są przez Radę, która składa się z przedstawicieli Centrów Technicznych z Krakowa, Paryża i Stanów Zjednoczonych.

Dla każdego systemu jakości w ramach istniejących pionów TCK zorganizowana jest grupa ds. jakości. Taki zespół zajmuje się standardami i procedurami, informuje wszystkich pracowników danego pionu o zmianach dotyczących pracowników oraz o zmianach w standardach, do których stosuje się Delphi. Po takich zmianach zwykle organizowane są sesje szkoleniowe, by uświadomić wszystkim pracownikom, jaki wpływ mogą one mieć na codzienną pracę. Grupa ds. jakości jest dobrze zaznajomiona ze standardami i wymogami klientów, co ma szczególne znaczenie w przypadku poszukiwania konkretnej informacji dotyczącej określonych standardów wymaganych przez klienta.

W TCK odbywają się również wydarzenia sprzyjające nieformalnej wymianie wiedzy pomiędzy pracownikami. Przykładem mogą być liczne imprezy organizowane z funduszu socjalnego i przez poszczególne działy (przyjęcia na świeżym powietrzu, spotkania integracyjne, wyjścia do teatru, imprezy bożonarodzeniowe), w których udział biorą nie tylko pracownicy, ale również ich rodziny. Jest to dobry sposób na zbliżenie ludzi i ułatwienie w przyszłości kontaktów interpersonalnych oraz wymiany informacji pomiędzy pracownikami, którzy w tych imprezach uczestniczyli.

Firma nie napotyka na problemy dotyczące wymiany informacji pomiędzy jej pracownikami. W przypadku pojawienia się problemów, personel TCK może się zwrócić po pomoc lub radę bezpośrednio do któregośkolwiek z menadżerów lub przełożonych. Pracownicy TCK są chętni do dzielenia się pomysłami z innymi osobami, ale wolą robić to w mniej formalny sposób. Jedną ze specyficznych cech Polaków, jaką zauważyli menadżerowie Delphi, jest niechęć polskich pracowników do wystąpień i dzielenia swymi wątpliwościami podczas otwartych spotkań, wolą robić to w bardziej nieformalny sposób.

Wymiana wiedzy pomiędzy menadżerami TCK a klientami odbywa się zwykle w sposób formalny. Relacje opierają się w dużej mierze na formalnych kontaktach



i spotkaniach biznesowych. Czasami klienci przekazują dostawcom rady dotyczące działań operacyjnych oraz informacje zwrotne dotyczące kwestii technicznych. Wiedza pozyskiwana od klientów jest wykorzystywana w celu udoskonalenia produktu i wprowadzenia go na rynek. Klienci często informują Delphi o specyficznych cechach danego projektu. Mogą też przekazać Delphi pomysły jak można ulepszyć zaproponowany lub istniejący produkt. Niektóre z tych informacji dostarczane są w trakcie fazy opracowywania, kiedy klient odwiedza i przeprowadza audyt w zakładzie produkcyjnym i Centrum Technicznym. Takie informacje zwrotne są często postrzegane jako sposób na obniżenie kosztów poprzez ulepszenie procesów, zmianę materiału lub obniżenie wymogów.

Może się również zdarzyć, że klient poleci konkurencyjnym firmom produkty Delphi. Dzieje się za zgodą i przyzwoleniem Delphi. Nie przekazuje się jednak strategicznej dla Delphi wiedzy. Z drugiej strony, menadżerowie Delphi również dostarczają informacje techniczne pochodzące od dostawców by pomóc swym klientom. Firmie zależy bowiem na wygraniu przetargu z klientem, a nie z dostawcą. Dlatego też dzieli się z nabywcami swoją zaawansowaną wiedzą (dotyczącą procesu produkcji, czy wykorzystania materiałów) w celu zachęcenia klienta do nawiązania współpracy z Delphi.

Proces tworzenia nowego produktu jest stałą interakcją pomiędzy klientem (w tym przypadku poprzez dział zakupów) a dostawcami. Rozpoczyna się on na długo przed produkcją nowej części, podczas fazy opracowywania. Klienci i dostawcy uzgadniają projekt, często zawierający pomysły klienta, a następnie podczas szkoleń i spotkań wspólnie pracują nad zredukowaniem kosztów. Nawet jeśli współpraca ta odbywa się regularnie, nieformalna współpraca pomiędzy dostawcami a klientami nie istnieje.

Wiedza wymieniana z dostawcami i klientami stale się pogłębia, ponieważ istnieje coraz więcej przedsięwzięć, w które są oni wspólnie zaangażowani. Dodatkowo klient często wymaga pomocniczych informacji. Wcześniej firma Delphi omawiała jedynie swoje szkice z klientami. Obecnie skala współpracy uległa zmianie. Oprócz szczegółowego omówienia produktu, pracownicy TCK muszą również w wielu przypadkach informować o tym, kim są dostawcy oraz jakich procesów i technologii używa się do wytworzenia produktu. Pozwala to klientowi zdobyć więcej informacji o Delphi i lepiej zrozumieć proces wytwarzania. Współpraca pomiędzy TCK i większością klientów trwa od około 10 lat i wiedza związana z tym procesem staje się coraz bardziej wyszukana i szczegółowa.

Trudno jest porównać wyniki finansowe TCK, ponieważ jest ono jedynym centrum technicznym istniejącym w ramach Delphi i pracującym nad wybraną, specyficzną technologią. Ponadto, w odróżnieniu od zakładu wytwórczego, Centrum Techniczne nie generuje zysków, ale jest raczej działem kalkulacji kosztów. Miarą finansową jest budżet, jakim ma zarządzać TCK. Porównując rok 2009 z rokiem 2008, budżet jest niższy z uwagi na to, iż w 2009 roku TCK miało 20% redukcję w zatrudnieniu w porównaniu z rokiem 2008 i w związku z ogólną sytuacją na rynku.

Stopa innowacji w roku 2008 była o 20 % wyższa w stosunku do lat poprzednich. Jest to po części efekt rynku – klienci Delphi przychodzą z różnymi wymaganiami i oczekiwaniami ze strony rynku zbytu i Delphi musi być w stanie im sprostać.

\*\*\*

Studium przypadku Centrum Technicznego Delphi w Krakowie pokazało, iż podmiot ten aktywnie wykorzystuje wiedzę w swoich działaniach. Transfer wiedzy pomiędzy dostawcami a TCK oraz pomiędzy klientami a TCK jest intensywny. W pierwszym przypadku bardziej zaawansowana wiedza pochodzi od dostawców. W drugim przypadku, to Delphi dzieli się swoją strategiczną wiedzą z klientami. W obu przypadkach firma wykorzystuje formalne narzędzia transferu wiedzy. Nastawienie na długoterminową współpracę buduje zaufanie, dzięki czemu pracownicy TCK i kooperanci mogą dzielić się zaawansowaną wiedzą. Głównym celem TCK jest zadowolenie nabywców, a jednym z podstawowych kryteriów decydujących o współpracy, oprócz jakości produktów, jest redukcja kosztów.

Transfer wiedzy wewnątrz TCK jest w wysokim stopniu sformalizowany. Firma wykorzystuje wiele narzędzi wspierających dzielenie się wiedzą. Mimo, iż umożliwia się interakcje między pracownikami, zwykle są one w dość dużym stopniu sformalizowane, gdyż służą konkretnemu celowi (realizacja projektu, omówienie problemów). Firma dba także o rozwój kompetencji pracowników poprzez ocenę nabytej wiedzy i umiejętności oraz wspieranie dalszego rozwoju. Można zauważyć także wykorzystanie nieformalnych narzędzi transferu wiedzy (impregny integracyjne), jednak nie są one często realizowane przez TCK.

Przedstawione studium przypadku potwierdziło znaczenie formalnego podejścia do internacjonalizacji oraz aktywności kierownictwa w działaniach mających na celu intensyfikację transferu wiedzy w osiąganiu sukcesu w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

#### 4.2.2. Whirlpool<sup>33</sup>.

Początki firmy Whirlpool sięgają pierwszych lat XX wieku. W 1911 roku w St. Joseph w stanie Michigan (Stany Zjednoczone) powstała firma Upton Machine Corporation zajmująca się produkcją elektrycznych pralek wirnikowych. Po kilkunastu latach działalności połączyła się ona z firmą Nineteen Hundred Washer Co., a następnie, w 1950 roku, przybrała nazwę Whirlpool Corporation.

Jednym ze znaczących etapów rozwoju firmy było utworzenie w 1989 roku europejskiej spółki joint-venture przez Whirlpool i Philips. Dwa lata później Whirlpool stał się jej jedynym właścicielem. W wyniku ekspansji pomiędzy 1991 a 2009 rokiem, koncernowi Whirlpool Europe udało się skonsolidować 32 odrębne rynki. Wizja firmy Whirlpool zawiera się w stwierdzeniu „W Każdym Domu, Wszędzie, z Dumą, Pasją i Najlepszymi Wynikami”. Natomiast misja opiera się na założeniu, iż „Każdy z Pasją Buduje Lojalność Klientów”. Wizja i Misja odzwierciedlają najważniejsze aspekty działalności oraz wyznaczają kierunek rozwoju. Celem firmy jest maksymalizacja zadowolenia ostatecznego klienta, który po zakupieniu produktów będzie wracał do tej marki w przyszłości. Dlatego też wyroby oferowane przez Whirlpool (w skład której wchodzi między innymi marki: Whirlpool, Polar, Kitchen Aid oraz Bauknecht) mają dać wyobrażenie o czymś więcej niż sam produkt. Mają one dawać przyjemność z korzystania. Bezpośrednimi konkurentami Whirlpoola są Electrolux (z markami: Electrolux, AEG-Electrolux, Zanussi, Eureka oraz Frigidaire), Merloni Group (marki: Indesit, Hotpoint-Ariston, Scholtès) oraz Bosch. Pierwszy z tych producentów – Electrolux, jest dla Whirlpoola przede wszystkim konkurentem cenowym, z kolei Bosch jest konkurentem pod względem jakości oferowanych produktów.

Działalność firmy Whirlpool w Polsce zaczęła się w 1993 roku, w efekcie utworzenia w Warszawie spółki Whirlpool Polska. Proces internacjonalizacji przebiegał bez problemów. Był on w znacznym stopniu sformalizowany i zrealizowany zgodnie z przyjętymi planami rozwoju działalności. Polska nie została wybrana ze względów strategicznych. Decyzja dotycząca inwestycji zagranicznej w Polsce została podjęta wskutek pojawienia się okazji przejęcia dobrze znanej i cenionej marki Polar, posiadającej znaczny udział w krajowym rynku artykułów chłodniczych.

---

<sup>33</sup> Studium przypadku powstało na podstawie wywiadu z Industrial Engineering Supervisor firmy Whirlpool, oraz na podstawie stron internetowych [http://www.whirlpool.pl/app.cnt/whr/pl\\_PL/pageid/pgdswcpsyhishome001.](http://www.whirlpool.pl/app.cnt/whr/pl_PL/pageid/pgdswcpsyhishome001.), [http://www.whirlpool.pl/app.cnt/whr/pl\\_PL/pageid/pgdswcpsywhrinpl](http://www.whirlpool.pl/app.cnt/whr/pl_PL/pageid/pgdswcpsywhrinpl)

Chłodziarki absorpcyjne Polar były produkowane w Polsce od 1957 roku przez Zakłady Metalowe Zakrzów, założone w 1953 roku, w których początkowo produkowano ogrzewacze gazowe, wagony, a następnie motorowery Ryś i Żak. W 1966 roku Zakłady Metalowe Zakrzów przybrały nazwę Zakładów Metalowych Polar. Produkowane przez Zakłady chłodziarki zdominowały rynek lodówek w Polsce. W 1971 roku uruchomiono w Zakładach produkcję pierwszych w Polsce pralek automatycznych. Polar przez lata utrzymywał pozycję lidera wśród producentów sprzętu gospodarstwa domowego w Polsce. W 2002 roku Polar został przejęty przez Korporację Whirlpool. W następnym roku wprowadzone zostały chłodziarko – zamrażarki pod marką Whirlpool, a także została uruchomiona produkcja zmywarek do naczyń.

Reorganizacja zakładu, w trakcie której dokonano znacznej redukcji personelu, trwała 2 lata i zakończyła się w 2007 roku. Przejęta Fabryka Chłodnictwa stanowiła dopełnienie dwóch istniejących już zakładów Whirlpool Polska – Fabryki Kuchenek oraz Fabryki Zmywarek. W efekcie w Polsce w 2009 roku produkowany był cały asortyment firmy Whirlpool. Wszystkie trzy fabryki koncernu są usytuowane obok siebie tworząc Whirlpool Wrocław. Fabryki te, mimo iż są połączone kapitałowo mają różny zarząd. Produkty wytwarzane w zakładach w Polsce są przeznaczone na rynek krajowy oraz europejski. W sumie w zakładach Whirlpool w Polsce było zatrudnionych w 2009 roku 2.500 osób.

Struktura organizacyjna w fabrykach Whirlpool Wrocław ma układ tradycyjny. Każda fabryka ma prezesa, któremu podlegają menedżerowie, im z kolei podlegają kierownicy, którzy mają pod sobą inżynierów, którzy nadzorują pracowników produkcji. Kontakty interpersonalne w fabrykach są bardzo nieformalne. Od poziomu kierowników wszyscy są zaliczani do tego samego szczebla, mają takie same prawa i kontaktują się ze sobą po imieniu. Ponadto kontakty między pracownikami są częste, intensywne, co buduje dobrą komunikację w ramach koncernu. Atmosfera sprzyja konwersacjom oraz nawiązywaniu relacji. Niski stopień formalizacji współpracy w ramach zakładu ułatwia budowanie sieci społecznych, rozwój zaufania oraz wymianę wiedzy.

W 2009 roku wrocławskie zakłady produkcyjne Whirlpool obejmowały Fabrykę Kuchenek, Fabrykę Chłodnictwa oraz Fabrykę Zmywarek, Centrum Badań i Rozwoju Produktów oraz Regionalne Centrum Dystrybucji we Wrocławiu oraz Teresinie. W biurze w Warszawie, które jest centralnym biurem regionu, do którego oprócz Polski

należą Kraje Bałtyckie – Litwa, Łotwa i Estonia, było w 2009 roku zatrudnionych około 100 osób.

Ważnym elementem działalności koncernu Whirlpool jest dynamicznie rozwijające się Centrum Badań i Rozwoju, które stanowi część Korporacyjnej Organizacji Technologicznej (CTO). W skład Centrum wchodzi Działy Rozwoju Chłodnictwa, Zmywarek i Kuchni, a także Laboratoria, Prototypownia oraz Centrum Projektowe Elektroniki. Działalność Centrum zapewnia dostarczanie wiedzy służącej działalności lokalnym fabrykom oraz wspomaga realizację globalnych projektów, realizowanych w fabrykach Whirlpool w Europie, Azji, obu Amerykach i Afryce.

Centrala koncernu Whirlpool znajduje się w Stanach Zjednoczonych, jednak centrum na Europę jest ulokowane we Włoszech (Comerio) i skupia wyższą kadre zarządzającą ze wszystkich departamentów firmy. Jest ono odpowiedzialne za zarządzanie wszystkimi zakładami produkcyjnymi znajdującymi się w Europie.

Fabryka Chłodnictwa jest największą z trzech Fabryk koncernu Whirlpool i w 2009 roku zatrudniała około 1000 osób. Chłodnictwo obejmuje trzy grupy wyrobów. Pierwszą z nich stanowi główny produkt nazywany Combi (chłodziarka na górze, zamrażarka na dole), drugą grupę wyroby typu Double Door (chłodziarka na dole, zamrażarka na górze), ostatnią Monodoor (tylko zamrażarka lub tylko chłodziarka).

Z uwagi na to, iż Fabryka Chłodnictwa jest największym oraz najbardziej znaczącym zakładem spośród trzech inwestycji koncernu Whirlpool we Wrocławiu, będzie ona głównym przedmiotem analizy prezentowanego studium przypadku badającego znaczenie transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Przykład tej firmy jest szczególnie interesujący z powodu zmian, jakie zachodzą w firmie w konsekwencji przejęcia zakładów Polar przez Whirlpool Corporation oraz działalności koncernu w Polsce, szczególnie w aspekcie wdrażania narzędzi służących transferowi wiedzy w ramach zakładu oraz pomiędzy zakładem a kooperantami.

Przejmując firmę Polar, Whirlpool zyskał dostęp do istniejącej już w ramach zakładu infrastruktury. Polar został zakupiony wraz z centrum naukowo-badawczym, prototypownią, oraz istniejącym know-how, laboratoriami i zapleciami materiałowymi. Oprócz parku maszynowego, wiedzy i uznanej marki, przejął on także dostawców, którzy wcześniej współpracowali z firmą Polar. Nie wszyscy jednak spełniali standardy określone przez centralę firmy. Dlatego też koncern był zmuszony dokonać modyfikacji poprzez wniesienie własnych dostawców posiadających specyficzną wiedzę,

umiejętności, doświadczenie oraz produkty. Z uwagi na uwarunkowania historyczne pochodzili oni głównie z Włoch. W efekcie zmian Fabryka Chłodnictwa Whirlpool zachowała głównych dostawców z Polski, jednak wzbogaciła ich o dotychczasowych dostawców seryjnych z Włoch. Było to możliwe dzięki podobnym elementom składającym się na chłodziarki produkowane pod marką Polar i Whirlpool.

Celem koncernu Whirlpool jest optymalizacja własnego łańcucha wartości. Dlatego też firma kładzie nacisk na takie zorganizowanie procesów dostaw, aby tę samą część czy podzespół można było wykorzystać w fabrykach w wielu lokalizacjach. Dążeniem Fabryki Chłodnictwa jest produkowanie w jak największym stopniu zestandaryzowanych produktów, a tym samym ujednoczenie wykorzystywanych w nich podzespołów. Dlatego też niektórzy dostawcy produktów do Fabryki we Wrocławiu są dostawcami wielkoseryjnymi, dostarczającymi swoje produkty do kilku fabryk koncernu zlokalizowanych w różnych krajach, w tym głównie we Włoszech. Dzięki temu koncern może zmniejszyć różnorodność wykorzystywanych w procesie produkcji części, co przyczynia się do zmniejszenia kosztów wytwarzania produktów. Produkty wykonywane we Wrocławiu są w wysokim stopniu zestandaryzowane, testowane w takich samych warunkach oraz przeznaczone na wszystkie rynki europejskie.

Fabryka Chłodnictwa Whirlpool działa zgodnie z koncepcją strategicznej sieci biznesowej. Cechuje ją znaczenie strategii w działaniu na nowym rynku a także odpowiedni do niej dobór kooperantów. Mimo znacznego sformalizowania zachodzących procesów, kontakty interpersonalne są w dużym stopniu nieformalne. Wynika to z istniejącej kultury organizacyjnej koncernu Whirlpool, która jest mocno zdeterminowana historią. Większość fabryk AGD w Europie była zlokalizowana we Włoszech, i powstawała jako biznes rodzinny. W efekcie relacje biznesowe pomiędzy kooperantami działającymi w sieci biznesowej opierają się na nieformalnych relacjach. Dlatego też we współpracy z dostawcami zagranicznymi, w szczególności włoskimi, istotne znaczenie mają ustne, nieformalne ustalenia, a nie formalnie zawierane kontrakty. Współpraca opiera się zatem na obustronnym zaufaniu – dostawcy wierzą w rzetelność koncernu, a koncern w spełnienie zapewnień przez dostawców.

Firma oficjalnie deklaruje brak istnienia bardziej zaawansowanych kontaktów z dostawcami. Jednak w wymiarze praktycznym te relacje istnieją. Co więcej, są one oceniane jako dobre. Dzięki formalnym relacjom, możliwy jest rozwój kontaktów nieformalnych. Kontakt z bliższymi dostawcami jest bardzo częsty. Zaawansowanie transferu zależy od strategicznego aspektu posiadanej przez dostawcę wiedzy. Im jest

ona bardziej specjalistyczna i strategiczna, tym większe znaczenie dla przedsiębiorstwa ma dany dostawca i z nim jest nawiązywana bliższa współpraca. Współpraca z dostawcami nie opiera się na doskonaleniu i ciągłym wzmacnianiu relacji. Firma nie poświęca także czasu na szczegółowe omawianie współpracy. Współpraca ma zatem charakter ściśle techniczny. Jednak w przypadku pojawienia się problemów, firma stara się rozwiązać je poprzez dialog i szukanie wspólnego rozwiązania. Firma nie stosuje sankcji ani nie wywiera wpływu na dostawców poprzez własny autorytet i pozycję. Wynika to z faktu, iż, w odróżnieniu od niektórych branż (na przykład samochodowej), gdzie każdy producent ma minimum dwóch dostawców, w Whirlpool przeważnie jeden dostawca dostarcza jeden komponent. Powodem są ograniczone zasoby finansowe koncernu, które to zasoby są determinowane ostateczną ceną produktu. Dlatego też firma nie ma możliwości szybkiej zmiany dostawców. Można przypuszczać, iż rozwiązywanie konfliktów przez siłę czy wywieranie nacisku byłoby bardzo krótkowzroczne. Stąd też wynika nastawienie na dialog.

Poszukiwaniem nowych dostawców zajmuje się Dział Zakupów. Z grona autoryzowanych przez firmę dostawców zostaje wybranych kilku potencjalnych, którzy spełniają kryteria stawiane przez Whirlpool. Jednym z podstawowych kryteriów decydujących o nawiązaniu współpracy z nowym dostawcą jest cena. Z uwagi na silną konkurencję występującą między dostawcami nie wspierają się oni wzajemnie we współpracy z firmą Whirlpool, gdyż traktują siebie jako potencjalne zagrożenie dla własnej pozycji. Dlatego też w przypadku poszukiwania nowych dostawców, dotychczasowi, wiedząc o tym z innych, nieformalnych, źródeł, sami zgłaszają się do firmy Whirlpool z bardziej korzystną niż inni ofertą współpracy. Technologie dostarczane przez dostawców są ściśle chronione i nie są wspólnie rozwijane. Dzieje się to z uwagi na podobne parametry produktów.

Informacje na temat nowych produktów czy usług są skrywane przed konkurentami rynkowymi. Nie zachodzi zatem podnoszone w literaturze przedmiotu zjawisko kooperencji. Fabryka Chłodnictwa nie przejawia żadnej woli współpracy z konkurentami. Firma, ma relatywnie małą możliwość konkurowania w zakresie innowacji, mimo dysponowania centrum badawczo-rozwojowym we Wrocławiu. Nie jest jednak ono wystarczającym elementem przyczyniającym się do wzrostu innowacyjności firmy. Centrum to jest przede wszystkim skoncentrowane w swojej działalności na rozwoju produktu, a mniej na rozwoju technologii. Dlatego zdecydowano się stworzyć w ramach Fabryki Whirlpool zespół do spraw rozwoju technologii i procesu wytwarzania.

Fabryka Chłodnictwa Whirlpool nie posiada relacji z odbiorcami. Jest to wynikiem struktury firmy – wyroby produkowane przez Whirlpool Wrocław trafiają najpierw do Działu Marketingu, który jako osobna dywizja zajmuje się dystrybucją produktów.

Zarządzanie wiedzą nie jest wpisane w strategię firmy Whirlpool. Jednak coraz silniej dostrzega się jego znaczenie w umacnianiu konkurencyjności. Celem zarządzania wiedzą powinno być, zdaniem firmy, zadowolenie klienta z kupowanych produktów pod względem funkcjonalności oraz stworzenie emocjonalnej więzi z firmą. Ma ono zatem przyczyniać się do realizacji misji i wizji. Firma nie jest jednak aktywna i nie inicjuje działań skłaniających pracowników do transferu wiedzy. Brak realizowanych do tej pory formalnych działań z zakresu transferu wiedzy oraz brak mechanizmów wspierających transfer wiedzy uznaje się za dużą słabość firmy.

Uczestniczenie w działaniach wspierających dzielenie się wiedzą nie jest obowiązkowe. Nieformalne narzędzia transferu wiedzy nie są zatem często wykorzystywane w firmie. Formalne narzędzia transferu wiedzy dominują nad nieformalnymi. W firmie nie istnieje wysoka skłonność pracowników do dobrowolnego dzielenia się wiedzą. Jako podstawową przeszkodę uznaje się ich strach przed zmianami. Wynika to w dużej mierze ze struktury zatrudnienia w firmie – znaczną część załogi stanowią osoby z długoletnim stażem. Obawiają się oni zmian, a ponadto nie są przyzwyczajeni do dzielenia się wiedzą. Kolejną barierę w transferze wiedzy stanowi obawa przed utratą pozycji czy autorytetu. Pracownicy uważają, iż unikanie przekazywania wiedzy umożliwi zachowanie dotychczasowego stanowiska. Obie te przeszkody są najbardziej istotnymi barierami w transferze wiedzy.

Do nielicznych działań z zakresu wspierania transferu wiedzy można przede wszystkim zaliczyć tworzący się obecnie zespół do spraw rozwoju technologii i procesu wytwarzania. Ma on na celu standaryzację i koordynację najważniejszych procesów zachodzących w firmie. Podmiot ten ma wspierać zarządzanie wiedzą poprzez organizację warsztatów, szkoleń czy spotkań – czyli poprzez wykorzystanie formalnych narzędzi sprzyjających dzieleniu się wiedzą. Struktury organizacyjne służące transferowi są tworzone dla poszczególnych grup towarowych (chłodnictwo, kuchenki, zmywarki) i obejmują oddziały firmy zlokalizowane na różnych kontynentach. Pracownicy koncernu służą za elementy scalające oddziały. Przekazują oni wiedzę pomiędzy działami Whirlpool, a także pomiędzy działami w ramach danej fabryki.



Firma archiwizuje dokumentację produktów w formie elektronicznej, która jest udostępniana pracownikom Whirlpoola na całym świecie.

W firmie nie wykorzystuje się innych formalnych narzędzi służących rozwojowi wiedzy, jak na przykład książki najlepszych praktyk, mapy wiedzy czy żółte strony firmowe. Jednak firma ma w planach stworzenie w najbliższych 4 lat „*bill of material*” (projektowanie części) i „*bill of processes*” (projektowanie procesu). Dokumenty te zawierają zbiór zasad, którymi powinny się posługiwać wszystkie osoby tworzące nowe produkty lub procesy. Są to wytyczne korporacji podpowiadające wybór konkretnych rozwiązań dla napotykanym w fazie projektowania problemów.

Z uwagi na dostrzeżenie znaczenia transferu wiedzy w podnoszeniu konkurencyjności, koncern Whirlpool planuje większe zaawansowanie prac nad stworzeniem szeregu narzędzi służących magazynowaniu oraz uzyskiwaniu dostępu do nowej wiedzy.

Specyfika działalności Fabryki Chłodnictwa sprawia, iż inżynierowie są specjalistami w wąskiej dziedzinie. Dlatego też najczęściej wymienianym typem wiedzy w części procesowej jest ta dotycząca działalności przedsiębiorstwa i organizacji procesu produkcyjnego. Brakuje jednak dzielenia się wiedzą, która jest ogólna, standardowa dla wszystkich. Mimo, iż każdy proces jest inny w swojej specyfice, wszystkie charakteryzują się podobnymi zasadami ogólnego postępowania. Aby uzupełnić niedobory wiedzy, a także pogłębić istniejącą wiedzę z innych obszarów, firma organizuje spotkania poświęcone organizacyjnemu aspektowi działalności. W trakcie spotkań organizacyjnych, na których są obecni przede wszystkim menedżerowie i inżynierowie, omawiane są elementy procesów produkcyjnych, które często są takie same dla różnych projektów. Aspekty te dotyczą procesów standaryzacji, *Lean Production*, organizacji komórki czy linii produkcyjnej. W efekcie inżynierowie posiadają szerszą, niż wynikająca z zakresu własnej specjalizacji, wiedzę. Umożliwia to dzielenie się wątpliwościami czy informacjami z osobami spoza określonego zakresu pracy obszaru działalności. Ponadto w ten sposób wiedza może być wzbogacana i rozwijana przez wiele osób. Ciągłe wzbogacanie wiedzy sprawia, iż staje się ona bardziej zaawansowana oraz unikatowa, a jednocześnie będąc mało specjalistyczną, może być przekazana innym pracownikom i wykorzystana w wielu zastosowaniach.

Celem Fabryki Chłodnictwa jest ciągły wzrost innowacyjności. W tym celu musi ona stale poszukiwać nowych informacji i przekształcać je w strategiczną dla koncernu wiedzę. Elementem wspierającym tworzenie oraz rozwój wiedzy są szkolenia, do

udziału w których są zachęceni pracownicy. Szkolenia są dostępne w dużej liczbie i możliwe do zdobycia przez każdego pracownika i obejmują zróżnicowany zakres tematyczny – od rozwoju osobistego, poprzez naukę języków czy po zasady *Six Sigma*. Ponadto firma zachęca pracowników do udziału w targach czy seminariach branżowych. Pracownicy niechętnie biorą udział w szkoleniach są jednak chętni do uczestniczenia w targach czy szkoleniach branżowych. Jednym z powodów niskiego zainteresowania pracowników udziałem w szkoleniach jest ich wiek. Istotną część załogi Fabryki stanowią osoby z dużym stażem pracy, które nie są chętne do przyswajania nowej wiedzy. Ponadto często uważają oni, iż wiedza, którą posiadają jest wystarczająco zaawansowana i bardzo cenna dla firmy. Dlatego też nie widzą oni powodu jej rozwoju czy uzupełniania podczas szkoleń.

W Fabryce dzielenie się wiedzą występuje na różnych poziomach zarządzania – także pomiędzy niższymi a wyższymi szczeblami zarządzania oraz produkcji. Firma zachęca do dzielenia się wiedzą pomiędzy różnymi szczeblami organizacyjnymi. Działania te w znacznej mierze nie są sformalizowane.

W celu rozwoju wiedzy wyższej kadry zakładu, co tydzień odbywają się spotkania projektowe. Są one prowadzone przez osobę, która jest „Masterem” *Six Sigma*. Uczestniczą w nich pracownicy z różnych działów przedsiębiorstwa, a tematyka projektów jest rozległa – elementem łączącym je wszystkie jest filozofia *Six Sigma*. Liderzy projektów pochodzą z różnych szczebli organizacyjnych Fabryki Chłodnictwa. Uczestnicy spotykają się co tydzień na spotkaniach organizacyjnych w celu omówienia projektów. Spotkania dotyczą dwóch głównych obszarów: są to projekty odkrywcze (*discovery*), mające na celu znalezienie nowych rozwiązań technologicznych, lub projekty wykonawcze (*execution*), które wprowadzają usprawnienia w działalności. Projekty te są koordynowane przez *Mastera Black Belta* – czyli osobę która posiada najwyższy możliwy do osiągnięcia certyfikat potwierdzający znajomość *Six Sigma*. Osoba ta jest częścią tak zwanego *staffu*, i zaliczana jest do grona kierownictwa najwyższego szczebla. Co tydzień jest realizowany przegląd projektów, w którym uczestniczą prezes, wszyscy kierownicy oraz dyrektorzy. W trakcie spotkania pracownicy omawiają, co im się udało zrealizować, czego nie udało się zrealizować, a także z jakiego zakresu potrzebują pomocy. Podczas spotkań omawia się kilka (siedem – osiem) projektów jednocześnie. Dzięki temu wszyscy pracownicy wiedzą, co jest realizowane w przedsiębiorstwie oraz mają możliwość wymiany oraz pozyskania nowej wiedzy od innych pracowników. Taki sposób współpracy uniemożliwia także nakładanie się projektów i realizację podobnych zadań.

Rozwój oraz dzielenie się wiedzą następuje podczas organizowanych cyklicznie sesji „burzy mózgów”, w których uczestniczą pracownicy produkcyjni oraz inżynierowie. W trakcie takich sesji przedstawianych jest około 150 pomysłów usprawnienia wybranych obszarów działalności, z których przez dział inżynierski zostaje wybranych 30 sugestii w największym stopniu spełniających kryteria projektu. Na podstawie priorytetów oraz przyjętych kryteriów wybiera się kilka pomysłów, które są następnie realizowane. Pomysły te nie generują wielkich zysków czy usprawnień dla firmy. Uczestniczenie w sesjach nie jest realizowane dla zysku. Także w tym przypadku ważniejsze dla pracowników jest poczucie, iż ich pomysły są ważne dla przedsiębiorstwa. Nagroda ma wymiar bardziej psychologiczny niż finansowy. Ponadto przedsiębiorstwo bardzo dba o to, aby spełniać obietnice. Dlatego też stara się, aby wybrane pomysły, nawet jeśli są to proste usprawnienia, były realizowane.

Do innych działań zachęcających w szczególności pracowników produkcyjnych do przekazywania swojej wiedzy innym jest umieszczanie na terenie zakładu „skrzynki na pomysły”. Pomysły pracowników służące racjonalizacji produkcji lub prezentujące innowacyjne rozwiązania, są przekazywane wyższemu kierownictwu. Jednak nie są one nagradzane przez przełożonych. Poza tym nie są szczególnie istotne w ujęciu optymalizacji produkcji czy innowacyjności rozwiązań technologicznych. Propozycje te są jednak szczegółowo analizowane, i jeśli to możliwe, wdrażane. Takie podejście przyczynia się to do zwiększenia zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy i zachęca do rozwoju wiedzy.

Za dzielenie się wiedzą nie są przyznawane nagrody indywidualne. Niekiedy jednak za zakończenie projektu, w uznaniu za szczególne osiągnięcia, pracownicy z różnych szczebli organizacyjnych Fabryki Chłodnictwa, którzy najwięcej wnieśli do danego projektu otrzymują nagrody rzeczowe. Przykładem może być wręczenie najbardziej zaangażowanym pracownikom sprzętu produkowanego w Fabryce, jako nagrody za wkład w realizację projektu.

W celu oceny posiadanej przez pracowników produkcyjnych wiedzy wykorzystuje się *skill matrix*. Macierz ta zawiera informacje o przebytych szkoleniach, posiadanych przez pracowników umiejętnościach oraz możliwości zatrudnienia na różnych stanowiskach w firmie. Z kolei inżynierowie i pracownicy wyższego szczebla są oceniani na podstawie osiągnięć co kwartał oraz corocznie.

Od 2009 roku firma kładzie nacisk, aby jej pracownicy byli w stałym kontakcie z dostawcami, w tym szczególnie dostawcami technologii oraz maszyn. Poprzez takie kontakty, pracownicy mogą stale się uczyć oraz mają zapewniony dostęp do najnowszej

wiedzy z zakresu technologii. Jest to szczególnie ważne w przypadku, kiedy firma nie posiada własnego zaplecza technologicznego i badawczego, przez co jest mniej konkurencyjna na rynku. Dlatego w celu podnoszenia własnej konkurencyjności musi mieć zapewniony dostęp do najnowszych technologii dzięki ścisłej współpracy z dostawcami.

Firma stawia na innowacyjność produkowanych wyrobów. Przykładem może być innowacja samodzielnie opracowana przez inżynierów z Fabryki Chłodnictwa Whirlpool we Wrocławiu, zrealizowana w lodówce typu Combi. Ten klasyczny model (posiadający chłodziarkę na górze i zamrażarkę na dole) jest produkowany przez Fabrykę od lat. Jednak w wyniku poczynionych innowacji, udało się przy tych samych gabarytach, zwiększyć jego pojemność o 15% – 30% w porównaniu do konkurencyjnych produktów. Firma jest bardziej innowacyjna w zakresie oferowanych produktów, niż w zakresie realizowanych procesów. W efekcie możliwe jest odświeżanie produktów poprzez na przykład wzrost ich funkcjonalności. Rzadko tworzone są zupełnie nowe artykuły, które do tej pory nie istniały na rynku. Jest to spowodowane charakterem produktów – chłodziarki są wyrobem, który wymaga częstych zmian stylistyki, a w mniejszym stopniu możliwa jest zmiana funkcjonalności. Dlatego też firma Whirlpool zdecydowanie częściej decyduje się na odświeżanie poprzez zmianę parametrów, niż na wprowadzenie nowych produktów na rynek. Co roku dokonywany jest przegląd produkowanych przez Chłodnictwa produktów i podejmowana jest decyzja, które modele oraz w jakim zakresie będą modyfikowane. Z reguły do takiego odświeżania produktów wybierane są modele, które stanowią motor napędowy firmy. Są to te wyroby, które generują najwyższy zysk. W szczególności dotyczy to wyrobów typu Combi. Z drugiej strony często zapadają decyzje o tym, by z produktu nie generującego zysku, zrobić produkt zyskowny. Wtedy jego konstrukcja czy proces produkcji ulegają takim modyfikacjom, aby osiągnąć zakładany cel.

Brak własnego centrum badawczo-rozwojowego sprawia, iż niekiedy wkład w opracowanie nowych produktów mają dostawcy. Dlatego też konieczna jest bliska współpraca i wymiana wiedzy, gdyż to dostawcy, posiadający patenty i wiedzę umożliwiającą wprowadzanie innowacji są inicjatorami zmian. W działalności na rynku polskim zdarza się niekiedy, iż zaufanie istniejące pomiędzy kooperantami a przedsiębiorstwem jest tak duże, iż wybrani dostawcy mają dostęp do całości procesu. Specyfika produktów chłodniczych sprawia, iż praktycznie jedynym elementem decydującym o jakości produktu i jego zaawansowaniu technologicznym jest wykorzystywana w produktach izolacja. Firmie Whirlpool dzięki ścisłej współpracy

między dostawcami a pracownikami fabryki oraz poczynionym nakładom finansowym w rozwój nowej technologii, udało się opracować innowacyjną metodę wtryskiwania substancji izolującej do lodówek, która obecnie jest w fazie testów. Jej wdrożenie umożliwi poprawę głównego parametru lodówki: energochłonności, obniżając jednocześnie koszt wytworzenia wyrobu.

Dział procesowy zajmuje się opracowywaniem nowego wyglądu, czy nowych produktów, nie ma w nim jednak osób odpowiedzialnych za ich rozwój. Współpracą z dostawcami krajowymi i zagranicznymi kieruje dział projektowania. Dostawcy części do Fabryki Chłodnictwa pochodzą z rynków zagranicznych i krajowych. Z Polski pochodzi około 40% części, tyle samo z Włoch a reszta, około 20%, z Chin. Jednak ostatnio obserwuje się wzrost liczby dostawców z Chin kosztem Polski i Włoch. Technologia jest kreowana na różnych rynkach, przy czym dominującym jest rynek włoski, na którym istniały fabryki firmy Whirlpool, zanim zostały przeniesione do Polski. W Polsce wytwarzane jest oprogramowanie do produktów. Elementy elektroniczne wykorzystywane w chłodziarkach są wysyłane do chińskich dostawców w formie układu scalanego, który następnie jest przez nich montowany do gotowych elementów produktów. Dzięki temu know-how zostaje po stronie polskiej.

Fabryka Chłodnictwa działa jako podmiot *non-profit*, a celem finansowym jest zrównanie kosztów z przychodami. Dlatego też suma wydatków musi być taka sama jak przychody, a budżet jest kształtowany na podstawie poniesionych w celu realizacji projektów kosztów. Finansowanie działalności opiera się na ustalaniu i kalkulowaniu budżetu oraz potencjalnych inwestycji na rok następny. Odział zatem nie generuje zysku a jedynie koszty. Elementy te składają się na wydatki, które muszą być równe przychodom, co sprawia, że bilans jest równy zero. Takie rozwiązanie wynika ze względów fiskalnych – zysk nie jest osiągany przez Fabrykę Chłodnictwa, ale jest realizowany w kolejnym etapie, w trakcie sprzedaży produktu prowadzonej przez Dział Marketingu.

Firma podkreśla ostatnio, iż wspiera działania służące transferowi wiedzy, gdyż w tym upatruje sukcesu. Niestety do niedawna nie były to sformalizowane działania. W efekcie rozpoczęto prace na nową organizacją centralną służącą transferowi wiedzy, obejmującą nie tylko przedsiębiorstwo, ale także fabryki zlokalizowane na różnych kontynentach.

Sukces jest rozpatrywany jako spełnienie trzech głównych celów jakie firma Whirlpool postawiła przed sobą, czyli zapewnienie wysokiej jakości (poprzez obniżenie poziomów braków i reklamacji), zapewnienie bezpieczeństwa oferowanych produktów (związane z BHP) oraz pozostawanie wiarygodną (rozumiane jako wywiązywanie się z deklaracji). Najważniejszym z nich jest zapewnienie jakości oferowanych produktów. Zdaniem menedżerów recesja jest paradoksalnie, najlepszym czasem na poprawę jakości. Zmniejszenie ilości produkowanych elementów umożliwia lepszą obserwację procesu produkcyjnego i jego optymalizację. Pod względem bezpieczeństwa i jakości Whirlpoolowi udało się już pokonać Electrolux, i ma podobny poziom tych obu wymiarów jak Bosch.

W 2009 roku sprzedaż produktów wytwarzanych przez Fabrykę Chłodnictwa spadła o około 30% w porównaniu do roku 2008. Mimo recesji Whirlpool był w 2009 roku największym producentem artykułów gospodarstwa domowego na świecie. Według danych Euromonitor International, jego udział w 2009 roku wyniósł 9,1% globalnego rynku sprzętu AGD. Konkurenci uzyskali w ujęciu globalnym dużo niższe udziały (Electrolux miał udział w wysokości 6,9%, a Haier Group 6,1%). Ponadto do grona największych 25 marek sprzętu gospodarstwa domowego na świecie, zaliczono aż cztery marki Whirlpool Corporation (dane za Euromonitor International – dostępne dla pracowników koncernu Whirlpool).

Z kolei w Polsce w czerwcu 2009 roku udziały w rynku koncernu Whirlpool wyniosły 16,4%, Electrolux miał 16,2-procentowy udział, a Indesit 12,9%. W ujęciu półrocznym (styczeń – czerwiec 2009) udziały te wyniosły: Electrolux 16,6%, Whirlpool 15% a Indesit 14,3%.

\*\*\*

Zaprezentowane studium przypadku przedstawia proces internacjonalizacji firmy na rynku polskim w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Skupiono się przede wszystkim na opisanu działalności oraz działań związanych z transferem wiedzy w odniesieniu do Fabryki Chłodnictwa. Elementem wyróżniającym współpracę w ujęciu strategicznej sieci biznesowej jest ścisła współpraca z dostawcami. Można nawet przypuszczać, iż to dostawcy stanowią źródło innowacji, a także i sukcesu firmy. Dzięki kooperacji możliwe jest wprowadzanie modyfikacji do istniejących produktów, czy też zmiana sposobu wytwarzania chłodziarek. Dlatego też realizowane są działania umożliwiające pracownikom uzyskanie dostępu do kluczowej wiedzy poprzez ścisłą współpracę z dostawcami. Brak własnego centrum badawczo-rozwojowego obniża

pozycję Fabryki zarówno na rynku jak i w ramach stworzonej sieci strategicznej. Jednak z drugiej strony to Fabryka posiada doświadczenie w działalności na rynkach zagranicznych, dobrze znaną markę oraz know-how z zakresu montażu. Umożliwia to koncernowi aktywne kreowanie swoich działań na rynkach zgodnie z przyjętą strategią działania, a także daje przewagę nad dostawcami i innymi kooperantami firmy. Jako lider strategicznej sieci biznesowej, Fabryka Chłodnictwa stara się także aktywnie zarządzać relacjami z dostawcami poprzez odpowiedni dobór spełniających standardy współpracy dostawców z Polski oraz zagranicy.

Firma jest także aktywna w działaniach wspierających transfer wiedzy w ramach własnych struktur. Działania z zakresu transferu wiedzy czy szerzej zarządzania wiedzą nie są popularne i szeroko realizowane w zakładzie. Istniejące w przedsiębiorstwie narzędzia obejmują przede wszystkim formalne instrumenty wspierające transfer wiedzy. Jest to uwarunkowane kulturą organizacyjną i dość niechętnym nastawieniem pracowników do dobrowolnego dzielenia się wiedzą. Pozytywne zmotywowanie pracowników stanowi duże wyzwanie dla firmy. Obserwuje się jednak coraz większe zaangażowania kierownictwa firmy w tworzenie podstaw do budowy formalnych narzędzi ułatwiających dzielenie się wiedzą. Narzędzia te, obejmujące między innymi spotkania z zakresu *Six Sigma* czy tworzenie zespołu do spraw rozwoju technologii i procesu wytwarzania mają charakter wewnątrzorganizacyjny jak i obejmują transfer wiedzy między działami i filiami koncernu Whirlpool.

Zaprezentowane studium przypadku pokazało zalety formalnego podejścia do procesu internacjonalizacji i współpracy na nowym rynku. Ponadto ukazało ono świadomość kierownictwa co do znaczenia działań służących transferowi wiedzy, jako elementu przyczyniającego się do sukcesu Fabryki Chłodnictwa Whirlpool w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

### 4.3. Podsumowanie badań empirycznych.

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, iż przedsiębiorstwa, które dokonały bezpośredniej inwestycji zagranicznej w Polsce, w znakomitej większości są zorientowane strategicznie do tworzenia i zarządzania siecią biznesową. Podmioty te deklarują, iż formalnie podchodzą do internacjonalizacji, śledzą zachodzące zmiany oraz korzystają z możliwości pojawiających się na tych rynkach. Kształtują one swoje powiązania w procesie internacjonalizacji w sposób świadomy i aktywny. Ponadto przed wejściem na nowy rynek nawiązują kontakty z innymi podmiotami. Dzięki temu mają dostęp do specyficznej wiedzy, co ułatwia im początkową działalność na rynku. Ankietowane przedsiębiorstwa deklarują także, iż wykorzystują koncepcję marketingu partnerskiego – dbają o dobre relacje, aktywnie poszukują kooperantów oraz korzystają z pomocy innych podmiotów. Oznacza to, iż podchodzą one do internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej – z jednej strony realizują zaplanowaną strategię działania, a z drugiej strony starają się realizować partnerskie podejście do współpracy poprzez rozwój kontaktów oraz podtrzymywanie dobrej atmosfery współpracy.

Współpraca, jaką nawiązują ankietowane przedsiębiorstwa z najbliższymi kooperantami, a więc w ramach stworzonej strategicznej sieci biznesowej, służy wymianie wiedzy. Jednak ta najbardziej cenna, decydująca o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, nie jest przekazywana innym podmiotom. Pozostaje to w zgodności ze strategicznym podejściem do działalności w ramach sieci biznesowych na rynku, gdzie kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, wynikające z posiadanej cennej, rzadkiej i specjalistycznej wiedzy, pozostają w strukturach lidera strategicznej sieci biznesowej. Firmy dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej nawiązują kontakty z dostawcami oraz nabywcami w celu dostępu do ich technologii, jak i dzielą się posiadaną przez siebie wiedzą z najbliższymi kooperantami. Przedsiębiorstwa te są relatywnie, w porównaniu do innych podejmowanych przez nie działań, mniej skłonne do uczestniczenia i zapraszania kooperantów do projektów oraz do nawiązywania kontaktów z konkurentami.

Analizowane przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej wykorzystują w swojej działalności na rynku zagranicznym formalne oraz nieformalne narzędzia wspomagające transfer wiedzy wewnątrz firmy. Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi wspierających formalny transfer wiedzy można zaliczyć: uczestniczenie w sympozjach i konferencjach naukowych, uczestniczenie w szkoleniach zawodowych, korzystanie z narzędzi



wspomagających komunikację i wymianę wiedzy jak na przykład internet, a także informowanie pracowników o planach strategicznych firmy. Natomiast jako najczęściej wykorzystywane nieformalne narzędzia wspomagające transfer wiedzy, ankietowane firmy wskazały: wymianę doświadczeń pomiędzy pracownikami (tego samego szczebla oraz w ramach obowiązującej w firmie hierarchii) oraz uczestniczenie w imprezach okolicznościowych. Wysoki odsetek przedsiębiorstw, które wykorzystują formalne narzędzia wspierające transfer wiedzy w ramach własnych struktur, może wynikać z przyjętej przez nie strategii, która obliguje do przestrzegania formalnego planu działań, w tym odpowiedniego zarządzania wiedzą. Odpowiedzi uzyskane przez ankietowane przedsiębiorstwa potwierdzają tę zależność. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących formalne narzędzia wspierające dzielenie się wiedzą jest wyższy od odsetka pytań przedsiębiorstw korzystających z nieformalnych narzędzi wspierających ten proces.

Analiza wyników przedsiębiorstw, które podchodzą do internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej wskazała, iż deklarują one uzyskiwanie lepszych wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz w porównaniu do poprzedniego roku, od pozostałych przedsiębiorstw, które nie dokonują internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Sukces w części empirycznej był mierzony przy wykorzystaniu zintegrowanego wskaźnika wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów oraz zintegrowanego wskaźnika wyników w porównaniu do poprzedniego roku. Jednak przeprowadzona analiza korelacji nie wykazała występowania statystycznie istotnej zależności między stworzonymi na podstawie badań ankietowych wskaźnikiem internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej a zintegrowanymi wskaźnikami wyników firmy, co w efekcie nie pozwoliło pozytywnie zweryfikować hipotezy pierwszej.

Przeprowadzona analiza statystyczna umożliwiła pozytywne zweryfikowanie hipotezy drugiej. Badania wykazały, iż liderzy strategicznej sieci biznesowej chętnie dzielą się wiedzą z kooperantami i wspólnie ją rozwijają. Rozwój wiedzy sprawia, iż zasób ten staje się coraz bardziej strategiczny, natomiast dobrze przebiegająca współpraca z kooperantami umożliwia wymianę zaawansowanej wiedzy. W efekcie przedsiębiorstwa uzyskują sukces w procesie internacjonalizacji. Wskaźniki opisujące te działania pozytywnie ze sobą korelują, co zostało potwierdzone w efekcie przeprowadzenia analizy korelacji i regresji. Dlatego też hipotezę drugą można uznać za zweryfikowaną pozytywnie.

Analiza korelacji oraz regresji udowodniły, iż istnieje silny i pozytywny związek między wspieraniem transferu wiedzy w ramach własnych struktur poprzez wykorzystywanie formalnych i nieformalnych narzędzi dyfuzji wiedzy a osiąganymi przez przedsiębiorstwo dokonujące internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej wynikami (mierzonymi zintegrowanymi wskaźnikami wyników). Na podstawie analizy statystycznej otrzymanych badań empirycznych stwierdzono, iż aktywna postawa lidera strategicznej sieci biznesowej we wspieraniu transferu wiedzy w ramach własnych struktur, jest pozytywnie skorelowana z osiągnięciem sukcesu na nowym rynku. Można zatem podsumować, iż zgodnie z przeprowadzonymi badaniami oraz analizą statystyczną, transfer wiedzy zachodzący w przedsiębiorstwie będącym liderem sieci przyczynia się do osiągnięcia sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Tym samym hipotezę trzecią uznaje się za zweryfikowaną pozytywnie.

Przeprowadzone badania jakościowe w formie wywiadów bezpośrednich miały na celu ilustrację i pogłębienie analizy procesu internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej w kontekście działań wspierających transfer wiedzy.

Oba przedsiębiorstwa – Centrum Techniczne firmy Delphi oraz Fabryka Chłodziarek firmy Whirlpool – weszły na rynek polski w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Mimo wyboru odmiennych form internacjonalizacji (inwestycja bezpośrednia od podstaw oraz przejęcie zakładu), działają one na rynku zgodnie z założoną wcześniej strategią. Współpraca z kooperantami, w szczególności dostawcami, ma na celu optymalizację własnego łańcucha wartości obu analizowanych przedsiębiorstw. Mimo znacznego stopnia formalizacji tych kontaktów, nastawienie na kooperację jest długoterminowe. Ponadto obie firmy charakteryzują się partnerskim podejściem do współpracy z kooperantami i są gotowe na ustępstwa w celu zapewnienia dalszej współpracy. Dzięki temu dostawcy nabierają zaufania do przedsiębiorstwa, co umożliwia budowanie podstaw do umacniania współpracy oraz większe zaangażowanie w dane powiązanie. Przedsiębiorstwa mogą zatem koncentrować się na własnych kluczowych kompetencjach, jakimi są dla Centrum Technicznego rozwój nowych rozwiązań z zakresu amortyzatorów i innych podzespołów samochodowych, a dla Fabryki Chłodziarek opracowanie nowych kształtów oraz zwiększanie funkcjonalności oferowanych produktów.

Transfer wiedzy pomiędzy kooperantami działającymi w ramach strategicznej sieci biznesowej jest intensywny w przypadku obu firm. Jednak kierunek transferu

wiedzy jest odmienny. W kontekście Centrum Technicznego Delphi w Krakowie, strategiczna, cenna i zaawansowana wiedza jest po stronie pracowników Centrum i to oni w zależności od okoliczności, oraz od znaczenia danego dostawcy, dzielą się tą wiedzą z kooperantami. W niektórych przypadkach cenna i strategiczna wiedza jest po stronie klientów, którzy dzielą się nią z TCK w celu polepszenia jakości zamawianych produktów. Natomiast w przypadku Fabryki Chłodziarek, zaawansowaną i specjalistyczną wiedzę dysponują głównie dostawcy. Jednak dzięki posiadanemu przez pracowników Fabryki know-how oraz pozostawaniu kluczowym, a wręcz jedynym odbiorcą oferowanych podzespołów, dostawcy chętnie dzielą się posiadaną przez siebie wiedzą. Są oni wysoce innowacyjni i te nowe pomysły także przekazują Fabryce Chłodziarek. Dzięki temu Fabryka umacnia swoją pozycję konkurencyjną na rynku, przyczyniając się do polepszania pozycji konkurencyjnej dostawców. Z uwagi na wysoki poziom rywalizacji wśród dostawców Fabryki, chronią oni swoją wiedzę przed innymi, ale z drugiej strony chętnie dzielą się nią z pracownikami Fabryki w celu zapewnienia podstaw do długofalowej kooperacji. Jak wynika z przeprowadzonych badań, obie firmy dzielą się zaawansowaną wiedzą z najbliższymi kooperantami (dostawcami czy, jak w przypadku firmy Delphi, także z klientami). Może to być efektem przyjętej strategii internacjonalizacji, zgodnie z którą należy budować podstawy do długotrwałej i przebiegającej w oparciu o marketing partnerski współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym.

W przypadku obu analizowanych firm nie występuje kooperacja, czyli nawiązywanie współpracy z konkurentami. Firmy ściśle chronią posiadaną przez siebie wiedzę oraz technologię, gdyż uważają, iż dzięki temu mogą umacniać posiadaną przewagę konkurencyjną na rynku.

Analizowane w efekcie przeprowadzonych badań jakościowych przedsiębiorstwa wspierają transfer wiedzy zachodzący także w ramach własnych struktur. Jednak dobór wykorzystywanych narzędzi jak i intensywność ich wykorzystania jest odmienna w obu firmach. Może to wynikać z charakteru ich działalności – Centrum Techniczne z uwagi na swoje kluczowe kompetencje intensywnie wspiera działania mające na celu transfer wiedzy. Są to z reguły sformalizowane narzędzia transferu – przede wszystkim można do nich zaliczyć regularne spotkania, które są poświęcone różnym aspektom działalności Centrum. Ponadto wykorzystuje się inne formalne narzędzia, jak intranet, gazetki czy też zachęcanie pracowników do prezentacji własnych pomysłów. Narzędzia wspierające formalny transfer wiedzy są także wykorzystywane przez Fabrykę Chłodziarek

Whirlpool. Są one znacznie rzadziej używane niż w przypadku Centrum Technicznego. Może to wynikać ze specyfiki działalności firmy, która nie tworzy nowych rozwiązań, a jedynie opracowuje zmodyfikowane wersje istniejących już produktów. W przypadku Fabryki Chłodziarek do najbardziej popularnych narzędzi wspierających formalny transfer wiedzy także zalicza się organizowane spotkania. Ponadto firma od niedawna zaczęła być bardziej aktywna w działaniach mających na celu zachęcenie pracowników do dzielenia się swoją wiedzą z innymi. Inicjatywy te są w znacznie mniejszym stopniu rozwinięte i wykorzystywane niż w przypadku Centrum Technicznego Delphi. Przykładem jednej z inicjatyw jest tworzenie w Fabryce Chłodziarek tzw. *Bill of Process*. Narzędzie to jest często wykorzystywane przez Centrum Techniczne Delphi (funkcjonuje pod pojęciem Dokumentacji Procesu). Centrum Techniczne posiada więcej podobnych Dokumentacji, które stanowią źródło cennej wiedzy i mogą być wykorzystywane w celu optymalizacji działalności. W obu firmach ocenia się wiedzę posiadaną przez pracowników oraz stara się ich nagradzać za zaangażowanie w dzielenie się tym zasobem. Mimo to, w obu firmach występują trudności w transferze wiedzy. W Centrum Technicznym wynikają one bardziej z oporów psychologicznych pracowników, którzy z odmiennych powodów nie są aktywni w dzieleniu się wiedzą. Przypuszcza się, iż może to być efektem różnic kulturowych charakteryzujących polskich pracowników. Z kolei słabe zaangażowanie pracowników Fabryki Chłodziarek w dzielenie się wiedzą, oprócz źródeł kulturowych, ma także uwarunkowania historyczne. Dużą część załogi stanowią osoby, które pracują w Fabryce od wielu lat i nie są nauczone dzielenia się wiedzą. Co więcej, obawiają się, iż przekazanie swojej wiedzy innym może w konsekwencji prowadzić do utraty stanowiska. Pokonanie barier transferze wiedzy stanowi istotne wyzwanie dla obu analizowanych przedsiębiorstw. Mimo istniejącego wśród pracowników obu firm oporu, transfer wiedzy zachodzi także poprzez nieformalne relacje istniejące między pracownikami.

Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych można stwierdzić, iż sukces przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej jest powiązany z aktywnością lidera sieci we wspieraniu transferu wiedzy zachodzącego w ramach własnych struktur.

## **Zakończenie.**

Globalizacja działalności przedsiębiorstw sprawia, iż coraz więcej firm decyduje się na rozpoczęcie funkcjonowania na nowych rynkach. Proces ten wymaga nie tylko zaangażowania własnych zasobów, ale także ich wymiany z podmiotami zagranicznymi. W efekcie powstaje unikalna wiedza, wynikająca z połączenia własnych doświadczeń i know-how z zasobami pochodzącymi od partnerów zagranicznych działających na danym rynku.

W rozprawie przyjęto strategiczne podejście do internacjonalizacji. Uznano, iż elementem warunkującym osiągnięcie sukcesu jest skuteczny transfer wiedzy zachodzący wewnątrz przedsiębiorstwa dokonującego umiędzynarodowienia jak i pomiędzy tym przedsiębiorstwem a współpracującymi z nim na rynku zagranicznym kooperantami. W rozprawie analizie teoretycznej poddano trzy podstawowe koncepcje obejmujące współpracę przedsiębiorstw w podejściu sieciowym, koncepcje transferu wiedzy w przedsiębiorstwie oraz internacjonalizację firmy w ujęciu sieciowym. Szeroki obszar badawczy sprawia, iż wiele z wymienionych powyżej zagadnień mogłoby stanowić przedmiot oddzielnych opracowań. W celu bardziej precyzyjnej analizy, zdecydowano się skoncentrować na roli transferu wiedzy w kontekście osiągnięcia sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. W związku z tym, problemem badawczym prezentowanej rozprawy był transfer wiedzy, jako istotna determinanta umożliwiająca osiągnięcie sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Cel rozprawy zakładał wyjaśnienie mechanizmu transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji w kontekście osiągnięcia sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej.

Krytyczna analiza literatury przedmiotu wykazała istnienie kilku istotnych luk badawczych dotyczących transferu wiedzy w przedsiębiorstwie dokonującym internacjonalizacji w ujęciu sieciowym. W literaturze przedmiotu nie podkreśla się znaczenia aktywności lidera w procesie wchodzenia na nowy rynek i nawiązywania współpracy z innymi podmiotami w ramach budowanej sieci. Inną dostrzeganą luką jest brak wskazania zależności pomiędzy strategicznym nastawieniem lidera do budowania sieci w trakcie wchodzenia na rynek a możliwością wymiany zaawansowanej wiedzy z bezpośrednimi kooperantami działającymi w danym powiązaniu. Ponadto opracowania i analizy w niewielkim stopniu podkreślają rolę lidera we wspieraniu

transferu wiedzy w ramach stworzonego powiązania i osiąganym w efekcie sukcesem w procesie internacjonalizacji.

Zdecydowano się, iż egzemplifikację nakreślonego problemu badawczego będą stanowiły przedsiębiorstwa, które dokonały bezpośredniej inwestycji w Polsce. W zakresie analizy procesu internacjonalizacji tej grupy badawczej podkreślono, iż do tej pory istniało niewiele badań i opracowań teoretycznych dotyczących transferu wiedzy wśród przedsiębiorstw, które dokonały internacjonalizacji w Polsce w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Zdiagnozowane luki badawcze zachęciły do próby uzupełniania nakreślonego obszaru wiedzy. Przedstawione w rozprawie wnioski teoretyczne opierały się na krytycznej analizie literatury przedmiotu. W efekcie podjęto się próby wypełnienia zdiagnozowanej luki badawczej poprzez częściowe uzupełnienie koncepcji transferu wiedzy w przedsiębiorstwie w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Zaprezentowana w rozprawie analiza została przeprowadzona zgodnie z koncepcją podejścia sieciowego (*network approach*), w tym w szczególności koncepcji strategicznej sieci biznesowej. W pracy scharakteryzowano powiązania sieciowe, a także wskazano elementy determinujące osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo działające w ramach strategicznej sieci biznesowej. W rozprawie zaproponowano, na podstawie literatury przedmiotu, własną definicję strategicznej sieci biznesowej. Zgodnie z nią, strategiczna sieć biznesowa składa się z międzyorganizacyjnych powiązań, które są trwałe, mają strategiczne znaczenie dla firmy i mogą przyjmować różne formy organizacyjne. Celem stworzonej sieci jest koncentracja na własnych kluczowych kompetencjach oraz lepsza realizacja zaplanowanych celów strategicznych.

W rozprawie ponadto podjęto się próby usystematyzowania aparatu pojęciowego oraz uporządkowania terminologii. Na podstawie literatury przedmiotu wyróżniono dwa podstawowe podejścia do tworzenia sieci biznesowych na rynku *business-to-business*: podejście tradycyjne, prezentowane przede wszystkim przez badaczy zrzeszonych w Grupie IMP, oraz podejście strategiczne, prezentowane między innymi przez J. Jarillo czy M. Ebersa. Pierwsza grupa firm działa w powiązaniach sieciowych w sposób bierny, a ich uczestniczenie w sieci jest efektem zaistniałej sytuacji, a nie własnej strategii. Z kolei druga grupa przedsiębiorstw samodzielnie określa strategię natomiast głównym celem jest optymalizacja własnego łańcucha wartości. Należy podkreślić, iż w rozprawie sieci biznesowe są rozumiane, jako podejście do współpracy

między przedsiębiorstwami działającymi na rynku *business-to-business*, a nie forma kooperacji.

Podstawowy dla rozprawy obszar badawczy stanowił transfer wiedzy w procesie internacjonalizacji. Przegląd literatury wykazał, iż zagadnienie to nie jest odpowiednio eksponowane, jako kluczowy element umożliwiający osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo w trakcie wchodzenia na nowy rynek. Transfer wiedzy w pracy określono jako przekazywanie oraz absorbowanie wiedzy warunkowane zdolnościami absorpcyjnymi. Zagadnienia związane z transferem wiedzy obejmowały poziom organizacyjny, na którym transfer zachodzi oraz wykorzystywane w tym procesie narzędzia. Stwierdzono, iż skuteczny transfer wiedzy nie polega jedynie na samym przekazywaniu i odbiorze wiedzy, ale na jej przetworzeniu, zrozumieniu i odpowiednim do sytuacji zastosowaniu. Podjęto się także próby określenia mechanizmu skutecznego transferu wiedzy. Przyjęto, iż skuteczny transfer wiedzy, zachodzący wewnątrz lidera strategicznej sieci biznesowej oraz w obrębie powiązania sieciowego (rozumianego jako lider i najbliżsi kooperanci) przyczynia się, w ujęciu rozprawy, do osiągnięcia sukcesu na nowym rynku.

W efekcie przeprowadzonych rozważań teoretycznych zaproponowano model przedstawiający mechanizm osiągnięcia sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w efekcie transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji. W modelu, uwzględniającym znane w teorii ekonomii koncepcje (teorii zasobowej i kosztów transakcyjnych), podkreślono aktywność lidera strategicznej sieci biznesowej w dwóch obszarach: podejściu do internacjonalizacji oraz podejściu do transferu wiedzy w ramach stworzonego powiązania. W rozprawie przyjęto, iż w celu optymalizacji działalności, przedsiębiorstwo powinno dokonać internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Internacjonalizacja w ujęciu strategicznej sieci biznesowej wymaga od lidera specjalizacji (poprzez koncentrację na własnych kluczowych kompetencjach i rozwój współpracy z innymi podmiotami na rynku) oraz działalności w oparciu o przyjętą strategię działania (w tym odpowiednio przebiegającą współpracę z kooperantami). Ponadto lider powinien stworzyć odpowiednie warunki umożliwiające skuteczny transfer wiedzy. W tym celu powinien on wykorzystywać odpowiednie narzędzia (formalne oraz nieformalne) wspierające ten proces, a także zachęcać do dzielenia się wiedzą na wszystkich poziomach organizacyjnych sieci (w ramach własnego przedsiębiorstwa oraz w ramach stworzonej strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym). Zaproponowane w modelu podstawowe obszary

działalności pozwalają uwzględnić specyfikę danego przedsiębiorstwa, a także złożony oraz dynamiczny charakter zjawisk zachodzących w otoczeniu lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Wydaje się, iż te dwa obszary działalności są adekwatne do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oraz uzyskiwania sukcesu w procesie internacjonalizacji. Sukces w rozprawie określono jako osiągnięcie relatywnie lepszych wyników na rynku w porównaniu do najbliższych konkurentów przedsiębiorstwa oraz w porównaniu do poprzedniego roku. Zaproponowane mierniki wyników firm odnosiły się do wskaźników finansowych oraz wskaźników rynkowych.

Podkreślenie znaczenia aktywnej podstawy lidera strategicznej sieci biznesowej we wspieraniu transferu może stanowić wkład w rozwój nauki, eksponując niezauważalne, a niekiedy nawet nieobecne aspekty internacjonalizacji przedsiębiorstw w kontekście transferu wiedzy i osiągnięcia sukcesu na nowym rynku. Nowym spojrzeniem w prezentowanej rozprawie jest wykorzystanie strategicznej sieci biznesowej do analizy roli transferu wiedzy w trakcie wchodzenia na nowy rynek.

Przedstawione rozważania teoretyczne oraz stworzony na ich podstawie model zostały wykorzystane do realizacji badań empirycznych w celu weryfikacji postawionych w rozprawie hipotez badawczych. Analiza statystyczna została przeprowadzona przy wykorzystaniu pierwotnych badań ilościowych oraz jakościowych. Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt.: „Rola transferu wiedzy w procesie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny – podejście sieciowe”.

Analiza statystyczna, przeprowadzona na próbie 58 przedsiębiorstw, które dokonały inwestycji zagranicznej w Polsce, w dużej części potwierdziła stawiane w rozprawie hipotezy. Negatywnie zweryfikowano hipotezę pierwszą, zgodnie, z którą *przedsiębiorstwa, które świadomie i aktywnie budują strategiczną sieć biznesową w trakcie wejścia na rynek zagraniczny osiągają lepsze wyniki niż firmy biernie uczestniczące w powiązaniu sieciowym*. Mimo, iż respondenci deklarujący strategiczne nastawienie do tworzenia sieci biznesowych w procesie internacjonalizacji wskazywali osiągnięcie lepszych wyników, nie zostało to potwierdzone w przeprowadzonej analizie korelacji i regresji. Wyjaśnienie relacji pomiędzy świadomym i aktywnym budowaniem strategicznej sieci biznesowej a sukcesem firmy w procesie internacjonalizacji wymaga niewątpliwie dalszych badań. Przeprowadzona analiza regresji między wskaźnikiem transferu wiedzy pomiędzy kooperantami a wskaźnikiem wyników przedsiębiorstwa



w poprzednim roku pozwoliła na pozytywną weryfikację hipotezy drugiej. Zgodnie z nią, *przedsiębiorstwo tworzące strategiczną sieć biznesową na rynku zagranicznym przekazuje i otrzymuje bardziej zaawansowaną wiedzę od podmiotów ściśle współpracujących w ramach danej sieci niż od pozostałych uczestników rynku, co przyczynia się do osiągnięcia przez nie sukcesu*. Ponadto przeprowadzona analiza regresji między wskaźnikiem transferu wiedzy w ramach lidera strategicznej sieci biznesowej a wskaźnikiem wyników w porównaniu do poprzedniego roku oraz wskaźnikiem wyników w porównaniu do najbliższych konkurentów, pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotezy trzeciej. Przeprowadzone badania potwierdziły, iż *przedsiębiorstwa, które aktywnie, poprzez wykorzystanie odpowiednich narzędzi, wspierają transfer wiedzy wewnątrz własnych struktur, osiągają sukces w procesie internacjonalizacji*. Otrzymane wyniki badań ilościowych wskazują, iż można uznać zaproponowany model osiągnięcia sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji za poprawny.

Badania jakościowe zostały przeprowadzone w formie studium przypadku wśród dwóch wybranych firm – liderów strategicznej sieci biznesowej działającej w Polsce. Szczegółowo zobrazowały one działania podejmowane przez te przedsiębiorstwa w zakresie transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Podsumowując można stwierdzić, iż przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły zaproponowane hipotezy, zakładające, iż wspieranie narzędzi służących transferowi wiedzy jak i rozwój zaawansowanej wiedzy poprzez jej wymianę z najbliższymi kooperantami są powiązane z osiągnięciem sukcesu przez przedsiębiorstwo dokonujące internacjonalizacji w ujęciu sieciowym.

Zaprezentowane w rozprawie wnioski obok próby wypełnienia istniejącej luki poznawczej, mogą mieć również znaczenie praktyczne. Zachodzące w ostatnich latach zmiany na rynkach międzynarodowych powodują, iż należy szukać odmiennych, w porównaniu do tradycyjnych, podstaw sukcesu przedsiębiorstwa. Samodzielna działalność firmy w procesie internacjonalizacji jest praktycznie niemożliwa. Przedsiębiorstwo musi nawiązywać współpracę z innymi podmiotami, dzięki czemu może zwiększać swoją wiedzę dotyczącą nowych rynków oraz zdobywać niemożliwe do uzyskania w inny sposób informacje. Znając potwierdzony empirycznie model osiągnięcia sukcesu w procesie internacjonalizacji, można zaproponować działania jakie powinny podejmować firmy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Szybki rozwój technologiczny oraz nasilone tempo powstawania nowej wiedzy sprawiają, iż przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia sukcesu musi współpracować z innymi podmiotami. Jednak zmienność otoczenia powoduje, iż firma powinna mieć możliwość szybkiej zmiany kooperantów w przypadku pojawienia się innych możliwości biznesowych, przy jednoczesnym nastawieniu na długi horyzont współpracy z dotychczasowymi partnerami. Optymalnym rozwiązaniem jest strategiczna sieć biznesowa umożliwiająca liderowi otrzymywanie zaawansowanej wiedzy od partnerów biznesowych (specjalizujących się w specyficznych obszarach działalności) oraz jednoczesne powiększanie i rozwój własnej przewagi konkurencyjnej wynikającej z posiadanych zasobów wiedzy.

Zaproponowane hipotezy badawcze zostały zweryfikowane na próbie heterogenicznych pod względem wielkości, branży czy czasu działalności na rynku polskim przedsiębiorstw zagranicznych. Świadczy to o uniwersalnym charakterze wyników badań przedstawionych w części empirycznej. Zaprezentowany model zweryfikowany przeprowadzonymi badaniami może zostać wykorzystany przez przedsiębiorstwa niezależnie od ich lokalizacji, wielkości czy branży, w której działają. Może on być także wykorzystany w przypadku działalności przedsiębiorstwa na rynku krajowym, gdzie przedsiębiorstwa stale muszą rywalizować z zagraniczną konkurencją.

Celem postawionym przed prezentowaną rozprawą była analiza transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Uzyskane wyniki teoretyczne oraz empiryczne określają nowe kierunki dalszych dociekań. Przede wszystkim należałoby poszerzyć badania dotyczące podejścia do internacjonalizacji (aktywnego/strategicznego lub biernego) oraz uzyskiwanych w efekcie takiej postawy wyników na rynku. Zrealizowane badania wskazują, iż zależność między internacjonalizacją w ujęciu strategicznej sieci biznesowej a osiągnięciem sukcesu, mimo, iż nie została statystycznie potwierdzona, jest zauważalna. Interesujące byłoby także pogłębienie badań nad wymianą wiedzy pomiędzy konkurentami w kontekście działalności na rynku międzynarodowym. Niektóre ankietowane przedsiębiorstwa deklarują nawiązywanie takiej współpracy, nie jest to jednak często zjawisko. Literatura przedmiotu podkreśla zalety kooperencji, dlatego warto byłoby poszerzyć badania o ten aspekt współpracy na rynku zagranicznym. Ponadto, ciekawe byłoby poszerzenie zrealizowanych badań o wpływ różnic kulturowych na transfer wiedzy zachodzący w strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji. Proponowane kierunki dalszych badań znacznie poszerzyłyby zakres implikacji zaproponowanego modelu.

Obserwując zmiany zachodzące na rynkach międzynarodowych można przypuszczać, iż zagadnienia związane ze współpracą w ramach strategicznej sieci biznesowej oraz transferem wiedzy w powiązaniu sieciowym będą przedmiotem jeszcze większego zainteresowania w wymiarze naukowym jak i w praktyce gospodarczej. Wiedza, stanowiąca obecnie kluczowy czynnik umożliwiający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, aby zapewnić przedsiębiorstwu sukces musi być stale wymieniana. Wymiana ta powinna występować zarówno w ramach struktur przedsiębiorstwa jak i w obrębie stworzonej strategicznej sieci biznesowej. Dzięki temu możliwe jest osiągnięcie sukcesu na rynku zagranicznym. Prezentowane w rozprawie zagadnienia stanowią zatem ważny obszar dalszej analizy teoretycznej i empirycznej oraz poszukiwania nowych rozwiązań koncepcyjnych odpowiadających zmieniającemu się otoczeniu firmy.

## **Bibliografia.**

- 1) Ahuja M., *The duality of collaborations: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages*, Strategic Management Journal Vol. 21, No 3, 2000
- 2) Allen T.J., *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, Cambridge, MA, MIT Press 1977
- 3) Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993
- 4) Amit R., Shoemaker P.J.H., *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Features*, w: red. G. Day, D. Reibstein, R. Gunther, *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons Inc, New York 1997
- 5) Anderson J., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic business relationships within a business network context*, Journal of Marketing, Vol. 58, October 1994
- 6) Anderson J.C., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic business relationships within a business network context*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 7) Andersson U., Bjorkman I., Furu P, *Subsidiary absorptive capacity, MNC headquarter's control strategies and transfer of subsidiary competencies*, w: red. S. Lundan, *Network knowledge in international business*, Edward Elgar 2002
- 8) Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Warszawa – Kluczbork 2004
- 9) Appleyard M., *How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry*, w: red. Ch.W. Choo, N. Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press 2002
- 10) Araujo L., Easton G., *Networks in Socioeconomic System*, w: red. D. Iacobucci, *Networks in marketing*, SAGE Publications, 1996
- 11) Argote L., Ingram P., *Knowledge transfer – a basis for competitive advantage in firms*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82, No 1, May 2002
- 12) Argote L., *Organizational learning. Creating, retaining and transferring knowledge*, Springer 1999
- 13) Argyris C., *Teaching smart people how to learn*, Harvard Business Review, May-June 1991

- 14) Axelsson B., Agndal H., *Internationalisation of the Firm. A Note on the Crucial Role Of the Individuals' Contact Network*, konferencja IMP, Bath 2000
- 15) Axentowicz G., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Modelowanie zaufania w organizacjach wirtualnych* w: red. R. Knosala, *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2006
- 16) Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No 1, 1991
- 17) Barney J., Zajac E., *Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage*, Strategic Management Journal, Winter 94, Vol. 15, 2006
- 18) Bartlett C., Ghoshal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press, 1989
- 19) Batt P.J., *Trust if you dare: a cross-cultural examination of the trust construct*, konferencja IMP, Kopenhaga 2004
- 20) Baum J.A., Ingram P., *Survival – enhancing learning in Manhattan hotel industry, 1898- 1980*, Management Science No 44, 1998
- 21) Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 14, No 3, 1999
- 22) Blankenburg D., *A network approach to foreign market entry*, w: red. K. Möller, D. Wilson, *Business marketing: an interaction and network perspective*, Kluwer Academic Publishers, 1995
- 23) Blankneburg-Holm D., Eriksson K., Johanson J., *Creating value through mutual commitment to business network relationships*, Strategic Management Review Vol. 20, No 5, 1999
- 24) Blomqvist K., *Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation*, University of Lappeenranta, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122, 2002
- 25) Blomstermo A., Eriksson K., Johanson J., Sharma D., *The Usefulness of Network Relationships Experience in the Internationalization of the Firm*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001
- 26) Boland R., Tenkasi R., *Perspective making and perspective taking in communities of knowing*, Organization Science Vol. 6, No 4, 1995
- 27) Bradley F., *International marketing strategy*, New York Prentice Hall, 1991

- 28) Bratnicki M., Kordel P., *Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach*, w: red. K. Jaremczuk, *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999
- 29) Brdulak H., *Rola Komunikowania w kulturze organizacyjnej korporacji międzynarodowej*, konferencja *Komunikacja w biznesie międzynarodowym*, SGH, Warszawa 2007
- 30) Brennan R., Turnbull P.W., *Adaptive behaviour in buyer-supplier relationships*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 31) Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 2002
- 32) Bruijn de H., den Heuvelhof E., *Management in Networks. On multi-actor decision making*, Routledge 2008
- 33) Brüttsch D., Frigo-Mosca F., *Virtuelle Organisation in Praxis*, IO Management, No 1-2, 1997
- 34) Buckley P., Casson M., *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan, London, 1976
- 35) Buckley P., Ghauri P., *The internationalization of the firm. A reader*, Academic Press, London 1993
- 36) Buckley P.J., Casson M., *A Theory of Cooperation in International Business*, w: red. F. Contractor, P. Lorange, *Cooperative strategies in international business. Joint ventures and technology partnerships between firms*, Pergamon 2002
- 37) Burnes B., *Managing Change. A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 2<sup>nd</sup> ed., Pitman Publishing, London 1996
- 38) Burt R.S., Jancik G.A., *Social Contagion and Social Structure*, w: red. D. Iacobucci *Networks in Marketing*, SAGE Publications 1996
- 39) Burt R.S., *Structural Holes: the social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge MA 1992
- 40) *Business marketing: an interaction and network perspective*, red. K. Möller, D. Wilson, Kluwer Academic Publishers 1995
- 41) *Business Network Learning*, red. H. Håkansson, J. Johanson, Pergamon 2001
- 42) Campbell A., Wilson D., *Managed Networks*, w: red. D. Iacobucci, *Networks in Marketing*, SAGE Publications 1996
- 43) Carolis de D., *The Role of Social Capital and Organizational Knowledge in Enhancing Entrepreneurial Opportunities in High-Technology Environment*, w: red. Ch.W. Choo,

- N. Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press 2002
- 44) Caves R., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 1982
- 45) Choi S.-G., Eriksson K., *The Internationalization Process as Knowledge Translation in International Business Relationships*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001
- 46) Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann 2002
- 47) Ciabuschi F., *Internationalization process form a resource network perspective*, konferencja IMP, Perth 2002
- 48) Coleman J. S., *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1990
- 49) Conner K.R., *A Historical Comparison of Resource – Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of the Firm?*, *Journal of Management*, Vol.17, No 1, 1991
- 50) Contractor F.J., Lorange P., *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures*, w: red. F. Contractor, P. Lorange, *Cooperative strategies in international business. Joint ventures and technology partnerships between firms*, Pergamon 2002
- 51) *Cooperative strategies in international business. Joint ventures and technology partnerships between firms*, red. F. Contractor, P. Lorange, Pergamon 2002
- 52) Costa S., Lorga S., *Internacionalização e redes de empresas. Conceitos e Teorias*, Verbo 2003
- 53) Coviello N.E., *Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8 No 1, 2005
- 54) Cravens C., Piercy N., Shipp S., *New Organizational Forms for Competing In Highly Dynamic Environments – the Network Paradigm*, *British Journal of Management*, Vol. 7, 1996
- 55) Cross, R., Parker A., *The hidden power of social networks: understanding how work really gets done in organizations*, Boston : Harvard Business School Press, 2004
- 56) Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, *Przegląd Organizacji* Nr 9, 2009
- 57) D’Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press NY, 1994

- 58) Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W., *Komunikacja: niedoceniona broń w zarządzaniu zmianą*, Harvard Business Review Polska, Listopad 2003
- 59) Dalkir K., *Knowledge management in theory and practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005
- 60) Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press 1998
- 61) Delios A., Beamish P.W., *Survival and profitability: the roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance*, Academy of Management Journal, Vol. 44, No 5, 2001
- 62) *Developing relationships in business networks*, red. H. Håkansson, I. Snehota, Routledge 1995
- 63) Douglas S., Craig C., *Global marketing management*, McGraw-Hill, Inc, 1995
- 64) Drucker P., *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- 65) Drucker P., *Then Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review, Styczeń – Luty 1996
- 66) Duliniec E., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych*, w: red. E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007
- 67) Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993
- 68) Dutton J.M., Starbuck W.H., *Diffusion of an intellectual technology*, w: red. K. Krippendorff, *Communication and control in society*, New York, Gordon&Breach Science 1979
- 69) Dyer J., Nobeoka K., *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network – the Toyota case*, Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000
- 70) Dyer J., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, Academy of Management Review, Vol. 23, No 4, 1998
- 71) Dyer J.H., *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry*, Strategic Management Journal Vol. 17, 2006
- 72) Easton G., *Industrial networks: a review*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 73) Ebers M., *Explaining inter-organizational network formation*, w: red. M. Ebers, *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press 2002



- 74) Ebers M., Grandori A., *The Forms, Costs and Development Dynamics of Inter – Organizational Networking*, w: red. M. Ebers, *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press, 1997
- 75) Ebers M., Jarillo C., *The Construction, Forms and Consequences of Industry Networks*, *Interactions Studies of Management and Organization*, Vol. 27, No 4, 1997/1998
- 76) Ebers M., *The Inter-Organizational Network as a Distinct Organizational Form*, w: red. M. Ebers, *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press, 1997
- 77) Eriksson C., Lindvall J., *Management Control Systems: A Tool for Learning in the Global Economy*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001
- 78) Eriksson K., Hohenthal J., *The Transferability of Knowledge in Business Network Relationships*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001
- 79) Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996
- 80) Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006
- 81) Fonfara K., *Istota i proces wdrażania marketing wewnętrznego w firmie*, *Marketing i Rynek*, Nr 2, 1996
- 82) Fonfara K., Łuczak M., *Przegląd podstawowych modeli internacjonalizacji firmy – aspekty behawioralne*, w: red. K. Fonfara, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009
- 83) Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2004
- 84) Fonfara K., *Marketing partnerski w procesie internacjonalizacji działań marketingowych firmy*, w: *Marketing i Rynek*, Nr 5, 2001
- 85) Fonfara K., Ratajczak-Mrozek M., Hauke A., *Proces internacjonalizacji firmy w świetle podejścia sieciowego*, w: red. K. Fonfara, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009
- 86) Fonfara K., *Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym*, w: red. K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, wydanie drugie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
- 87) Fonfara K., Szczepański R., *Marketingowe strategie sukcesu*, w: *Marketing i Rynek*, Nr 1, 2006

- 88) Fonfara K., *Typologia zachowań firm w procesie internacjonalizacji*, w: red. K. Fonfara, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009
- 89) Fonfara K., *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, Marketing i Rynek Nr 1, 2007
- 90) Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, Wiley 2003
- 91) Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Snehota I., *Managing networks*, konferencja IMP, Perth 2002
- 92) Ford D., McDowell R., *Managing Business Relationships by analysing the Effects and Value of Different Actions*, w: D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 93) Ford D., McDowell R., Tomkins C., *Relationships Strategy, Investments and Decision Marketing*, w: red. D. Iacobucci, *Networks in Marketing*, SAGE Publications 1996
- 94) Ford D., *The Development of Buyer – Seller Relationships in Industrial Markets*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 95) Forsgren M., Johanson J., *Managing in International Multi-Centre Firms*, w: red. M. Forsgren, J. Johanson, *Managing networks in international business*, Gordon&Breach Science Publishers 1994
- 96) Forsgren M., Johanson J., *Managing Internationalization in Business Networks*, w: red. M. Forsgren, J. Johanson, *Managing networks in international business*, Gordon & Breach Science Publishers 1994
- 97) Forsgren M., Johanson J., *Managing Networks in International Business*, Gordon & Breach, Philadelphia, 1992
- 98) Forsgren M., Olsson U., *Power balancing in an international business networks*, w: red. M. Forsgren, J. Johanson, *Managing Networks in International Business*, Gordon & Breach Science Publishers 1994
- 99) Foss N., Pedersen T., *Sources of subsidiary knowledge and knowledge transfer in MNCs*, w: red. S. Lundan, *Network Knowledge in International Business*, Edward Elgar 2002
- 100) Frimanson L., Lind J., *The Balanced Scorecard and Learning in Business Relationships*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001

- 101) Galaskiewicz J., *The "New Network Analysis" and Its Application to Organizational Theory and Behavior*, w: red. D. Iacobucci, *Networks in Marketing*, SAGE Publications 1996
- 102) Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami – wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Diffin, Warszawa 2004
- 103) Galford R., Drapeau S.A., *The Enemies of Trust*, Harvard Business Review, February 2003
- 104) Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- 105) Ghoshal S., Bartlett Ch., *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*, Academy of Management Review, Vol. 15, No 4, 1990
- 106) Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- 107) Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000
- 108) Glaister K., Buckley P., *Strategic Motives for International Alliance Formation*, Journal of Management Studies, Vol. 33, 1996
- 109) Głuszek E., *Architektura przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: red. Z. Dworzecki, *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert Grupa Doradcza, Warszawa 2002
- 110) Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004
- 111) Goddard J., *The Architecture of Core Competence*, Business Strategy Review, Vol. 8, No 1, 1997
- 112) Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: red. M. J. Stankiewicz, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006
- 113) Gołębiowski T., Lewandowska M., *Kooperacja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw. Przykład przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego*, w: red. J. Schroeder, B. Stępień, *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 125, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009
- 114) Gołębiowski T., *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE Warszawa 2003

- 115) Gołębiowski T., *Pojęcie marketingu na rynku instytucjonalnym, odbiorcy i przedmiot obrotu*, w: red. T. Gołębiowski, *Marketing na rynku instytucjonalnym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
- 116) Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, *Gospodarka Narodowa* 10/2007
- 117) Gorynia M., *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, w: red. M. Gorynia, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, wydanie drugie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
- 118) Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998
- 119) Grant R., *Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration*, *Organization Science* Vol. 7, No 4, 1996
- 120) Grant R., *Toward a Knowledge – Based Theory of The Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996
- 121) Gruber H., Duxbury L., *Does organizational culture affect sharing of knowledge?*, Presentation Health Canada, 2001
- 122) Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Diffin, Warszawa 2007
- 123) Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Diffin, Warszawa 2004
- 124) Gulati R., *Alliances and Networks*, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998
- 125) Gulati R., *Managing network resources. Alliances, affiliation, and other relational assets*, Oxford University Press 2006
- 126) Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic Networks*, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000
- 127) Gulati, R., *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No 5, 1999
- 128) Gupta A., Govindarajan V., *Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations*, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No 4, 1991
- 129) Gupta A., Govindarajan V., *Organizing for Knowledge Flows within MNCs*, *International Business Review*, Vol. 3, No 4, 1994
- 130) Hadjikhani A., Johanson M., *Expectation – The Missing Link in the Internationalization Process Model*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001

- 131) Håkansson H., Ford D., *How should companies interact in business networks?*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 132) Håkansson H., Ford D., *How should companies interact in business networks?*, Journal of Business Research, Vol. 55, No 2, 2002
- 133) Håkansson H., Harrison D., Waluszewski A., *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*, John Wiley & Sons, Ltd 2004
- 134) Håkansson H., Huysman M., von Raesfeld Meijer A., *Inter – organizational interaction and organizational teaching*, w: red. H. Håkansson , J. Johanson, *Business network learning*, Pergamon 2001
- 135) Håkansson H., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley, Chichester 1982
- 136) Håkansson H., J. Johanson, *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Harcourt Brace&Company 1993
- 137) Håkansson H., Johanson J., *A Model Of Industrial Networks*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Thomson Learning 2002
- 138) Håkansson H., Johanson J., Anderson J., *Dyadic business relationships within business network context*, Journal of Marketing, Vol. 58, October 1994
- 139) Håkansson H., Johanson J., *Business Network Learning*, Pergamon 2001
- 140) Håkansson H., Johanson J., *Formal and Informal Cooperation Strategies In International Business. Joint-Ventures, Technology Partnerships Between Firms*, red. F. Contractor, P. Lorange, *Cooperative strategies in international business. Joint ventures and technology partnerships between firms*, Pergamon 2002
- 141) Håkansson H., Sharma D.D., *Strategic Alliances in a Network Perspective*, w: red. D. Iacobucci, *Networks in Marketing*, , SAGE Publications 1996
- 142) Håkansson H., Snehota I., *Analysis Business Relationships*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing, Third Edition*, Thomson Learning 2002
- 143) Håkansson H., Snehota I., *No Business Is An Island: The Network Concept Of Business Strategy*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing, Third Edition*, Thomson Learning 2002
- 144) Halinen A., Salmi A., *Managing The Informal Side Of Business Interaction: Personal Contacts In The Critical Phases Of Business Relationships*, konferencja IMP, Norwegia 2001

- 145) Hall R., *A Framework for Identifying The Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage*, w: red. A. Heene, R. Sanchez, *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester 1997
- 146) Hallén L., *Infrastructural Networks In International Business*, in: red. M. Forsgren, J. Johanson, *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach Science Publishers 1994
- 147) Hamel G., *Competition for competence and interpartner learning with international strategic alliances*, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991
- 148) Hamel G., Doz Y., Prahalad C., *Collaborate with your competitors – and win*, *Harvard Business Review*, January-February 1989
- 149) Hamel G., Doz Y., Prahalad C., *Collaborate with your competitors – and win*, w: red. Ch. Bartlett, S. Ghoshal, *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management. Third Edition*, Irwin McGraw–Hill, 2000
- 150) Hamel G., *Innowacje w sferze zarządzania: powody , cele i sposoby*, *Harvard Business Review Polska* 2006
- 151) Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, 1999
- 152) Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, *Harvard Business Review*, March-April 1999
- 153) Hansen M.T., *The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*, *Administration Science Quarterly*, Vol. 44, No 1, 1999
- 154) Harvey M., Lusch L., *Protecting the core competencies of a company: intangible asset security*, *European Journal of Management*, Vol. 15, No 4, 1997
- 155) Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- 156) Hatch N., Dyer J., *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*, *Strategic Management Journal* Vol. 25, 2004
- 157) Hauke A., *Interaction in a strategic net - how to create conditions to unimpeded knowledge transfer*, konferencja IMP, Szewcja, 2008
- 158) Hauke A., *Knowledge diffusion within focal enterprise of strategic network – how to meet challenges in global economy*, w : red. K. Żołądkiewicz, T. Michałowski, *Meeting Global Challenges*, Instytut Handlu Zagranicznego, Uniwersytet Gdański, Sopot 2008
- 159) Hedlund G., *The hypermodern MNC – A heterarchy?*, *Human Resource Management*, Vol. 25, 1986
- 160) Heidtman J., *Kreatywni zabójcy problemów*, *Manager* 8/83, 2004

- 161) Helper S., *Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The case of the US Automobile Industry*, Business History Review Vol. 65, 1991
- 162) Hertz S., *Drifting Closer and Drifting Away in Networks, Gradual Changes in Interdependencies of Networks*, w: red. D. Iacobucci, *Networks in Marketing*, SAGE Publications 1996
- 163) Hippel von E., *Sticky information and the Locus of Problem Solving: Implications for innovation*, Management Science Vol. 40, No 4, 1994
- 164) Hippel von E., *The sources of innovation*, Oxford University Press, NY 1988
- 165) Hooley G., Saunders J., Piercy N., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998
- 166) Iacobucci D., Zerrillo Ph., *Multiple Levels of Relational Marketing Phenomena*, w: red. D. Iacobucci, *Networks in Marketing*, SAGE Publications 1996
- 167) Ibarra H., *Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a network theory of getting things done*, w: red. N. Nohria, R. Eccles, *Networks and organizations*, Boston: Harvard Business School Press 1992
- 168) Ichijo K., *Knowledge Exploitation and Knowledge Exploration. Two Strategies for Knowledge Creating Company*, w: red. Ch. W. Choo, N. Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press 2002
- 169) IMP Group, *An Interaction approach, in International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 170) Inkpen A., Ramaswamy K., *Global Strategy. Creating and Sustaining Advantage Across Borders*, Oxford University Press 2006
- 171) Inkpen A., Tsang E., *Social capital, networks and knowledge transfer*, Academy of Management Review, Vol. 30, No 1, 2005
- 172) Jankowska B., *Koopetycja a międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa – przypadek małych i średnich firm z Wielkopolski – badania eksploracyjne*, w: red. J. Schroeder, B. Stępień, *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 125, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009
- 173) Jankowska B., *Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005
- 174) Jarillo J., Ricart J., *Sustaining networks*, Interfaces 17:5, September-October 1987

- 175) Jarillo J.C., *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988
- 176) Jarillo J.C., *Strategic networks- creating the bordless organization*, Butterworth-Heinemann 1995
- 177) Jarrar Y.F., Zairi M., *Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7, No 4, 2000
- 178) Jashapara J., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006
- 179) Jasiński B., *Turbulencja otoczenia*, w: red. R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- 180) Johanson J., Mattsson L.-G., *Internationalisation in industrial systems – a network approach*, w red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 181) Johanson J., Mattsson L.-G., *Interorganisational Relations in Industrial System: a Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, Working Paper, University of Uppsala, Szwecja 1987
- 182) Johanson J., Mattsson L.G., *Network positions and strategic actions – an analytical framework*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 183) Johanson J., Vahlne J-E., *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, Vol. 8, No 1, 1977
- 184) Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The internationalization of the firm – four Swedish cases*, The Journal of Management Studies, October 1975
- 185) Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
- 186) Kaplan R.D., Norton R.P., *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review, Luty 2004
- 187) Karaszewski R., *Zarządzanie wiedzą – stan w przedsiębiorstwach działających w Polsce na tle osiągnięć największych korporacji świata*, w: red. M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006
- 188) Kasiewicz S., *Nowy model biznesowy działania firma a „Strategia lizbońska”*, w: red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał Intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2006



- 189) Kasiewicz S., *Zmiana warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał Intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2006
- 190) Kleiner A., *Core groups: a theory of power and influence for "learning organizations"*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No 6, 2003
- 191) Knott A.M., *Exploration and Exploitation as Complements*, w: red. Ch.W. Choo, N. Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press 2002
- 192) *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, red. I. Nonaka, T. Nishiguchi, Oxford University Press 2001
- 193) Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*, *Journal of International Business Studies*, No 34, 2003
- 194) Kogut B., Zander U., *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning*, *Organization Science*, Vol. 8, No 5, September-October 1996
- 195) Kogut, B., *Joint ventures and the option to expand and acquire*, *Management Science*, Vol. 37, 1991
- 196) Koka B., Prescott J., *Strategic alliances as social capital: a multinational view*, *Strategic Management Journal* Vol. 23, 2002
- 197) *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008
- 198) Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2008
- 199) Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- 200) Krogh von G., *Care in Knowledge Creation*, *California Management Review*, Vol. 40, No 1, 1998
- 201) Krogh von G., Ichijo K., Nonaka I., *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press 2000
- 202) Langerström K., *Knowledge Flows in MNC's through Cross-Border and Cross-Functional Projects*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001
- 203) Larson A., *Network dyads in entrepreneurial setting: A study of the governance of exchange relationships*, *Administrative Science Quarterly* Vol. 32, 1992

- 204) Leana C.R., van Buren H.J., *Organizational social capital and employment practices*, Academy of Management Review Vol. 24, No 3, 1999
- 205) Leavitt B., March J., *Organizational learning*, Annual Review of Sociology, Vol. 14, 1988
- 206) Lesser, E., Prusak L. *Communities of Practice, social capital, and organizational knowledge*, w: red. W. Cortada, J.A. Woods, *The knowledge management yearbook 2000–2001*, Boston: Butterworth- Heinemann, 2001
- 207) Levinson H., *Zarządzanie przez czyje cele?*, Harvard Business Review Polska, Lipiec-Sierpień 2006
- 208) Levinson N., Asahi M., *Cross-national alliances and interorganizational learning*, Organizational Dynamics Vol. 24, 1996
- 209) Lisiecka K., Kostka-Bochenek A., *Case study research jako metoda badań naukowych*, Przegląd Organizacji 10/2009
- 210) Lizak D., *Zasobowy charakter kapitału społecznego organizacji*, Przegląd Organizacji 2/2009
- 211) Łobos K., *Organizacje sieciowe*, w: red. R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- 212) Lorenzoni G., Lipparini A., *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study*, Strategic Management Journal No. 20, 1999
- 213) Lowe S., Purchase S., de Lurdes Veludo M. *Business relationships: cross cultural analysis*, konferencja IMP, Perth 2002
- 214) Łuczak M., *Proces internacjonalizacji firmy a jej sukces rynkowy*, w: red. K. Fonfara, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- 215) Lundberg H., Hallén L., *New horizons and positions: structural effects on strategic network*, konferencja IMP, Kopenhaga 2004
- 216) Lundberg H., *Learning and knowledge development in a regional strategic networks: a conceptual approach*, konferencja IMP, Perth 2002
- 217) Lundgren H., *Technological innovation and network evolution*, London: Routledge, 1995
- 218) Lutostański Ł., *Studium przypadku jako metoda badawcza. Dylematy metodologii i praktyki*, MBA 2/2005

- 219) *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, red. G. von Krogh, J. Roos, Sage Publications 1996
- 220) *Managing networks in international business*, red. M. Forsgren, J. Johanson, Gordon&Breach Science Publishers 1994
- 221) *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrument, tendencje*, red. E. Duliniec, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007
- 222) *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, red. J. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
- 223) *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
- 224) Mazet F., Salle R., Spencer R., *International networks and international network strategies*, w: red. K. Möller, D. Wilson, *Business marketing an interaction and network perspective*, Kluwer Academic Publishers 1995
- 225) McDermott R., O'Dell C., *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No 1, 2001
- 226) McEvily B., Zaheer A., *Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities*, Strategic Management Journal, Vol. 20, No 12, 1999
- 227) McFadyen M.A., Cannella Jr A.C., *Social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships*, Academy of Management Journal, Vol. 47, No 5, 2004
- 228) McKnight, D.H., Cummings L.L., Chervany N.L., *Initial trust formation in new organizational relationships*, Academy of Management Review, Vol. 23, No 3, 1998
- 229) Meyer A.D., Goes J.B. *Organisational assimilation of innovation: A multilevel contextual analysis*, Academy of Management Journal, Vol. 31, No 4, 1988
- 230) Mikuła B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą w: red. K. Perechuda, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005
- 231) Miles R., Snow C., *Causes of failure of network organizations*, California Management Review, Vol. 34, No 4, 1992
- 232) Miles R., Snow C., *Organizations: New Concepts for New Forms*, California Management Review, Vol. 28, No 3, 1986
- 233) Misztal B., *Trust in Modern Societies*, Cambridge: Polity Press, 1996
- 234) Mody A., *Learning through Alliances*, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 20, 1993
- 235) Möller K., *Crossing cultural boundaries*, konferencja IMP, Perth 2002

- 236) Möller K., Rajala A., *Organising Marketing in Industrial High-Tech Firms*, Industrial Marketing Management Vol. 28, No 5, 1999
- 237) Möller K., Rajala A., Svahn S., *Strategic Business Nets – Their Types and Management*, Helsinki School of Economics, 2002
- 238) Möller K., Svahn S., *Crossing cultural boundaries: knowledge sharing in intercultural business networks*, konferencja IMP, Perth 2002
- 239) Möller K., Svahn S., *Managing strategic nets: A capability perspective*, Marketing Theory Vol. 3, No 2, 2003
- 240) Monteiro L.F., Arvidsson N., Birkinshaw J., *Knowledge flows within multinational corporations: why are some subsidiaries isolated?*, Academy of Management Proceedings: Academy of Management Best Conference Paper, New Orleans, 2004
- 241) Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, w: red. K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- 242) Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, w: red. K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- 243) Mroziewski M., *Warunki organizacyjne i przedsiębiorczy styl zarządzania jako czynniki rozwoju kapitału intelektualnego*, Przegląd Organizacji, Nr 3, 2008
- 244) Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, Academy of Management Review, Vol. 23, No 2, 1998
- 245) Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, red. Ch. W. Choo, N. Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press 2002
- 246) Naudé P., *Interactions, Relationships and Networks – past, present and future*, konferencja IMP, Oslo 2001
- 247) Nelson R., Winter S., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, Ma. 1982
- 248) *Network knowledge in international business*, red. S. Lundan, Edward Elgar, 2002
- 249) *Networks in marketing*, red. D. Iacobucci, Sage Publications 1996
- 250) Niedzielska E., Wojtowicz R., Żakiewicz A., *Komputeryzacja zarządzania przepływem zadań i dokumentów na przykładzie administracji samorządowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 882, Wrocław 1999
- 251) Nielsen B., *Strategic knowledge management: a new research agenda*, w: red. S. Lundan, *Network Knowledge in International Business*, Edward Elgar 2002

- 252) Niemczyk J., Olejczyk K., *Organizacja wirtualna*, w: red. R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- 253) Nieminen H., *Successful Inter-Organizational Knowledge Transfer: Developing Pre-Conditions Through the Management of the Relationship Context*, konferencja IMP, Holandia, 2005
- 254) Nohria N., Garcia-Pont C., *Global strategic linkages and industry structure*, Strategic Management Journal Vol. 12, 1991
- 255) Nohria N., Ghoshal S., *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997
- 256) Nonaka I. *The knowledge creating company*, Harvard Business Review, November-December 1992
- 257) Nonaka I., *A Dynamic theory of Organizational Knowledge Creation*, w: red. Ch.W. Choo, N. Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press 2002
- 258) Nonaka I., Konno N., *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, Vol. 40, No 3, 1998
- 259) Nonaka I., Konno N., Toyama R., *Emergence of "Ba": A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation*, w: red. I. Nonaka, T. Nishiguchi, *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press 2001
- 260) Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Oxford University Press, 2000
- 261) Nonaka I., Toyama R., Konno N., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning Vol. 33, 2000
- 262) Nosek J., *Group cognition as a basis for supporting group knowledge creation and sharing*, Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No 4, 2004
- 263) Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MTBiznes, Warszawa 2007
- 264) Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- 265) Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- 266) Olczak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin 2006
- 267) Oliver C., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, Academy of Management Review Vol. 15, 1990

- 268) Olsztyńska A., Skuza A., *Zasady usprawniania komunikacji wewnętrznej*, Manager nr 10, 2004
- 269) Onkvist S., Shaw J., *International marketing. Strategy and theory, 5<sup>th</sup> edition*, Routledge Taylor & Francis Group 2009
- 270) Otto J., *Marketing Relacji. Koncepcja i stosowanie. 2.wydanie rozszerzone*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004
- 271) Pahlberg C., *Creation and Diffusion of Knowledge in Subsidiary Business Networks*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001
- 272) Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm, Fourth Edition*, Oxford University Press 2009
- 273) Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007
- 274) Perechuda K., *Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie*, w: red. K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- 275) Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999
- 276) Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005
- 277) Perrone V., Zaheer A., McEvily B., *Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners*, *Organization Science* Vol. 14, No 4, 2003
- 278) Petersen B., Welch L., *Foreign operation mode combinations and internationalization*, *Journal of Business Research*, Vol. 55, Issue 2, 2002
- 279) Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Doubleday, Nowy Jork 1967
- 280) Porter M., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- 281) Powell W., Kogut K., Smith-Doerr L., *Interorganizational innovation*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996
- 282) Powell W., *Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations*, w: red. I. L. Cummings, B. Staw, *Research in organizational behavior*, Greenwich CT: JAI, 1990
- 283) Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May – June 1990
- 284) Probst G., Raub S., Romhardt K., *Managing Knowledge – Building Blocks for Success*, John Wiley&Sons Ltd 2000

- 285) Ratajczak-Mrozek M., *Istota podejścia sieciowego*, Przegląd Organizacji, Nr 4, 2009
- 286) Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, Nr 3, 2009
- 287) Ring P., *Networked organization*, Uppsala 1996
- 288) Ritter T., Ford D., *Interactions between suppliers and customers in business markets*, w: red. H. Håkansson, D. Harrison, A. Waluszewski, *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*, John Wiley & Sons, Ltd 2004
- 289) Ritter T., *The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing, Third Edition*, Thomson Learning 2002
- 290) Rodrigues C., *International Management. A Cultural Approach, 3<sup>rd</sup> edition*, Sage Publications 2009
- 291) Rokita J., *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- 292) Rugman A.M., *New theories of the Multinational Enterprise*, Croom Helm, London 1982
- 293) Rugman A.M., Verbeke A., *Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management*, Strategic Management Journal, Vol. 23, 2002
- 294) Rutkowski I., *Sukces przedsiębiorstwa na rynku*, Marketing i Rynek, Nr 4, 1998
- 295) Ryle G., *The Concept of Mind*, Hutcheson, Londyn 1949
- 296) Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- 297) Sanchez P., Heene A., Thomas H., *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford 1996
- 298) Sandström M., *The Cultural Influence on International Business Relationships*, w: red. M. Forsgren, J. Johanson, *Managing Networks in International Business*, Gordon&Breach Science Publishers 1994
- 299) Sawicki J., *Kooperencja – strategia przyszłości*, Marketing i Rynek, nr 3, 2005
- 300) Saxenian A., *A region advantage*, Cambridge MA, Harvard University Press 1994
- 301) Schein E., *Culture: The missing Concept in Organization Studies*, Prentice Hall, NY 1996
- 302) Schmid S., Schuring A., Kutscher M., *The MNC as a network: a closer look at inter-organizational flows*, w: red. S. Lundan, *Network Knowledge in International Business*, Edward Edgar 2002

- 303) Schroeder J., *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2007
- 304) Schroeder J., *Rola funkcji personalnej w procesie tworzenia i realizacji międzynarodowych fuzji i przejęć*, w: red. J. Schroeder, B. Stępień, *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 125, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2009
- 305) Schroeder J., *Strategie kadrowe w biznesie międzynarodowym*, w: red. K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, wydanie drugie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
- 306) Seely Brown H., Duguid P., *Organizing for knowledge*, California Management Review, Spring 1998
- 307) Sharma D., *Experimental network knowledge in international consultancy*, w: red. M. Forsgren, J. Johanson, *Managing Networks in International Business* Gordon&Breach Science Publishers 1994
- 308) Silva da R., Neves A., *Gestão de empresas na era do conhecimento*, Edições Sílabo 2003
- 309) Silver L., Weidn T., *Collective Innovation – The Case of Scania-Cummins*, w: red. H. Håkansson, J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon 2001
- 310) Simpson D., *Zarządzanie wiedzą w korporacjach transnarodowych – przypadek Hewlett-Packard*, w: red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2005
- 311) Simpson D., *Znaczenie wiedzy kulturowej w negocjacjach polskich eksporterów z partnerami zagranicznymi*, w: *Globalizacja w gospodarce światowej. Polscy eksporterzy wobec wyzwań integracji gospodarczej z Unią Europejską*, Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego, Sopot 2004
- 312) Śmigielska G., *Wiedza jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 694, Kraków 2006
- 313) Smith P., *Knowledge sharing and strategic capital. The importance and identification of opinion leader*, Learning Organization Vol. 12, No 6, 2005
- 314) Smith P., Saint-Onge M., *The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate*, Learning Organization Vol. 3, No 4, 1996



- 315) Snowden D., *From atomism to networks in social systems*, The Learning Organization, Vol. 12, No.6, 2005
- 316) Sobolewska S., *Kultura firmy dająca przewagę*, Manager Nr 4, 2004
- 317) Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: red. K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- 318) Solberg C.A., *Market information and the role of networks in international markets*, konferencja IMP, Norwegia 2001
- 319) Spender J.C., *Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of The Firm*, Strategic Management Journal, Special Winter Issue, Vol. 17, 1996
- 320) Sroka W., *Pomiar efektywności sieci aliansów – możliwe podejścia*, Przegląd Organizacji Nr 1, 2009
- 321) Sroka W., *Zarządzanie wiedzą w sieciach aliansów*, Marketing i Rynek Nr 4, 2008
- 322) Stalk G., Evans P., Shulman L., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, Harvard Business Review, March–April, 1992
- 323) Stańczyk-Hugiart E., *Organizacja ucząca się*, w: red. R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- 324) Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002
- 325) Stankiewicz M.J., *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, w: red. M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006
- 326) Stopczyński B., *Koncepcja zasobowa strategii konkurencji*, Manager Nr 7, 2004
- 327) Stosik A., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, w: red. K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- 328) *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, wydanie drugie, red. K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
- 329) Sudolska A., *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: red. M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006

- 330) Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- 331) Surówka-Marszałek D., *Proces wejścia na nowe rynki zagraniczne z perspektywy sieci przemysłowych*, Marketing i Rynek Nr 2, 2001
- 332) Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997
- 333) Sysko-Romańczuk S., Kruszyńska A., *Koncepcja kooperacji jako szczególna forma współpracy w realizacji dobra wspólnego*, w: red. W. Grudzewski, I. Hejduk, *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008
- 334) Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003
- 335) Szreder M., *Ustalania liczebności prób nielosowych w badaniach marketingowych*, Marketing i Rynek 4/2003
- 336) Szulanski G., *Exploring internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, Strategic Management Journal , Vol. 17, 1996
- 337) Tallman S., Jenkins M., Henry N., Pinch S., *Knowledge, clusters and competitive advantage*, Academy of Management Review, Vol. 29, No 2, 2004
- 338) Teece D.T., *Capturing value from knowledge assets: The New Economy Markets for know-how, and intangible assets*, California Management Review, Vol. 40, No 3, Spring 1998
- 339) Tesar G., Boter H., Moini H., *Marketing orientation and international industrial network involvement: An Exploratory Perspective*, konferencja IMP, Bath 2000
- 340) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, red. Ch.W. Choo, N. Bontis, Oxford University Press, Oxford 2002
- 341) *The transfer of internal knowledge and best practice*, red. C. O'Dell, C. Jackson Grayson Jr, N. Essaides, The Free Press New York, 1998
- 342) Thévenet M., *Cultura de empresa. Auditoria e mudança*, Monitor 1989
- 343) Thomas D.C., *Readings and Cases in International Management. A Cross-Cultural Perspective*, Sage Publications, 2003
- 344) Thomas L.G., *Two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift*, Organization Science Vol.7, No 3, 1996

- 345) Thorelli H., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, w: red. D. Ford, *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, Academic Press Harcourt Brace and Company, 1993
- 346) Thurnman C., *Managing international licensing relationships*, w: *Managing networks in International business*, Gordon&Breach Science Publishers, 1994
- 347) Todeva E., *Business networks. Strategy and Structure*, Routledge 2006
- 348) Toffler A., *Trzecia fala*, PIW Warszawa 1986
- 349) Tomczak P., Markowski P., *Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy – efektywne zarządzanie wiedzą organizacji*, Bernard Brunhes Polska, 2004
- 350) Törnroos J. Å., M. Elo, *Relationships and networks – events enabling and inhibiting corporate internationalization*, konferencja IMP Rotterdam, 2005
- 351) Törnroos J.-Å., *Challenging internationalisation theory: Some new trends forming the international and global business*, konferencja IMP Bath 2000
- 352) Törnroos J.-Å., *Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research*, konferencja IMP Lyon, 2002
- 353) Törnroos J.Å., *Market information and the role of the networks in international markets*, konferencja IMP, Oslo 2001
- 354) Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury – znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002
- 355) Tsai W., *Knowledge transfer in interorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance*, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No 5, 2001
- 356) Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004
- 357) Turnbull P., Ellwood S., *Internationalisation in the information technology industry*, *Proceedings of International Research Seminar in Industrial Marketing*, Stockholm School of Economics, August 1984
- 358) Turnbull P., Ford D., Cunningham M., *Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 359) Turnbull P., *Interaction and International Marketing: An Investment Process*, w: D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 360) Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001

- 361) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, red. D. Ford, Thomson Learning 2002
- 362) *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, red. D. Ford, Harcourt Brace&Company 1993
- 363) Usunier J.-C., Lee J., *Marketing Across Cultures*, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall FT 2009
- 364) Usunier J.-C., *Marketing across cultures – third edition*, Prentice Hall FT 2000
- 365) Uzzi B., *Sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations*, American Sociological Review, No 61, 1996
- 366) Veludo M., Macbeth D., Purchase S., *Partnering relationships within an international network context*, International Marketing Review, Vol. 21, No 2, 2004
- 367) Vissak T., *The importance and limitations of the network approach to internationalization*, konferencja IMP Kopenhaga, 2004
- 368) *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008
- 369) Walker G., *Network Analysis for Cooperative Interfirm Relationships*, w: red. F. Contractor, P. Lorange, *Cooperative strategies in international business. Joint ventures and technology partnerships between firms*, Pergamon 2002
- 370) Walsh J., Ungson G., *Organizational memory*, Academy of Management Review, Vol. 16, 1991
- 371) Wasiela-Jaroszewicz J., *Komponenty procesu komunikacji w przedsiębiorstwie*, w: red. S. Lachiewicz, *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008
- 372) Wasiela-Jaroszewicz J., Pietras A., *Proces komunikowania się w badanych organizacjach sieciowych*, w: red. S. Lachiewicz, *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008
- 373) Wathane K., Roos J., von Krogh G., *Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context*, w: red. G.von Krogh, J. Roos, *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, Sage Publications 1996
- 374) Welch C.L., Welch L., *Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation*, International Business Review, Vol. 18, 2009
- 375) Welch D., Welch L., *The Importance of Language in International Knowledge Transfer*, Management International Review, Vol. 48, No 3, 2008
- 376) Welch D., Welch L., *The Internationalization Process and Networks: a Strategic Management Perspective*, Journal of International Marketing, Vol. 4, No 3, 1996

- 377) Welch D., Welch L., Young L., Wilkinson I., *The importance of networks in export promotion: policy issues*, Journal of International Marketing , Vol. 6, No 4, 1997
- 378) Welch L., Benito G., Silseth P., Karlsen T., *Exploring inward-outward linkages in firms' internationalization: a knowledge and network perspective*, w: red. S. Lundan, *Network Knowledge in International Business*, Edward Edgar 2002
- 379) Welch L., Luostarinen R., *Inward-outward connections in internationalization*, Journal of International Marketing, Vol. 1 , No 1, 1993
- 380) Whipple J., Gentry J., *A network comparison of alliance motives and achievements*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No 5, 2000
- 381) White R., Poynter T., *Organising for world-wide advantage*, w: red. C.A. Bartlett, G. Hedlund, *Managing the Global Firm*, London and New York, Routledge 1990
- 382) *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2005
- 383) *Wielki Słownik Angielsko-Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- 384) *Wielki Słownik wyrazów bliskoznacznych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- 385) Wiktor J., *Uwarunkowania komunikacji marketingowej w biznesie międzynarodowym*, konferencja: *Komunikacja w biznesie międzynarodowym*, SGH, Warszawa 2007
- 386) Wilkinson I., Young L., *Business dancing – the nature and role of interfirm relations in business strategy*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
- 387) Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN Warszawa, 1998
- 388) Wilson H., Hadley R., *The network model of internationalization and experimental knowledge*, konferencja IMP, Bath 2000
- 389) Winter S., *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, w: red. D. Teece, *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing, Cambridge MA 1986
- 390) Winter S., Szulanski G., *Replication of Organizational Routines. Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets*, w: red. Ch. W. Choo, N. Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press 2002
- 391) [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com) (artykuł: *A Knowledge Based Theory Of The Firm To Guide Strategy Formulation*)
- 392) Wyrwicka M.K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Rozprawy nr 374, Politechnika Poznańska, Poznań 2003

- 393) *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- 394) Zajac E., Olsen P., *From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of internorganizational strategies*, *Journal of Management Studies* Vol. 30, 1003
- 395) Zander U., Kogut B., *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test*, *Organization Science*, No 6, 1995
- 396) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- 397) *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006
- 398) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- 399) Zerrillo P., Raina R., *Marketing Networks, A New Entrant's Approach to Network Equity*, w: red. D. Iacobucci, *Networks in Marketing*, SAGE Publications 1996
- 400) Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- 401) Zolkiewski J., Turnbull P., *Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17, No 7, 2002
- 402) Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wzywania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- 403) Zydlewska A., *Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym*, w: red. T. Gołębiowski, *Marketing na rynku instytucjonalnym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

## Spis tabel.

TABELA 1: PODZIAŁ ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA.....	19
TABELA 2: ELEMENTY CHARAKTERYZUJĄCE DANE I WIEDZĘ.....	25
TABELA 3: POZIOMY ANALIZY WIEDZY.....	30
TABELA 4: TYPY WIEDZY ISTNIEJĄCE W PRZEDSIĘBIORSTWIE Z UWAGI NA CHARAKTER ORAZ DOSTĘPNOŚĆ.....	36
TABELA 5: METODY KONWERSJI WIEDZY.....	37
TABELA 6: ZAKRES ANALIZY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ.....	45
TABELA 7: PORÓWNANIE TRANSAKCYJNEGO I PARTNERSKIEGO PODEJŚCIA DO WSPÓŁPRACY NA RYNKU BUSINESS-TO-BUSINESS.....	72
TABELA 8: ASPEKTY CHARAKTERYZUJĄCE SIECI BIZNESOWE – PRZEGLĄD LITERATURY.....	77
TABELA 9: GŁÓWNE PODZIAŁY SIECI BIZNESOWYCH OBECNE W LITERATURZE PRZEDMIOTU.....	78
TABELA 10: ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY POZYCJĄ, ZASOBAMI A RELACJAMI Z KONKURENTAMI NA RYNKU.....	87
TABELA 11: PORÓWNANIE TRADYCYJNEGO ORAZ STRATEGICZNEGO PODEJŚCIA DO TWORZENIA SIECI BIZNESOWYCH.....	102
TABELA 12: PRZYCZYNY TWORZENIA STRATEGICZNYCH SIECI BIZNESOWYCH.....	105
TABELA 13: OFENSYWNE I DEFENSYWNE CELE POWSTAWANIA STRATEGICZNYCH SIECI BIZNESOWYCH.....	105
TABELA 14: POZIOMY ANALIZY INTERNACJONALIZACJI.....	119
TABELA 15: ZACHOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.....	130
TABELA 16: INTERNACJONALIZACJA W UJĘCIU TRADYCYJNYM I SIECIOWYM - PODSTAWOWE RÓŻNICE.....	132
TABELA 17: DECYZJE DOTYCZĄCE INTERNACJONALIZACJI W ZALEŻNOŚCI OD POZIOMU KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH ORAZ KOSZTÓW INTEGRACYJNYCH.....	134
TABELA 18: ELEMENTY ARCHITEKTURY PRZEDSIĘBIORSTWA – LIDERA STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.....	148
TABELA 19: SUBIEKTYWNE I OBIEKTYWNE BARIERY W TRANSFERZE WIEDZY W RAMACH STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.....	154
TABELA 20: WSKAŹNIK INTERNACJONALIZACJI W UJĘCIU STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ – MACIERZ ROTOWANYCH SKŁADOWYCH.....	176
TABELA 21: INTERNACJONALIZACJA W UJĘCIU STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ – WYNIKI BADAŃ.....	177
TABELA 22: PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORSTWA DO INTERNACJONALIZACJI – WYNIKI BADAŃ.....	179
TABELA 23: WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI – WYNIKI BADAŃ.....	180
TABELA 24: MIERNIKI WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ. ŹRÓDŁO: ANALIZA SPSS NA PODSTAWIE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ ANKIETOWYCH.....	181
TABELA 25: ZINTEGROWANE WSKAŹNIKI WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA – WYNIKI BADAŃ.....	183
TABELA 26: ŚREDNIA ODPOWIEDZI DOTYCZĄCYCH ZINTEGROWANYCH WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA – WYNIKI BADAŃ.....	184
TABELA 27: WYNIKI UZYSKIWANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI – WYNIKI BADAŃ.....	184
TABELA 28: TRANSFER WIEDZY MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI – WYNIKI BADAŃ.....	187
TABELA 29: WSKAŹNIK TRANSFERU WIEDZY MIĘDZY KOOPERANTAMI – MACIERZ ROTOWANYCH SKŁADOWYCH.....	188
TABELA 30: ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY WSPIERANIEM TRANSFERU WIEDZY MIĘDZY KOOPERANTAMI W RAMACH STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ A UZYSKIWANYMI WYNIKAMI – WYNIKI BADAŃ.....	189
TABELA 31: DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE FORMALNY TRANSFER WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYNIKI BADAŃ.....	192
TABELA 32: DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE NIEFORMALNY TRANSFER WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYNIKI BADAŃ.....	192
TABELA 33: WSKAŹNIK WYKORZYSTANIA FORMALNYCH NARZĘDZI TRANSFERU WIEDZY – MACIERZ ROTOWANYCH SKŁADOWYCH.....	195
TABELA 34: WSKAŹNIK WYKORZYSTANIA NIEFORMALNYCH NARZĘDZI TRANSFERU WIEDZY – MACIERZ ROTOWANYCH SKŁADOWYCH.....	196
TABELA 35: MIERNIKI SKUTECZNEGO TRANSFERU WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.....	196
TABELA 36: WSKAŹNIK SKUTECZNEGO TRANSFERU WIEDZY – MACIERZ ROTOWANYCH SKŁADOWYCH.....	197
TABELA 37: ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY WYKORZYSTYWANYMI NARZĘDZIAM WSPIERAJĄCYMI TRANSFER WIEDZY A WSKAŹNIKAMI WYNIKÓW.....	198
TABELA 38: WSKAŹNIK TRANSFERU WIEDZY WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA – MACIERZ ROTOWANYCH SKŁADOWYCH.....	201
TABELA 39: ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY ZINTEGROWANYMI WSKAŹNIKAMI WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA A WSKAŹNIKIEM TRANSFERU WIEDZY WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA – LIDERA STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.....	201
TABELA 40: CHARAKTER BRANŻY, W KTÓREJ DZIAŁAJĄ ANALIZOWANE PRZEDSIĘBIORSTWA.....	275
TABELA 41: WIELKOŚĆ ZATRUDNIENIA ANALIZOWANYCH PRZEDSIĘBIORSTW.....	275
TABELA 42: OBECNOŚĆ NA RYNKU POLSKIM ANALIZOWANYCH PRZEDSIĘBIORSTW.....	275
TABELA 43: WYNIKI ANALIZY KORELACJI.....	276

## Spis rysunków.

RYSUNEK 1: RAMY KONCEPCYJNE ROZPRAWY DOKTORSKIEJ.....	6
RYSUNEK 2: POZIOMY TRANSFERU WIEDZY W RAMACH STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.	8
RYSUNEK 3: ZALEŻNOŚĆ POMIĘDZY DANYMI, INFORMACJAMI A WIEDZĄ.....	26
RYSUNEK 4: ETAPY POWSTAWANIA WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	26
RYSUNEK 5: ETAPY POWSTAWANIA WIEDZY – UJĘCIE DYNAMICZNE.....	27
RYSUNEK 6: PROCESY TWORZENIA NOWEJ WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	39
RYSUNEK 7: TRANSFER WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE – UJĘCIE MODELOWE.....	41
RYSUNEK 8: ETAPY PROCESU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ.....	46
RYSUNEK 9: SCHEMAT TRANSFERU WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	47
RYSUNEK 10: STRATEGIE <i>PUSH</i> I <i>PULL</i> W TRANSFERZE WIEDZY.....	49
RYSUNEK 11: POZIOMY PRZEPŁYWÓW WIEDZY.....	52
RYSUNEK 12: FORMALNE I NIEFORMALNE PODEJŚCIE DO TRANSFERU WIEDZY.....	53
RYSUNEK 13: SCHEMAT SKUTECZNEGO TRANSFERU WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	54
RYSUNEK 14: DETERMINANTY SKUTECZNEGO TRANSFERU WIEDZY.....	56
RYSUNEK 15: MECHANIZM SKUTECZNEGO TRANSFERU WIEDZY.....	66
RYSUNEK 16: MODEL SKUTECZNEGO TRANSFERU WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	69
RYSUNEK 17: ETAPY POWSTAWANIA SIECI BIZNESOWEJ W PODEJŚCIU TRADYCYJNYM.....	83
RYSUNEK 18: SIEĆ BIZNESOWA – PODEJŚCIE TRADYCYJNE.....	84
RYSUNEK 19: ZACHOWANIA FIRM W POWIĄZANIU SIECIOWYM – MODEL "6 C".....	90
RYSUNEK 20: DETERMINANTY SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA W SIECI BIZNESOWEJ.....	91
RYSUNEK 21: SIEĆ BIZNESOWA – PODEJŚCIE STRATEGICZNE.....	100
RYSUNEK 22: PROCES TWORZENIA TRADYCYJNEJ SIECI BIZNESOWEJ ORAZ STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ.....	101
RYSUNEK 23: ZADANIA GŁÓWNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ.....	106
RYSUNEK 24: ELEMENTY WPŁYWAJĄCE NA DZIAŁALNOŚĆ LIDERA STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ NA RYNKU.....	114
RYSUNEK 25: STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO WSPÓŁPRACY NA RYNKU.....	116
RYSUNEK 26: MECHANIZM INTERNACJONALIZACJI WEDŁUG J. JOHANSONA I J.-E. VAHLNE.....	125
RYSUNEK 27: DZIAŁANIA LIDERA STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.....	136
RYSUNEK 28: MECHANIZM OSIĄGANIA SUKCESU LIDERA STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.....	137
RYSUNEK 29: DETERMINANTY TRANSFERU WIEDZY W RAMACH STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI – UJĘCIE MODELOWE.....	144
RYSUNEK 30: MECHANIZM OSIĄGANIA SUKCESU PRZEZ LIDERA STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ W EFEKCIE TRANSFERU WIEDZY W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI.....	159
RYSUNEK 31: SCHEMAT ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH EMPIRYCZNEJ CZĘŚCI ROZPRAWY.....	173
RYSUNEK 32: MECHANIZM TRANSFERU WIEDZY W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI W UJĘCIU STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ WYKORZYSTANY W BADAANIACH EMPIRYCZNYCH.....	194
RYSUNEK 33: MATRYCA POP W FIRMIE DELPHI.....	210



## Aneks.

### Załącznik 1

#### Pytania wykorzystane do przeprowadzenia badań empirycznych.

##### Pytania wykorzystane do próby weryfikacji hipotezy pierwszej.

1. Proces internacjonalizacji (kiedy, jak i dlaczego wejść na rynek polski) był formalnie przygotowany i przyjęty przez firmę w ramach planów strategicznych.
2. Wejście na rynek było efektem pojawienia się szansy dalszej ekspansji firmy.
3. Przed wejściem na nowy rynek skontaktowaliśmy się z firmami/osobami działającymi na tym rynku.
4. Przed wejściem na nowy rynek skontaktowaliśmy się z firmami doradczymi działającymi na tym rynku.
5. W działalności na rynku zagranicznym staramy się realizować jak najwięcej działań sami, ograniczając w ten sposób uzależnienie od podmiotów zagranicznych (nabywców, dostawców, podwykonawców itp.)
6. Stale zabiegamy o pozyskanie nowych kooperantów na rynku zagranicznym.
7. Forma współpracy z naszymi kooperantami (dostawcami / podwykonawcami) jest dobierana w zależności od przyjętej przez nas strategii działania.
8. W naszej działalności na rynkach zagranicznych jesteśmy przede wszystkim podwykonawcami / dostawcami usług dla innych przedsiębiorstw.
9. Swoje działania operacyjne na rynku w znacznej mierze uzależniamy od strategii innego podmiotu.
10. Nasze działania operacyjne na rynku wynikają z przyjętej strategii działania.
11. Współpraca z podmiotami opiera się na formalnych porozumieniach.
12. Nasza działalność na rynkach zagranicznych opiera się głównie na outsourcingu.
13. W naszej działalności na rynku wykorzystujemy w znacznej mierze sieć franchisingową.
14. Regularnie badamy poziom zadowolenia kooperantów.
15. Staramy się rozwijać kontakty nieformalne z zagranicznymi podmiotami.
16. Zabiegamy o utrzymywanie dobrych, długoterminowych relacji z naszymi kooperantami działającymi na rynku.
17. Nasza firma charakteryzuje się płaską strukturą organizacyjną.

##### Pytania wykorzystane do próby weryfikacji hipotezy drugiej.

18. Dzielimy się naszymi know-how i/lub technologiami z najbliższymi podwykonawcami.
19. Otrzymujemy wsparcie z zakresu know-how i/lub technologii od najbliższych podwykonawców.
20. Wiedza przekazywana naszym najbliższym kooperantom (dostawcom / podwykonawcom) jest bardziej cenna/ zaawansowana od tej wymienianej z innymi podmiotami na rynku.
21. Współuczestniczymy w projektach i badaniach organizowanych przez naszych dostawców i/lub podwykonawców
22. Zapraszamy naszych dostawców i/lub podwykonawców do współudziału w naszych badaniach i projektach.
23. Organizujemy spotkania towarzyskie/ imprezy integracyjne dla pracowników naszego przedsiębiorstwa oraz najbliższych kooperantów.
24. Nasza firma ma wypracowane i dobrze funkcjonujące struktury wymiany informacji pomiędzy pracownikami i najbliższymi dostawcami i/lub podwykonawcami.
25. Nasza firma ma wypracowane i dobrze funkcjonujące struktury wymiany informacji pomiędzy pracownikami i dalszymi dostawcami i/lub podwykonawcami.
26. Nawiązujemy kontakty z naszymi nabywcami zagranicznymi w celu uzyskania dostępu do ich wiedzy dotyczącej technologii.
27. Nawiązujemy kontakty z naszymi dostawcami i/lub podwykonawcami zagranicznymi w celu uzyskania dostępu do ich wiedzy dotyczącej technologii.
28. Nawiązujemy kontakty z naszymi zagranicznymi konkurentami w celu uzyskania dostępu do ich wiedzy dotyczącej technologii.

29. W działalności naszego przedsiębiorstwa korzystamy z pomocy organizacji i podmiotów zewnętrznych.

**Pytania wykorzystane do próby weryfikacji hipotezy trzeciej.**

30. Organizujemy szkolenia zawodowe dla naszych pracowników.
31. Organizujemy imprezy okolicznościowe (jubileusz firmy, cykliczne spotkania) i/lub wyjazdy integracyjne dla naszych pracowników.
32. Nasi pracownicy regularnie korzystają z intranetu, poczty elektronicznej i/lub korporacyjnych baz danych.
33. Nasi pracownicy regularnie korzystają z programów komputerowych wspierających dzielenie się wiedzą.
34. Nasi pracownicy regularnie korzystają z intranetu, poczty elektronicznej i/lub korporacyjnych baz danych.
35. Nasi pracownicy regularnie korzystają z narzędzi wspierających rozwój wiedzy jak korporacyjne książki wiedzy czy mapy wiedzy.
36. Wykorzystujemy instrumenty wspierające dzielenie się wiedzą jak na przykład pokoje rozmów, sesje dzielenia się wiedzą, skrzynki na pomysły, działalność wspólnot praktyk, koła jakości czy targi wiedzy.
37. Przydzielamy nowoprzyjętym pracownikom opiekuna.
38. Nasze przedsiębiorstwo wprowadziło system motywacyjny za dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami firmy.
39. Mamy ustalone i respektowane zasady współpracy w ramach naszego przedsiębiorstwa.
40. Mamy ustalone i respektowane zasady współpracy z najbliższymi dostawcami i/lub podwykonawcami.
41. Procesy przebiegające w naszej firmie są objęte ochroną prawną.
42. Nasza firma przechowuje informacje dotyczące zaistniałych problemów oraz sposobu ich rozwiązania.
43. Zarządzanie wiedzą, rozumiane jako proces pozyskiwania, przetwarzania, przekazywania i przyswajania przez pracowników nowych doświadczeń i informacji, jest wpisane w strategię naszego przedsiębiorstwa.
44. Pracownicy naszej firmy są zachęceni do wypowiadania własnych opinii nawet jeśli nie są one zgodne z opinią przełożonych.
45. Nasi pracownicy chętnie wymieniają się doświadczeniami / informacjami z innymi pracownikami tego samego szczebla.
46. Nasi pracownicy chętnie wymieniają się doświadczeniami/ informacjami ze swoimi przełożonymi.
47. Nasi menedżerowie chętnie wymieniają się doświadczeniami z pracownikami niższego szczebla.
48. Nasi pracownicy uczestniczą w konferencjach, sympozjach związanych z profilem działalności naszego przedsiębiorstwa.
49. Informujemy pracowników o aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz o realizowanych zadaniach strategicznych na rynku.
50. W naszym przedsiębiorstwie istnieją procedury dotyczące wymiany obejmujące wszystkie grupy pracowników.
51. Badamy poziom satysfakcji naszych pracowników z wykonywanej pracy.
52. W ramach realizowanych projektów pracownicy przemieszczają się pomiędzy działami naszego przedsiębiorstwa.
53. Nasi pracownicy w ramach pełnionych obowiązków są oddelegowywani do innych oddziałów firmy.
54. Nasi pracownicy uczestniczą w międzynarodowych projektach badawczych w ramach naszej korporacji.
55. Nasi pracownicy mają dostęp do wiedzy zgromadzonej przez inne filie lub centralę naszej korporacji.

### **Pytania charakteryzujące mierniki wyników firmy**

56. Wielkość zysku ogółem.
57. Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI).
58. Wielkość sprzedaży.
59. Udział w rynku.
60. Liczba wdrożonych innowacji technologicznych w ostatnim roku w porównaniu do ich liczby w poprzednim roku.
61. Średnie wydatki na szkolenie pracownika w ostatnim roku w porównaniu do nakładów w roku poprzednim.
62. Szacunkowy procent produktów, które powstały w ostatnim roku w efekcie współpracy z kooperantami w porównaniu do ich liczby w poprzednim roku.
63. Zaawansowanie wiedzy wymienianej z najbliższymi kooperantami w ostatnim roku w porównaniu do poprzedniego roku.
64. Stosunek liczby pracowników, którzy w ostatnim roku odeszli z pracy do nowoprzyjętych w ostatnim roku.

### **Pytania charakteryzujące grupę badawczą**

65. Charakter branży
  - a. Produkcja
  - b. Usługi
  - c. Handel hurtowy
  - d. Inne
66. Branża
  - a. Elektrotechniczna
  - b. Farmaceutyczna
  - c. Finansowa
  - d. IT
  - e. Motoryzacyjna
  - f. Spożywcza
  - g. Inna
67. Wielkość zatrudnienia
  - a. Poniżej 10
  - b. 10 – 49
  - c. 50 – 249
  - d. 250 – 999
  - e. 1.000 – 4.999
  - f. Powyżej 5.000
68. Forma własności
  - a. Przedsiębiorstwo państwowe
  - b. Firma prywatna – własność podmiotów krajowych
  - c. Firma prywatna – własność podmiotów krajowych i zagranicznych
  - d. Firma prywatna – własność podmiotów zagranicznych dokonana w formie:
    - i. Bezpośredniej inwestycji zagranicznej
    - ii. Przejęcia
69. Obecność na rynku polskim (w latach)
  - a. 0 – 3
  - b. 4 – 7
  - c. Powyżej 8

## **Załącznik 2**

### **Pytania wykorzystane do przeprowadzenia badań jakościowych.**

#### **Charakterystyka firmy**

1. Historia.
2. Obecność na rynku polskim.
3. Strategia, misja, wizja.
4. Wyniki osiągnięte na rynku polskim.
5. Struktura powiązań istniejąca z kooperantami na rynku polskim – stopień formalizacji, horyzont czasowy.

#### **Proces internacjonalizacji w Polsce**

6. Dlaczego firma zdecydowała się wejść na rynek polski?
7. W jakim zakresie wejście na rynek polski było efektem zaplanowanych decyzji?
8. Główne fazy procesu.
9. Jakie trudności się pojawiły?
10. W jakim zakresie plany dotyczące internacjonalizacji zostały zrealizowane?
11. Działalność na rynku polskim
12. W jakim zakresie działalność na rynku polskim jest inna od tej realizowanej na pozostałych rynkach, na których firma jest obecna?
13. W jakim zakresie działalność na rynku polskim jest efektem zaplanowanych decyzji – kto je podejmuje?
14. Jak wygląda struktura organizacyjna firmy na rynku polskim – zależność od firmy-matki?

#### **Współpraca z kooperantami w ramach stworzonej sieci biznesowej – dostawcami, klientami, konkurentami**

15. Horyzont czasowy.
16. Formy powiązań.
17. Problemy.
18. W jakim zakresie przedsiębiorstwo wykorzystuje w codziennej działalności kontakty nieformalne (nieregulowane przez kontrakty)?
19. Transfer wiedzy
20. Czy zarządzanie wiedzą jest wpisane do planów strategicznych firmy?
21. W jakim zakresie dzielenie się wiedzą jest obowiązkowe w firmie – jak jest egzekwowane?
22. W jaki sposób pracownicy są zachęceni do dzielenia się wiedzą?
23. Jak pracownicy są nagradzani za dzielenie się wiedzą (nagrody indywidualne, grupowe, finansowe, uznaniowe)?
24. Jakie pojawiły się problemy w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie?
25. Jaki rodzaj wiedzy jest najczęściej wymieniany?
26. Czy wiedza wymieniana z najbliższymi kooperantami jest taka sama czy inna od tej wymienianej z innymi podmiotami na rynku?
27. Jak nowi pracownicy są zaznajamiani ze specyfiką przedsiębiorstwie?
28. Czy firma utrzymuje nieformalne, stałe relacje z kooperantami?

#### **Wyniki firmy**

29. Wyniki finansowe (w porównaniu do roku poprzedniego i do najbliższych kooperantów).
30. Liczba innowacji, jakie zostały wprowadzone w zeszłym roku z stosunku do roku poprzedniego.
31. Liczba nowych produktów, jakie zostały wprowadzone w zeszłym roku z stosunku do roku poprzedniego.
32. Zmiana zaawansowania wiedzy wymienianej z bezpośrednimi kooperantami.

### Załącznik 3

## Charakterystyka ankietowanych przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań ankietowych.

Tabela 40: Charakter branży, w której działają analizowane przedsiębiorstwa

Branża	Budownictwo	Informacja i komunikacja	Produkcja artykułów spożywczych	Produkcja odzieży/wyrobów tekstylnych	Produkcja pojazdów samochodowych lub ich podzespołów	Produkcja wyrobów chemicznych	Transport	Inna
	10,3%	3,4%	10,3%	10,3%	17,2%	13,8%	17,2%	17,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy SPSS

Tabela 41: Wielkość zatrudnienia analizowanych przedsiębiorstw.

Wielkość zatrudnienia	Poniżej 10	10 - 49	50- 249	250-999	1.000-4.9999	Powyżej 5.000
	1,7%	5,2%	29,3%	43,1%	12,1%	6,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy SPSS

Tabela 42: Obecność na rynku polskim analizowanych przedsiębiorstw.

Obecność na rynku polskim (w latach)	0-4	5-9	Powyżej 10
	1,7%	12,1%	86,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy SPSS

## Załącznik 4

### Wyniki analizy korelacji dla przedsiębiorstw, które dokonały internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Tabela 43: Wyniki analizy korelacji.

	Wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej	Wskaźnik transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa	Wskaźnik transferu wiedzy pomiędzy kooperantami	Wskaźnik wykorzystania formalnych narzędzi transferu wiedzy	Wskaźnik wykorzystania nieformalnych narzędzi transferu wiedzy
Wskaźnik wyników finansowych w porównaniu do konkurentów	ni.	<b>0,492</b> p = <b>0,012</b> N = 25	ni.	0,423 p = 0,05 N = 22	ni.
Wskaźnik wyników finansowych w porównaniu do poprzedniego roku	ni.	<b>0,568</b> p = <b>0,000</b> N = 37	0,349 p = 0,37 n=36	<b>0,489</b> p = <b>0,04</b> N = 32	0,353 p = 0,032 N = 37
Wskaźnik niefinansowych wyników przedsiębiorstwa	ni.	ni.	<b>0,499</b> p = <b>0,003</b> N = 33	ni.	ni.
Wskaźnik internacjonalizacji w ujęciu strategicznej sieci biznesowej	1	ni.	ni.	ni.	ni.

ni. – poziom istotności, który nie jest istotny statystycznie (wartości p są wyższe od 0,1)

p – poziom prawdopodobieństwa

N – liczba przedsiębiorstw, które zostały uwzględnione w analizie

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy SPSS