

PROF. PŁ DR HAB. INŻ. AGNIESZKA ZAKRZEWSKA – BIELAWSKA



**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka**



Relacje międzyorganizacyjne jako strategiczny zasób przedsiębiorstw innowacyjnych

VI Konferencja Badawcza Ośrodka Badań nad Przedsiębiorczością PARP

„Strategiczne projektowanie innowacji w biznesie”

8 grudnia 2016 Warszawa

Od RBV do RV

- **Podejście zasobowe** (*Resorce-based View - RBV*) określa organizację jako podmiot składający się z **różnorodnych zasobów i kompetencji**, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej (*Wernerfelt 1984; Hamel, Prahalad 1990; Grant 1991; Peteraf 1993; Barney, Clark 2007; Boyd et al. 2012*)
- Przewagę konkurencyjną zapewniają zasoby, które są: **cenne, rzadkie, trudne do imitacji, dobrze zorganizowane** (*Barney 1991*), **elastyczne i niezawłaszczalne** (*Urbanowska-Sojkin, Banaszyk 2007; Sigismund Huff et al. 2011*)
- **Przesłanki zasobowe** (komplementarność zasobowa oraz dostęp do potrzebnych zasobów), skierowały uwagę przedsiębiorstw w kierunku **relacji międzyorganizacyjnych**, przyczyniając się do rozwoju **podejścia relacyjnego** (*Relational View*).

Podejście relacyjne (RV)

- **Podejście relacyjne (Relational View)** wyjaśnia i daje teoretyczne podstawy do zrozumienia dlaczego organizacje tworzą oraz rozwijają układy i sieci relacji (*Dyer, Singh 1998; Clegg i inn. 2002; Lavie 2006; Ritala, Ellonen 2010; Kobayashi 2014*)
- Organizacje są zakotwiczone w układach relacji (diad i sieci), które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej oraz pozwalają na osiągnięcie **dodatkowej renty ekonomicznej, tj. renty relacyjnej** (*Donaldson, O'Toole 2007; Stańczyk –Hugiet 2013; Shipilov, Li 2014; Baum et al.2014*)
- Uznanie relacji międzyorganizacyjnych za strategiczny zasób przedsiębiorstwa skłoniło do **przyjęcia w naukach o zarządzaniu paradygmatu relacyjnego** (*Waters, Bortree 2012; Stańczyk – Hugiet 2012*), określanego także jako **paradygmat sieciowy** (*Czakon 2012; Koźmiński, Latusek-Jurczak 2014*).

RV – szanse i zagrożenia

Budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na relacjach międzyorganizacyjnych daje **możliwość** (Nemeh, Yami 2012; Czakon 2007; Sudolska 2011; Klimas 2014):

- obniżenia kosztów, w tym kosztów transakcyjnych,
- dostępu do zasobów partnerów, w szczególności wiedzy,
- wzajemnego uczenia się i **pobudzania innowacyjności**, w tym doskonalenia i tworzenia nowych rozwiązań technologicznych,
- pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych,
- rozszerzenia skali działania i dostępu do nowych rynków,
- wyższej efektywności

z drugiej strony wiąże się z pewnymi **niebezpieczeństwami** (Alders et al. 2010, Moliterno, Mahony, 2011, ; Ritala, 2012; Niemczyk et al. 2012), jak **ryzyko**:

- utraty samodzielności,
- wycieku wiedzy i know-how,
- asymetrii przepływu zasobów,
- pojawienia się zachowań oportunistycznych,
- osłabienia reputacji i pozycji rynkowej,
- niskiej efektywności wspólnie realizowanych procesów i celów.

Cel prezentacji

Ze względu na **przesunięcie się lokalizacji procesów innowacyjnych** z wnętrza przedsiębiorstwa do przestrzeni międzyorganizacyjnej (i związaną z tym zmianę modelu innowacji zamkniętych na model innowacji otwartych), relacje międzyorganizacyjne nabierają szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwach innowacyjnych .

Dlatego też **celem wystąpienia** jest określenie **zależności pomiędzy różnymi relacjami międzyorganizacyjnymi przedsiębiorstwa a poziomem jego innowacyjności** na podstawie badań przeprowadzonych w polskim sektorze high-tech.

**Które kompetencje,
wewnętrzne czy zewnętrzne,
mają większy wpływ na innowacyjną
działalność przedsiębiorstwa?**

Odpowiedź nie jest jednoznaczna

Z jednej strony, znaczna część badań **potwierdza, że relacje międzyorganizacyjne są kluczowym czynnikiem podnoszącym innowacyjność** przedsiębiorstwa (*Benner 2003; Balconi et al. 2004; Faria 2007; Vega-Jurado et al. 2008; Arranz, de Arroyabe 2008; Hwang et al. 2009; Najib, Kiminami 2011; Schmidt, Belderbos et al. 2014 i inne*).

Z drugiej strony, część badaczy podkreśla, że nie należy przeceniać wpływu potencjału relacyjnego na działalność innowacyjną organizacji, bowiem badania wskazują tu tylko na **częściowy związek lub jego brak** (*Love, Roper, 2001; Kemp et al. 2003; Fritch 2004*)

Jednak coraz bardziej powszechna idea innowacji otwartych pozwala przypuszczać, że **znaczenie zasobów relacyjnych w kontekście wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw jest stosunkowo duże.**

Relacje międzyorganizacyjne a innowacyjność przedsiębiorstw

Autor	Opis badań	Główne wnioski
Ceci, Lubatti (2012)	25 wywiadów przeprowadzonych w 14 przedsiębiorstwach funkcjonujących w ramach konsorcjum w branży motoryzacyjnej, Włochy, analiza treści (content analysis)	Istnienie wielu rodzajów relacji modyfikuje dynamikę międzyorganizacyjną, tworząc przestrzeń, w której tradycyjna działalność innowacyjna odbywa się w nietypowy sposób, a współistnienie relacji osobistych i zawodowych zwiększa prawdopodobieństwo rozpoczęcia działań innowacyjnych. Ponadto wielowymiarowość relacji i sieci relacji przyspiesza dyfuzję innowacji.
Aarikka-Stenroos, Sandberg, Lehtimäki, (2014)	systematyczny przegląd literatury oraz ilościowa i jakościowa analiza treści wyselekcjonowanych artykułów	Klienci, dostawcy, komplementariusze, inwestorzy, stowarzyszenia i organizacje społeczne, regulatorzy i inne podmioty z którym przedsiębiorstwa nawiązują relacje, poprzez realizację zadań w zakresie komercjalizacji innowacji, ułatwiają ten proces , przyczyniając się tym samym do szybszej komercjalizacji innowacji i ich dyfuzji.
Partanen, Chetty, Rajala (2014)	13 wywiadów przeprowadzonych w ramach czterech studiów przypadków małych, innowacyjnych firm z Finlandii	Poszczególne typy innowacji wymagają specyficznych relacji międzyorganizacyjnych. Komercjalizacja innowacji radykalnych wymaga silnych więzi współpracy z klientami, podczas gdy innowacje inkrementalne wymagają silnych więzi z partnerami dystrybucyjnymi.
Kim, Lui (2015)	283 koreańskie przedsiębiorstwa produkcyjne, badania ankietowe	Uczestnictwo w sieci instytucjonalnej w większym stopniu wpływa na innowacje produktowe , podczas gdy uczestnictwo w sieci rynkowej jest w większym stopniu związane z kreowaniem innowacji organizacyjnych . Przynależność do grupy biznesowej wpływa zarówno na innowacje produktowe, jak i organizacyjne.

Relacje międzyorganizacyjne a innowacyjność przedsiębiorstw

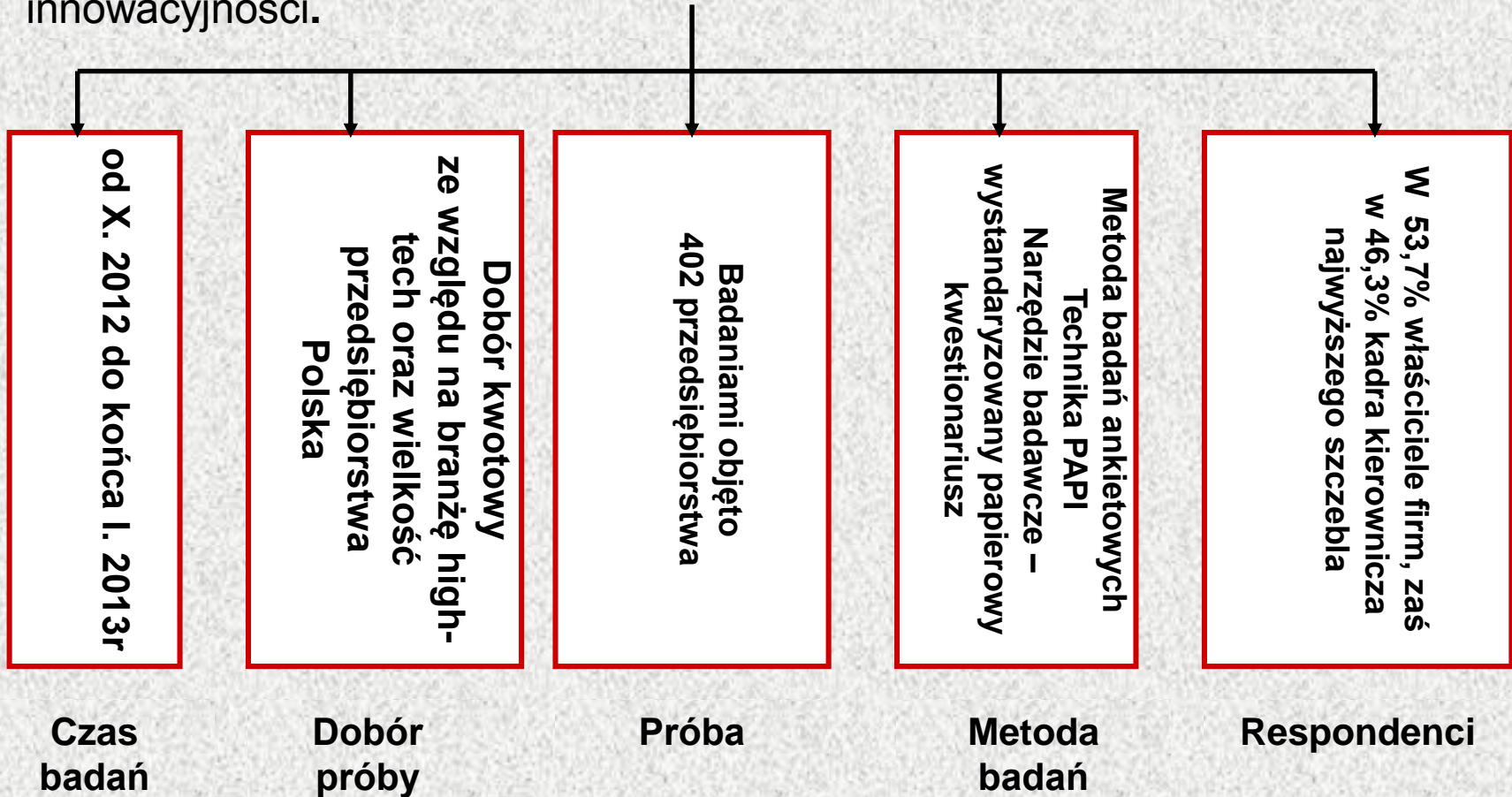
Dotychczasowe badania wskazują, że:

- **źródła nowych pomysłów coraz częściej mają zewnętrzny charakter**, a wdrożenie innowacji zależy w dużej mierze od koordynacji pomiędzy kontrahentami, klientami czy dostawcami (*Keil et al. 2008; Boudreau, Lakhani 2009*);
- **im więcej i bardziej zróżnicowanych relacji** utrzymuje przedsiębiorstwo **tym większa innowacyjność** organizacji (*Calighirou et al. 2004; Laursen, Salter, 2006; Frenz, Ietto-Gillies 2009; Al-Laham et al. 2010; Duysters, Lokshin 2011*);
- **uczestnictwo w dużej i zróżnicowanej sieci ma pozytywny wpływ na innowacje**, gwarantując lepszy dostęp do różnorodnej wiedzy oraz zasobów (*Faems et al. 2005*);
- współpraca z **partnerami zagranicznymi** pozytywnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw (*Xu et al. 2012; Lööf 2009; Arvanitis, Bolli 2009*);
- wewnętrzne zasoby wiedzy tylko do pewnego momentu wpływają pozytywnie na innowacyjność przedsiębiorstw, a dalszy jej wzrost wymaga **odświeżenia wiedzy i pozyskania jej z zewnątrz** (*Sopińska, Mierzejewska 2016*)

Dotychczasowe badania są jednak wciąż **dość fragmentaryczne i zależne od kontekstu** (*Najafian, Colabi 2014*).

Metodyka badań

Cel badań - określenie zależności pomiędzy potencjałem relacyjnym (sumą wszystkich relacji międzyorganizacyjnych) firm high-tech a poziomem ich innowacyjności.



Metodyka badań – pomiar zmiennych

Potencjał relacyjny badano z perspektywy podmiotu relacji. Wyróżniono przy tym następujące ich typy:

- **RNB** - relacje z jednostkami naukowo-badawczymi (np. szkołami wyższymi, instytutami badawczymi, parkami naukowo-technologicznymi itp.),
- **RD** - relacje z dostawcami,
- **RKL**- relacje z klientami,
- **RKO**- relacje z konkurentami,
- **RWL**- relacje z władzami lokalnymi,
- **RSL**- relacje ze społecznościami lokalnymi.

W odniesieniu do każdego typu relacji respondenci określali czas ich trwania, powtarzalność, korzystność i stopień dojrzałości.

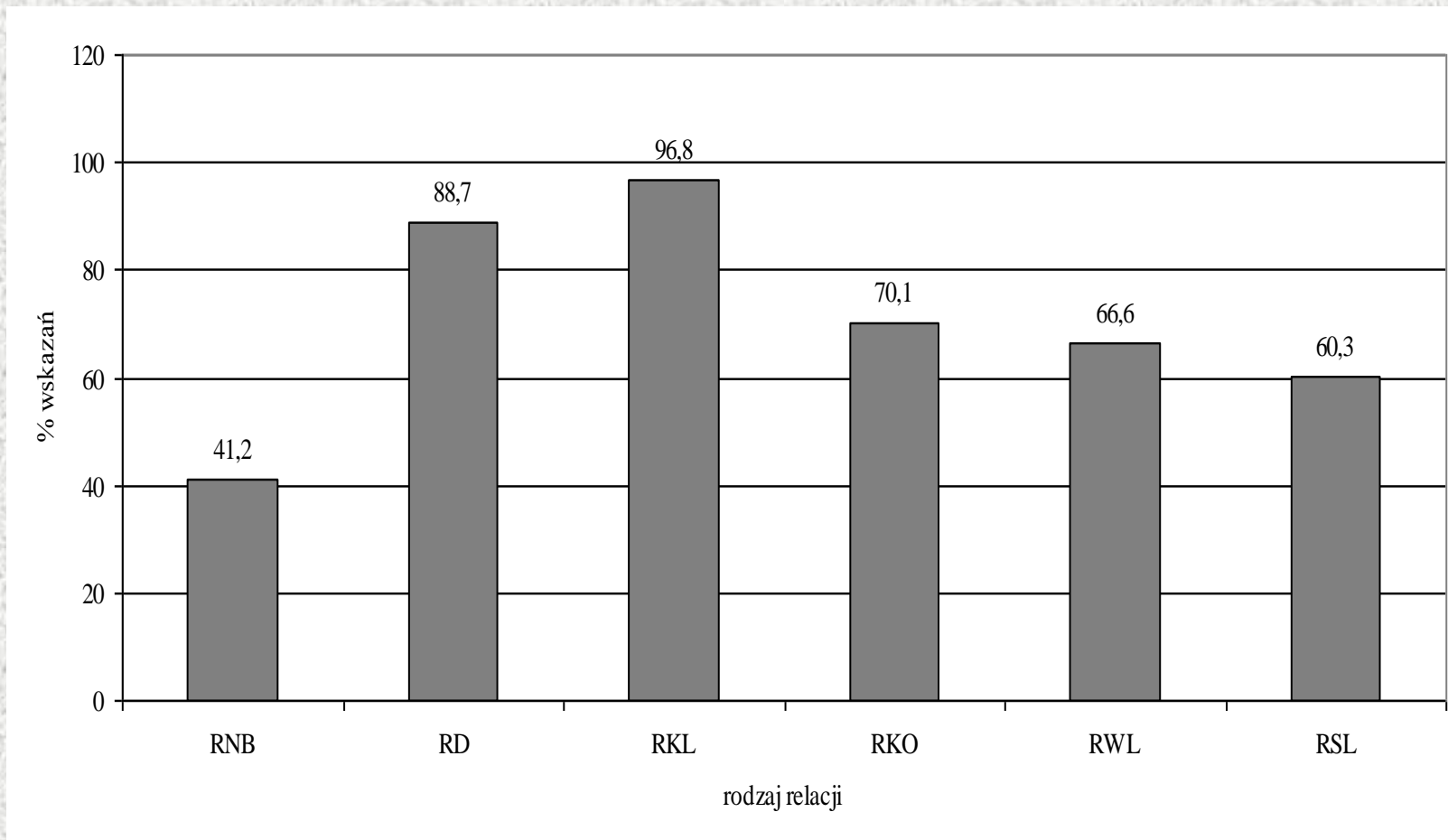
Metodyka badań – pomiar zmiennych

W celu określenia **poziomu innowacyjności** respondenci poproszeni zostali o ocenę:

- **zdolności do tworzenia innowacji**, tj. zdolności do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych we własnym zakresie bądź we współpracy z innymi podmiotami,
- **zdolności do wdrażania innowacji**, tj. zdolności do komercyjnego zastosowania nowej wiedzy, co oznacza przejście nowego (lub istotnie ulepszanego) produktu, procesu (technologii) ze sfery B+R do sfery gospodarczej i uruchomienie produkcji tegoż produktu lub zastosowanie owej technologii na skalę przemysłową,
- **zdolności do komercjalizacji innowacji**, tj. zdolności do zaoferowania efektów innowacji na rynku, czyli doprowadzenia do sprzedaży.

Zdolności te były oceniane na **pięciostopniowej skali Likerta**, gdzie, 1 oznaczała bardzo słabą zdolność, a 5 bardzo silną.

Potencjał relacyjny firm high-tech w ujęciu podmiotowym



Potencjał relacyjny firm high-tech a atrybuty relacji

Atrybuty relacji	Typ relacji ze względu na podmiot					
	RNB 166=100%	RD 357=100%	RKL 389=100%	RKO 282=100%	RWL 268=100%	RSL 243=100%
Czas trwania relacji:						
• do roku ($t < 1$)	22,0	4,3	4,4	14,2	10,6	9,5
• od roku do 3 lat ($1 = t < 3$)	24,6	16,0	13,2	25,9	17,4	16,3
• od 3 do 5 lat ($3 = t < 5$)	17,8	20,8	19,1	18,8	24,3	28,8
• od 5 do 7 lat ($5 = t < 7$)	13,9	14,9	15,2	9,1	15,4	17,3
• 7 lat i dłużej ($t \geq 7$)	21,7	44,0	48,1	32,0	32,3	28,1
Powtarzalność relacji:						
• jednorazowe	11,3	2,4	1,1	7,7	9,9	9,2
• powtarzające się rzadko	29,5	7,7	5,0	22,5	28,9	25,6
• o średniej częstotliwości	31,3	20,4	19,3	33,9	34,2	34,8
• powtarzające się często	13,9	23,0	21,8	18,7	16,1	18,9
• powtarzające się bardzo często	14,0	46,5	52,8	17,1	10,9	11,5
Korzystność relacji:						
• bardzo niekorzystne	0,8	0,4	0,4	1,0	0,6	0,1
• niekorzystne	4,3	0,5	0,8	8,2	6,4	3,8
• umiarkowanie korzystne	36,4	18,9	16,0	42,6	52,5	48,7
• korzystne	37,9	43,4	39,4	38,7	30,4	34,6
• bardzo korzystne	20,6	36,8	43,4	9,5	10,1	12,8
Dojrzałość relacji:						
• eksploracja	22,5	4,9	2,5	16,3	22,6	18,9
• budowanie	21,3	17,2	14,7	24,5	25,1	17,0
• dojrzałość	22,8	58,7	63,6	28,6	25,4	26,5
• schyłek	0,3	1,4	2,6	4,1	8,6	6,8

Ocena innowacyjności firm high-tech przez pryzmat poszczególnych zdolności w procesie innowacyjnym

Ocena respondentów	Zdolność do tworzenia innowacji	Zdolność do wdrażania innowacji	Zdolność do komercjalizacji innowacji
bardzo słaba	6,1	6,5	9,1
słaba	17,5	11,0	18,4
przeciętna	36,7	36,9	42,1
silna	29,7	33,1	20,6
bardzo silna	10,0	12,5	9,8
\bar{X} - średnia	3,2	3,3	3,0
M - mediana	3	3	3
Q- kwartylowy rozstęp	1	1	1

Wnioski z badań

Uwzględniając potencjał relacyjny firm high-tech oraz ocenę ich poszczególnych zdolności do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji przeprowadzono testy Kruskala – Wallisa, testy zależności Chi-kwadrat oraz korelacje rang Spearmana (przy $p < 0,05$). Ich wyniki pozwoliły na sformułowanie **następujących wniosków**:

- **im bardziej zróżnicowany potencjał relacyjny** firmy high-tech (tj. im więcej i im bardziej różnorodnych relacji nawiązuje przedsiębiorstwo), **tym wyżej oceniana jest jego zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji**,
- **im bardziej korzystne relacje** z poszczególnymi interesariuszami **tym wyżej oceniano zdolności innowacyjne firm high-tech**. Potwierdza to, że współdziałanie i uzyskiwane z niego korzyści sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstw;
- **zdolność do kreowania innowacji** nie zależy od czasu trwania relacji z poszczególnymi podmiotami, natomiast **jest tym większa im częstsze relacje z dostawcami, klientami i konkurentami oraz im bardziej są one dojrzałe** (tj. znajdują się w fazie dojrzałości w cyklu życia relacji);

Wnioski z badań

- **zdolność do wdrażania innowacji** zależy w znacznym stopniu od powtarzalności relacji i czasu ich trwania. **Im częstsze relacje z dostawcami, klientami i konkurentami oraz im one trwalsze** (trwające 5 lat i dłużej) **tym zdolność ta silniejsza.**;
- **powtarzalność i trwałość relacji nie mają wpływu na zdolność do komercjalizacji innowacji, która zależy w znacznym stopniu od stopnia ich dojrzałości.** Wyniki badań wskazują, że zdolność ta oceniana jest lepiej, gdy relacje z poszczególnymi interesariuszami znajdują się w fazie eksploracji bądź dojrzałości;
- **współpraca z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii jest tym silniejsza im częstsze, trwalsze i dojrzałe relacje z jednostkami naukowo-badawczymi.** Należy przy tym jednak zaznaczyć, że w tego typu relacje wchodzi stosunkowo niewielka liczba firm high-tech.

Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Ograniczenia badawcze:

- subiektywizm w ocenach respondentów
- trudności z uwzględnieniem czynnika czasu
- wpływ innych czynników na innowacyjność przedsiębiorstw

Kierunki dalszych badań

- wykorzystanie bardziej obiektywnych i miarodajnych mierników do oceny innowacyjności przedsiębiorstw i ich potencjału relacyjnego
- przeprowadzenie badań podłużnych, z uwzględnieniem czynnika czasu
- ocena znaczenia potencjału relacyjnego na tle innych czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw

ale także, szersza dyskusja na temat

- orientacji relacyjnej i świadomości kadry menedżerskiej w tym zakresie
- miejsca, treści i cech strategii relacyjnej przedsiębiorstwa
- efektywności organizacyjnej w związku z realizacją strategii relacyjnej określonego typu

Konkluzja

Podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest jego **innowacyjność**, którą w „społeczeństwie sieci” zapewniają otwarte innowacje, dlatego też im wcześniej przedsiębiorstwa to zrozumieją i będą potrafiły **budować i rozwijać swój potencjał relacyjny**, tym szybciej ten sukces osiągną.