

Krzysztof Kubiak

Wzrost wartości w sieciach firm odpryskowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 113, 253-260

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KRZYSZTOF KUBIAK
Politechnika Poznańska¹

WZROST WARTOŚCI W SIECIACH FIRM ODPRYSKOWYCH

Streszczenie

Jedną z zalet organizacji sieciowej jest możliwość korzystania z zasobów pozostałych uczestników. Zasoby te mogą mieć postać materialną oraz niematerialną. Do przykładowych organizacji sieciowych należą firmy odpryskowe, które powstały w wyniku wydzielenia się z jednostki macierzystej. W sieciach tych firm następuje ciągła wymiana wartości. Szczególnie cennym zasobem jest wiedza. W artykule dokonano analizy wzrostu wartości w sieciach firm odpryskowych z perspektywy jednostki macierzystej.

Słowa kluczowe: organizacja sieciowa, sieć wartości, firma odpryskowa

Wprowadzenie

Symbolem współczesnych czasów staje się sieć, czyli struktura powiązań między różnymi podmiotami. Powiązania te mają charakter materialny na przykład w postaci przepływu towarów, środków pieniężnych między firmami lub niematerialny w postaci wsparcia informacyjnego, komunikacyjnego. Wokół instytucji sektora publicznego i prywatnego dostrzega się powstawanie sieci firm zwanych spin-off inaczej firmami odpryskowymi. Firma ta powstaje na drodze usamodzielnienia się pracowników przedsiębiorstwa macierzystego lub innej organizacji w celu wykorzystania potencjału intelektualnego lub/i technologii tej jednostki. W artykule wykorzystano badania zrealizowane w ramach projektu „Foresight Sieci gospodarcze Wielkopolski – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę”. Celem artykułu jest analiza wzrostu wartości przedsiębiorstw

¹ Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Marketingu i Sterowania Ekonomicznego.

funkcjonujących w sieciach firm odpryskowych z perspektywy firmy integratora (jednostki macierzystej z której powstały firmy odpryskowe).

1. Istota sieci firm odpryskowych w kontekście zwiększania wartości

Współczesne przedsiębiorstwo w celu zwiększania pozycji konkurencyjnej staje się uczestnikiem organizacji sieciowej. Efektem tego jest zwiększanie jego zasobów materialnych na przykład finansowych i niematerialnych w tym wiedzy. W gospodarce sieciowej firmy są połączone z ich odbiorcami i parterami, a ich rozwój uzależniony jest od bogacenia się czy też obfitości sieci, której są uczestnikiem i ich pozycją w sieci (Dolińska 2010, s. 59). Sieć ma płynną i rozproszoną strukturę, jest otwarta na nowe połączenia. W sieciach biznesowych występuje wiele powiązań mających wpływ na przedsiębiorstwo. Do przykładowych powiązań można zaliczyć powiązania o charakterze finansowym, informacyjnym, produktowym, wizerunkowym oraz technologicznym. Uczestnictwo w sieci pozwala przedsiębiorstwom na obniżenie kosztów funkcjonowania, poprawę zdolności przystosowawczych, obniżenie poziomu niepewności i ryzyka oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Małys 2013, s. 38). Jednocześnie przedsiębiorstwo będące w sieci podejmując decyzję, musi określić jej wpływ na pozostałych uczestników, lub też uzyskać zgodę lidera w sieci na jej podjęcie.

We współczesnych warunkach gospodarowania pojawia się nowy paradygmat funkcjonowania przedsiębiorstw. Jest nim zdolność generowania wartości w jednolitej przestrzeni gospodarczej (Perechuda 2005, s. 106). Szczególne znaczenie nabierają wartości niematerialne takie jak informacja i wiedza. Wartości te tworzone są w sieci poprzez ciągłą wymianę między jej uczestnikami. Występuje również szybsza dyfuzja wiedzy jawnej inaczej skodyfikowanej oraz możliwość korzystania z wiedzy ukrytej pozostałych partnerów. W sieciach firm dostrzega się istotną rolę firmy integratora, która ma wyróżniające ją kompetencje w odniesieniu do systemów wytwarzania, infrastruktury technicznej, poziomu technologii, unikatowych umiejętności kadry, specyficznych metod marketingu, wdrożonych i najnowszych koncepcji zarządzania (Perechuda 2005, s. 65). Sieci mają charakter dynamiczno-drgający, oznacza to, iż rolę firmy integratora ma szansę przejąć każdy kooperant, który osiągnął przewagę konkurencyjną w zakresie jednej z głównych kompetencji wyróżniających (Perechuda 2005, s. 65). Może nią być również firma, która posiada przewagę kapitałową. W sieci firm odpryskowych jest to zazwyczaj jednostka macierzysta, z której wyrosła firma.

Ze względu na specyfikę powiązań między uczestnikami sieci identyfikuje się różne jej rodzaje. Są to m.in. sieci pionowe, jako układy współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi realizującymi kolejne etapy tworzenia wartości oraz poziome, jako kooperacja między przedsiębiorstwami realizującymi ten sam etap

w procesie tworzenia wartości dla klienta (Czakon 2005, s. 35–36). W klasyfikacji sieci uwzględnia się również aspekt relacyjny. Zgodnie z nią, sieć może przybrać formę symetrycznej i niesymetrycznej. W układzie symetrycznym powstaje struktura w postaci grona, w której występuje wspólna strategia i koordynacja działań. Natomiast w strukturze niesymetrycznej dominuje podmiot centralny. Pod wpływem specyficznych czynników każdy z tych układów może przybrać formę sieci społecznej, biurokratycznej oraz opartej na prawach własności (Łobos 2005, s. 169–173).

Istotą funkcjonowania i przetrwania dowolnego bytu organizacyjnego jest ciągle kreowanie i dostarczanie wartości wewnątrz przedsiębiorstwa oraz na zewnątrz dla podmiotów zaangażowanych otoczenia (Perechuda 2005, s. 108).

W przeciwieństwie do łańcucha wartości w tradycyjnym rozumieniu, niematerialne wartości rosną za każdym razem, gdy występuje ich transfer. Wiedza, którą otrzymuje jednostka, wzbogaca jej wiedzę (Sveiby 2005, s. 49). Transfer wiedzy między przedsiębiorstwami występującymi w sieci może skutkować zwiększeniem innowacji produktowych, marketingowych, technologicznych czy systemowych. Te z kolei spowodują zwiększenie wartości przedsiębiorstwa w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.

Do przykładowych sieci można zaliczyć sieć firm odpryskowych, czyli system powiązań ekonomicznych i społecznych pomiędzy jednostką macierzystą a firmami z niej powstającymi. W zależności od rodzaju firmy odpryskowej jednostką macierzystą może być uczelnia oraz przedsiębiorstwo. W sieci firm odpryskowych szczególnie podkreśla się istnienie przedsiębiorstwa integratora, które to buduje swoją wartość w kontekście więzi tworzonych przez pozostałych uczestników, w tym przypadku przez firmy odpryskowe.

Firmę odpryskową można określić jako przedsięwzięcie polegające na utworzeniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego (firmy matki) nowego podmiotu o zróżnicowanym poziomie samodzielności. Może ono powstać jako efekt decyzji kadry kierowniczej lub pracowników. W przypadku dużych przedsiębiorstw korporacyjnych decyzja ta związana jest z restrukturyzacją jednostki oraz szukaniem oszczędności kosztowych. W wybranych przypadkach firma odpryskowa staje się również podwykonawcą, skupiając się na mniejszym zakresie działalności, koncentrując się na węższych problemach technologicznych, zachowując jednocześnie bezpośredni kontakt z nabywcą (Borowiec, Kubiak 2011, s. 124).

Współpraca między jednostkami macierzystymi a firmami odpryskowymi może dotyczyć (Głodek, Kornecki, Ropęga 2005, s. 22):

- przesuwania do firm odpryskowych części swojej działalności badawczo-rozwojowej przez duże firmy,
- rozwoju nowego produktu,
- joint ventures między firmami (duża firma dostarcza zasobów finansowych i produkcyjnych oraz wiedzy marketingowej, a mała firma dostarcza technologicznego know-how i przedsiębiorczej dynamiki),

- sponsorowania firm odpryskowych (duże firmy oferują finansowe wsparcie dla tworzenia nowych małych przedsiębiorstw przez swoich pracowników wykazujących przedsiębiorcze cechy),
- oferowaniu przez firmę macierzystą wiedzy w zakresie marketingu, technik produkcyjnych oraz w pewnych przypadkach poprzez dostęp do kanałów dystrybucji.

2. Metodyka realizowanych badań

Badania podzielono na dwie części: eksploracyjną i eksplanacyjną.

Pierwsza to wywiad z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzony wśród 16 przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w Wielkopolsce, w których dostrzegane jest występowanie w przyszłości firm odpryskowych i tych, których firmy te już występują. Ankieta składała się z dwóch części: pierwszą wypełniały przedsiębiorstwa, w której występują firmy odpryskowe, drugą część wypełniały wszystkie jednostki. Badania te zostały przeprowadzone w ramach projektu „Foresight Sieci gospodarcze Wielkopolski – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę”.

Kolejna część badań – eksplanacyjna, to analiza przypadku z wykorzystaniem metody sieci wartości autorstwa Alee. Metoda ta oparta jest na założeniach, że uczestnicy sieci i interesariusze uczestniczą w ciągłym i dynamicznym procesie wymiany wartości.

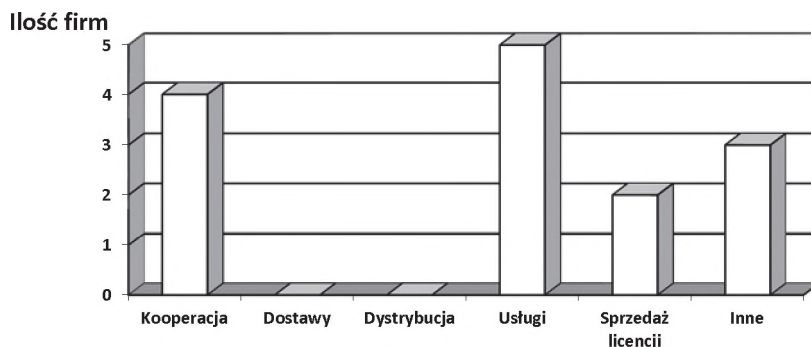
Według tej koncepcji występują dwa rodzaje przepływów wartości między stronami (Alee 2000, s. 4): wpływy, inaczej wartości otrzymywane oraz wydatki, inaczej wartości dostarczane.

Zarówno wartości dostarczane, jak i otrzymywane mogą mieć charakter materialny w postaci dochodu, dóbr oraz niematerialny jak wiedzy, informacji oraz zaufania. Sieć wartości to każdy splot relacji, który tworzy zarówno wartość materialną, jak i niematerialną poprzez ciągle, dynamiczne i złożone procesy wymiany między dwoma lub więcej jednostkami.

3. Analiza wartości w sieciach firm odpryskowych

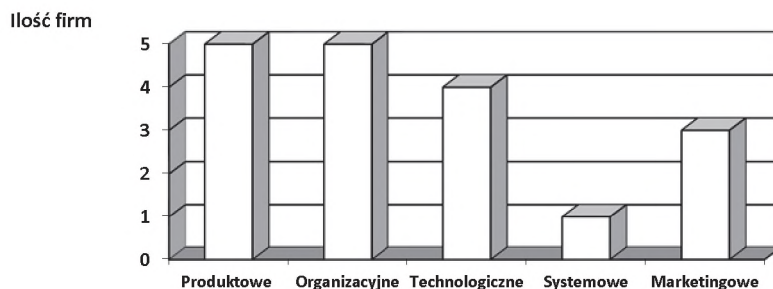
W ramach badań eksploracyjnych przeprowadzono wywiad wśród 16 przedsiębiorstw na terenie województwa wielkopolskiego. Przedmiotem analizy niniejszego artykułu są tylko przedsiębiorstwa, w których występują firmy odpryskowe. Przedsiębiorstwa te działają w różnych branżach takich jak: FMCG, doradztwo, administracja publiczna, edukacja, motoryzacja, IT, telekomunikacja, targi oraz posiadają różną strukturę organizacyjno-prawną. W grupie badanych firm występują przedsiębiorstwa mikro, małe, średnie i duże z przewagą tych ostatnich.

Współpraca między jednostką macierzystą a firmą odpryskową występuje w 44% przypadków, a dotyczy głównie usług oraz kooperacji (rysunek 1).



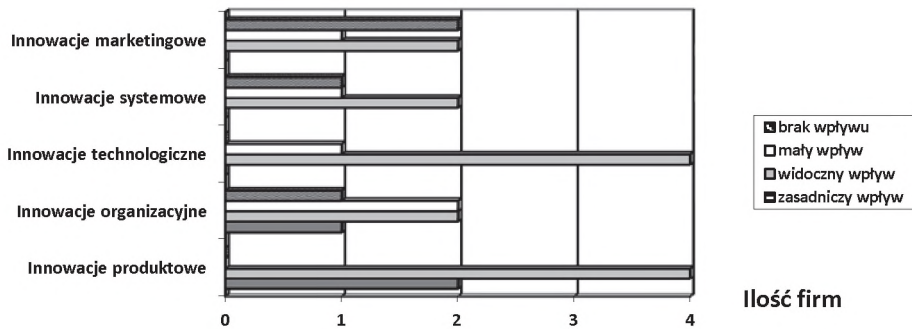
Rys. 1. Charakter współpracy między jednostkami macierzystymi a firmami odpryskowymi
Źródło: Borowiec, Kubiak 2011, s. 131.

W wyniku realizowanych badań określono również charakter nowych rozwiązań powstałych w wyniku współpracy z firmami odpryskowymi. Dostarczane rozwiązania szczególnie dotyczą innowacji produktowych oraz organizacyjnych. Innowacje produktowe to modyfikowanie lub wprowadzanie na rynek nowego produktu. Modyfikacja może dotyczyć nowej wersji, opakowania czy sposobu użycia. Ma to na celu pełniejsze zaspokojenie potrzeb klienta i dzięki temu zwiększenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Innowacje organizacyjne związane są z lepszymi sposobami organizowania w zakresie zarządzania (rysunek 2).



Rys. 2. Charakter rozwiązań innowacyjnych dostarczanych przez firmy odpryskowe
Źródło: Borowiec, Kubiak 2011, s. 132.

Natomiast najbardziej znaczący wpływ firm odpryskowych na innowacyjne rozwiązania realizowane w jednostkach macierzystych występuje w ramach innowacji produktowych, a najmniejszy w innowacjach systemowych (rysunek 3).

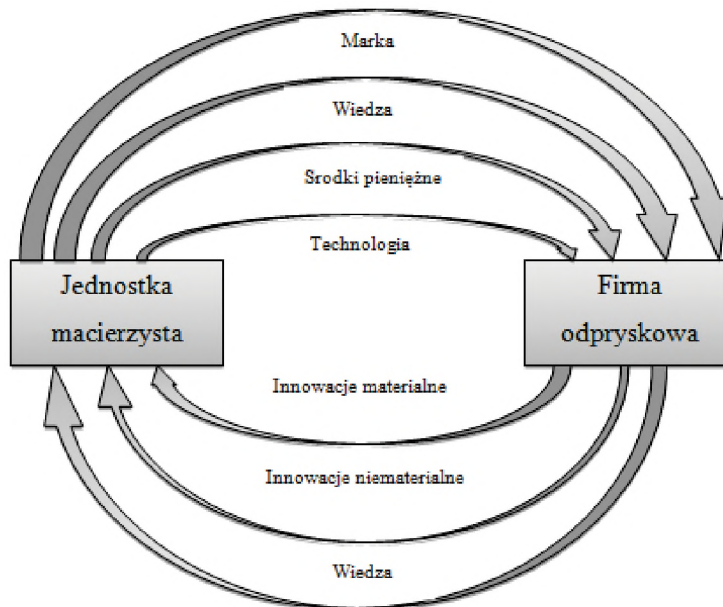


Rys. 3. Ocena współpracy firm odpryskowych na różne rodzaje innowacji

Źródło: Borowiec, Kubiak 2011, s. 132.

Na podstawie powyższych badań można stwierdzić, że występowanie firm odpryskowych skutkuje zwiększoną ilością działań innowacyjnych jednostki macierzystej. Wpływ na to ma szczególnie transfer wiedzy między jednostkami w sieci.

Przedmiotem analizy drugiej części badań (eksplanacyjnych) jest przedsiębiorstwo odpryskowe działające w branży IT. Wymianę w ramach sieci jednostka macierzysta a firma odpryskowa przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Sieć wartości w relacji jednostka macierzysta – firma odpryskowa

Źródło: opracowanie własne.

W powyższej sieci występuje siedem przepływów wartości. Wartości dostarczanych przez jednostkę macierzystą firmie odpryskowej i wartości otrzymywanych. Firma macierzysta przekazuje swoją technologię w postaci udostępnienia sprzętu, środki pieniężne jako część finansowania nowej firmy, wiedzę w postaci know-how oraz siłę marki. Za udostępnione wartości otrzymuje od firmy odpryskowej wiedzę, która pozwala wprowadzać nowe formy innowacji materialnych i niematerialnych. Korzyści zatem są obustronne – zarówno dla firm odpryskowych, jak i jednostek macierzystych. Jednostka macierzysta działając w sieci jako firma integrator wzmacnia zatem swoją wartość na rynku.

Podsumowanie

Zmienność i dynamika otoczenia zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych narzędzi konkurowania. Jednym z nich jest wyodrębnienie ze struktury przedsiębiorstwa nowej jednostki, tak zwanej firmy odpryskowej. Jednostki te prowadzą działalność w sieci przedsiębiorstw. Sieć to wynik „uruchomienia” różnych procesów, które aktywizują części, w wyniku czego pojawia się ciąg oddziaływań (Piekarczyk, Zimniewicz 2010, s. 46). Mogą one przybierać formę oddziaływań jedno i dwukierunkowych. Zasoby wiedzy przekazywane przez firmy odpryskowe jednostkom macierzystym skutkują zwiększoną ilością działań innowacyjnych. Poprzez dostęp do źródeł informacji i wiedzy firmy występujące w sieci zwiększają swoją wartość.

Literatura

- Alee V. (2000), *Reconfiguring the Value Network*, „Journal of Business Strategy” Vol. 21, No 4.
- Borowiec A., Kubiak K. (2011), *Badanie firm odpryskowych w kontekście dyfuzji innowacji w sieciach przedsiębiorstw w Wielkopolsce*, w: *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, (red.) M.K. Wyrwicka, Politechnika Poznańska, Poznań.
- Czakon W. (2005), *Sieci międzyorganizacyjne w strategii konkurencji*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, (red.) A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Dolińska M. (2010), *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa.
- Głodek P., Kornecki J., Ropęga J. (2005), *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

- Łobos K. (2005), *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Małys Ł. (2013), *Siła powiązań sieciowym w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K. (2010), *Myslenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa.
- Perechuda K. (2005), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Sveiby K.E. (2005), *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „e-mentor”, kwiecień.

INCREASE OF VALUE IN NETWORKS OF SPIN-OFFS

Summary

One of the advantages of the network organization is the ability to use the resources of other members. These resources can take material and immaterial form. Examples of network organizations include spin-offs, which arise from the separation of the parent company. These networks of companies constantly exchange values. A particularly valuable resource is knowledge. This article analyses the increase of value in networks of spin-offs from the perspective of the parent company.

Keywords: network organization, value network, spin-off

Translated by Krzysztof Kubiak