

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczyk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
e-mail: waldemar.glabiszewski@umk.pl; dgp@econ.umk.pl

---

**ZDOLNOŚCI DO POZYSKIWANIA TECHNOLOGII  
JAKO SKŁADOWA POTENCJAŁU ABSORPCYJNEGO  
PRZEDSIĘBIORSTW FINANSOWYCH W POLSCE**

---

**THE ABILITY TO ACQUIRE TECHNOLOGY  
AS THE COMPONENT OF ABSORPTIVE CAPACITY  
OF POLISH ENTERPRISES OPERATING  
IN FINANCIAL SECTOR**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.11

JEL Classification: M10

**Streszczenie:** Innowacyjne technologie wydają się współcześnie głównym wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza tych funkcjonujących w silnie konkurencyjnym środowisku, do których bez wątpienia należy zaliczyć firmy współtworzące sektor usług finansowych. Stąd też są one jak najbardziej zainteresowane skutecznym absorbowaniem z otoczenia nowoczesnych rozwiązań technologicznych, mogących stać się źródłem, a w przypadku działalności usługowej nawet przejawem rynkowych przewag konkurencyjnych. Do tego potrzebne są jednak odpowiednie zdolności przedsiębiorstwa, wśród których niebagatelną rolę odgrywają zdolności do pozyskiwania innowacyjnych technologii, stanowiące znaczącą składową całego potencjału absorpcyjnego. W niniejszym opracowaniu autorzy, opierając się na wynikach własnych badań, podejmują próbę odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu rozwój zdolności do pozyskiwania innowacyjnych technologii wpływa na wielkość przewagi konkurencyjnej zdobywanej przez przedsiębiorstwa w polskim sektorze komercyjnych usług finansowych.

**Słowa kluczowe:** innowacyjne technologie, transfer technologii, potencjał absorpcyjny, zdolności.

**Summary:** The paper is of empirical character and it is an attempt to assess the impact of the ability to acquire new technologies of Polish enterprises operating in the financial sector on their market competitive advantages. In order to assess this impact, the author identifies correlation coefficients between the level of aforementioned ability development (both concerning the aggregated approach and particular components of such an ability) and the level of the competitive advantage. The research findings presented in the paper prove above mentioned relation, although its power seems to be rather moderate. This means that further development of the ability to acquire new technologies will not result in the radical increase of enterprises market competitive advantages.

**Keywords:** innovative technologies, technology transfer, absorptive capacity, abilities.

## 1. Wstęp

Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w dużej mierze podyktowana jest poziomem nowoczesności wykorzystywanych przez nie technologii. Z kolei dynamicznie zmieniające się i jednocześnie wymagające otoczenie, zwłaszcza konkurencyjne oraz technologiczne, sprawia, że samodzielne zapewnienie sobie tej wysokiej nowoczesności jest niesłychanie trudnym zadaniem, a tym samym poważnym wyzwaniem, i to nawet dla dużych, silnych podmiotów. Stąd też w zasadzie każde przedsiębiorstwo zmuszone jest posilkować się, a czasami nawet w pełni opierać swoją działalność na rozwiązaniach niebędących autorskim wynikiem prowadzonych przez siebie prac B+R. Rodzi się więc konieczność pozyskiwania nowych technologii z zewnątrz. Miarą sukcesu ich transferowania nie jest jednak sam fakt nabycia pożądanej technologii, ale także, a raczej przede wszystkim takie jej wdrożenie, które umożliwi generowanie za jej sprawą konkurencyjnych efektów i uzyskiwanie satysfakcjonujących wyników w ramach prowadzonej działalności. Zatem pozyskiwanie nowej technologii jedynie inicjuje złożony proces, jakim jest jej absorbowanie. W konsekwencji potencjał absorpcyjny przedsiębiorstwa nie może opierać się wyłącznie na zdolnościach do pozyskiwania technologii. Musi przewidywać zdecydowanie szerszy zakres zdolności, adekwatny do struktury zadań przewidzianych w ramach transferu technologii.

Niezwykle ważne jest więc, aby odpowiedzialna za transfer technologii kadra przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza menedżerska, była w pełni świadoma wyzwania, jakie stoi za tym przedsięwzięciem, i konkretnej roli, jaką odgrywają w jego realizacji zdolności do pozyskiwania nowych technologii, co też stanowi główny przedmiot rozważań prowadzonych w ramach niniejszego artykułu. W szczególności jednak autorzy podejmują próbę odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu rozwój zdolności do pozyskiwania innowacyjnych technologii wpływa na wielkość ewentualnej przewagi konkurencyjnej zdobywanej przez przedsiębiorstwa w polskim sektorze komercyjnych usług finansowych.

## 2. Zdolności do pozyskiwania nowych technologii a potencjał absorpcyjny przedsiębiorstwa

Proces transferu technologii ma określoną strukturę przewidzianych w nim działań. Wbrew pozorom jest ona bardzo dyskusyjna, jako że trudno jednoznacznie określić granice tak złożonego procesu, wskazując jednoznacznie jego początek i koniec. Czy bowiem za jego początek należy uznać moment przejmowania nowej technologii, czy zainicjowania negocjacji w celu ustalenia warunków jej pozyskania, a może już pojawienie się samego pomysłu na wzbogacenie swojego potencjału o nową technologię, który nasunął się np. w trakcie szczegółowo przeprowadzanej analizy strategicznej? Czy powinniśmy przyjąć, że zwieńczeniem tego procesu będzie przejście nowej technologii czy też jej wdrożenie? A może dopiero uruchomienie jej

docelowej eksploatacji, przewidujące zabiegi dostosowawcze i doskonalące? W literaturze przedmiotu istnieje wiele propozycji strukturyzowania procesu transferu technologii – od ogólnych do bardzo szczegółowych.

Bardzo syntetyczne podejście do procesu transferu proponuje chociażby A. Walter, który wyodrębnia trzy podstawowe fazy, tj. [Walter 2003, s. 14]:

- fazę wstępną, czyli wyboru,
- fazę główną, czyli przejmowania,
- fazę skutku, czyli uzyskiwania rezultatów.

Trzy zasadnicze etapy przewiduje również klasyczne podejście do procesu absorpcji, zgodnie z którym należy wyodrębnić [Cohen, Levinthal 1990, s. 198; Zahra, George 2002, s. 192]:

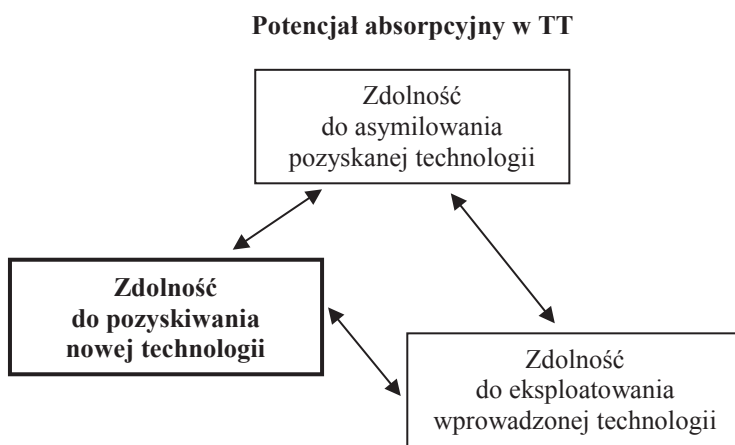
- etap pozyskania nowej technologii,
- etap asymilowania pozyskanej technologii,
- etap wykorzystania zasymilowanej technologii.

Te jednak stanowią jedynie podstawę do dalszego strukturyzowania procesu transferu, dzięki czemu może on przybrać bardziej operacyjną postać, nabierając tym samym aplikacyjnego charakteru. Etap pierwszy, wyznaczający główny obszar rozważań w niniejszym opracowaniu, powinien uwzględniać przede wszystkim wybór technologii, dobór formy transferu i w końcu przejęcie technologii. Chcąc jednak jeszcze precyzyjniej przystąpić do zadania, jakim jest pozyskanie nowej technologii, można przewidzieć jeszcze kolejne, niekoniecznie sekwencyjnie podejmowane przez przedsiębiorstwo działania, a mianowicie:

- ocenę jego potrzeb technologicznych,
- ocenę tkwiących w nim możliwości pozyskania nowych technologii,
- pozyskanie informacji o nowych technologiach,
- pozyskanie informacji o możliwościach ich finansowania,
- ocenę wartości potencjalnych technologii i wybór tej najwłaściwszej,
- ocenę dostępnych form TT i wybór optymalnej,
- ocenę potencjalnych dawców technologii i wybór najlepszego,
- nawiązanie kontaktu z wybranym dawcą technologii i podjęcie z nim negocjacji,
- formalne nabycie czy też przejęcie transferowanej technologii,
- fizyczne przeniesienie technologii.

Należy jednak pamiętać, że pozyskana przez przedsiębiorstwo technologia musi być następnie przez nie wdrożona i przyswojona, a także doprowadzona do postaci umożliwiającej docelową jej eksploatację. Dopiero właściwe wykorzystywanie technologii przez jej biorcę, czyli takie, które umożliwia generowanie zamierzonych efektów, umownie kończy proces jej transferu [Lasserre 2003, s. 273]. Biorąc pod uwagę, że pozyskiwana technologia jest wprowadzana do nowego środowiska, często należy ją adaptować do niego bądź też odwrotnie – środowisko dostosować do niej. Wymagane jest zatem podjęcie działań dostosowawczych lub nawet doskonalących, co pozwala dodatkowo uzyskać wyższy poziom innowacyjności nabywanej technologii, a w konsekwencji wyższą konkurencyjność generowanych za jej sprawą efektów.

Aby przedsiębiorstwo było w stanie skutecznie zrealizować tak złożone i trudne przedsięwzięcie, musi dysponować określonymi, w pewnych obszarach na pewno wyspecjalizowanymi i niewątpliwie niebagatelnymi zdolnościami, które stanowią o jego potencjale absorpcyjnym. Zdolności do pozyskiwania z otoczenia nowej technologii stanowią – obok zdolności do jej asymilowania i eksploataowania – segment protechnologicznych zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstwa, co zostało zaprezentowane na rys. 1.



**Rys. 1.** Segmenty potencjału absorpcyjnego w procesie TT

Źródło: opracowanie własne.

Te zagregowane segmenty zdolności, współtworzące potencjał absorpcyjny, są bez wątpienia zależne od siebie, i to w procesie zarówno ich kształtowania, jak i wykorzystywania [Zahra, George 2002, s. 188]. Ponadto mają złożoną naturę, co oznacza, że są zbudowane z wielu elementarnych składowych, spośród których część ma charakter uniwersalny, a część wyspecjalizowany. Te pierwsze mogą mieć zastosowanie na różnych etapach transferu technologii, decydując o skuteczności zróżnicowanych działań. Można do nich zaliczyć np. wiedzę techniczną pracowników czy ich przedsiębiorcze postawy, jak również prorynkową kulturę organizacyjną czy proinnowacyjny system motywacyjny. Z kolei te drugie są wykorzystywane do realizowania ściśle określonych zadań w funkcjonalnie wyodrębnionym obszarze, wymagających dużej fachowości. I tak zdolności do pozyskiwania nowych technologii ze względu na swoje sprofilowane zastosowanie powinny przewidywać, por. [Glabiszewski 2015, s. 481]:

- zdolność do identyfikowania oraz oceny własnych potrzeb i możliwości technologicznych,
- zdolność do identyfikowania w otoczeniu oraz oceny potencjalnych technologii i ich dawców,

- zdolność do zastosowania poszczególnych form transferu technologii,
- zdolność do współpracy z innymi podmiotami celem doprowadzenia do przeniesienia technologii.

O sile całego potencjału absorpcyjnego, jak również jego zagregowanych segmentów, stanowią poszczególne elementarne składniki, czyli konkretne zasoby przedsiębiorstwa, będące źródłem określonych zdolności. Należy je zatem w sposób planowy nabywać bądź też kształtować, pamiętając, że mogą one mieć charakter zarówno indywidualny (personalny), których nośnikiem są poszczególni pracownicy, jak i ogólnoorganizacyjny, stanowiący kapitał organizacyjny całego przedsiębiorstwa [Barney 1997, s. 144]. Wśród wyspecjalizowanych zasobów personalnych, stanowiących o zdolnościach do pozyskiwania z zewnątrz nowych technologii, a niebędących uniwersalnymi składnikami potencjału absorpcyjnego, można wyodrębnić:

- wiedzę o potencjalnie wartościowych technologiach i ich źródłach,
- znajomość bieżących wyników prac B+R decydujących o ogólnym postępie technologicznym,
- umiejętność oceny potencjalnych technologii i ich dawców,
- umiejętność określania potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa,
- umiejętności negocjacyjne,
- postawy ciekawości, wrażliwości i ciągłych poszukiwań,
- doświadczenie pracowników w zakresie pozyskiwania technologii.

Z kolei w ramach wyspecjalizowanych zasobów ogólnoorganizacyjnych, charakterystycznych dla sfery potencjału odpowiedzialnego za pozyskiwanie nowych technologii, należy przewidzieć:

- system pomiaru wyników działalności,
- dobre relacje z potencjalnymi dawcami technologii, np. wyższymi uczelniami, jednostkami B+R itp.,
- dobre relacje z instytucjami pośrednictwa technologicznego,
- doświadczenie we współpracy z innymi podmiotami,
- doświadczenie w wykorzystywaniu różnych form transferu technologii,
- procedury i mechanizmy pozyskiwania z otoczenia wiedzy i technologii,
- sprawny system komunikowania się z otoczeniem,
- system oceny wartości nowych technologii i ich dawców (procedury, metody, kryteria, mierniki),
- system monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa,
- poziom budżetu na pozyskanie nowych technologii i wiedzy.

Kształtując poszczególne składowe protechnologicznego potencjału absorpcyjnego, w tym zdolności do pozyskiwania nowych technologii, należy przyjąć, że stopień ich rozwoju determinuje ostatecznie możliwość uzyskania na bazie tej technologii przewagi konkurencyjnej i wysokich wyników w procesie konkurowania [Wiśniewska 2015, s. 138]. Zatem mogą one odgrywać bardzo odpowiedzialną rolę nie tylko w procesie TT, ale ostatecznie również w rynkowo-finansowej działalności całej organizacji.

### 3. Metodyka i hipotezy

Część empiryczna artykułu została opracowana na podstawie wyników badania przeprowadzonego w latach 2014-2015 z zastosowaniem metody ankiety internetowej. Została ona skierowana do naczelnego kierownictwa 155 zarejestrowanych w Polsce komercyjnych przedsiębiorstw sektora finansowego, tj. wszystkich banków, zakładów ubezpieczeń majątkowych i na życie, towarzystw funduszy inwestycyjnych (TFI) oraz powszechnych towarzystw emerytalnych (PTE). Do badania ostatecznie przystąpiło 108 przedsiębiorstw, wypełniając kwestionariusz ankiety. Stanowiły one 70% badanej populacji. Ostatecznie pomiarowi i analizie poddano 37 TFI, 26 banków, 19 zakładów ubezpieczeń majątkowych, 17 zakładów ubezpieczeń na życie i 9 PTE.

Przeprowadzone badanie stanowiło podstawowe źródło danych, niezbędnych do realizacji głównego celu empirycznego artykułu, jakim jest ocena wpływu posiadanych przez działające w Polsce przedsiębiorstwa finansowe zdolności do pozyskiwania innowacyjnych technologii na zdobywanie przez nie rynkowych przewag konkurencyjnych. Dla osiągnięcia tak sformułowanego celu głównego autorzy wyznaczyli sobie trzy cele szczegółowe, a mianowicie:

1) ocenę wpływu zagregowanego obszaru zdolności do pozyskiwania nowych technologii na zdobywanie rynkowych przewag konkurencyjnych na tle pozostałych obszarów protechnologicznego potencjału absorpcyjnego;

2) ocenę wpływu wyodrębnionych segmentów zdolności do pozyskiwania nowych technologii na zdobywanie rynkowych przewag konkurencyjnych;

3) ocenę wpływu poszczególnych składników zdolności do pozyskiwania nowych technologii na zdobywanie rynkowych przewag konkurencyjnych.

Chcąc zrealizować cele szczegółowe, a tym samym cel główny artykułu, autorzy postawili do zweryfikowania trzy następujące hipotezy badawcze:

H1. Stopień rozwoju posiadanych przez przedsiębiorstwa finansowe zdolności do pozyskiwania nowych technologii równie silnie wpływa na zdobywanie rynkowych przewag konkurencyjnych co stopień rozwoju zdolności do asymilowania i eksploataowania pozyskiwanych technologii.

H2. Wszystkie cztery segmenty posiadanych przez przedsiębiorstwa finansowe zdolności do pozyskiwania nowych technologii istotnie wpływają na zdobywanie rynkowych przewag konkurencyjnych.

H3. Zarówno zasoby indywidualne, jak i ogólnoorganizacyjne, współtworzące wyspecjalizowane zdolności do pozyskiwania nowych technologii, istotnie wpływają na zdobywanie rynkowych przewag konkurencyjnych.

W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono statystyczne i opisowe analizy uzyskanych wyników badania, dochodząc do zaprezentowanych w kolejnym punkcie wniosków.

#### **4. Zdolności do pozyskiwania nowych technologii jako źródło rynkowych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw finansowych**

Zdolności przedsiębiorstwa do pozyskiwania nowych technologii stanowią jeden z trzech segmentów potencjału absorpcyjnego wykorzystywanego w procesie TT, który jako spójny system powinien zapewnić wprowadzenie do przedsiębiorstwa innowacyjnej technologii i takie jej eksploataowanie, by mogła ona stać się źródłem przewag konkurencyjnych, umożliwiających realizację rynkowych i finansowych celów stojących u podstaw decyzji o jej wdrożeniu.

W trakcie prowadzonego badania aż 70%, tj. 76 indagowanych, przedsiębiorstw zadeklarowało, że zdołało w następstwie zaabsorbowania innowacyjnej technologii osiągnąć wyraźną wyższość technologiczną względem swych bezpośrednich konkurentów w sektorze. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że posiadanie przewagi technologicznej, a więc o charakterze zasobowym, ma ekonomiczne uzasadnienie tylko wtedy, gdy uda się ją przekształcić w przewagę rynkową, co oznacza, że musi ona znaleźć swój wyraz w identyfikowanych na rynku atrybutach oferty przedsiębiorstwa. Innymi słowy, musi mieć tak wysoką relatywnie wartość dla klienta, która skłoni go do jej nabycia. Aby sprawdzić, czy to zadanie udało się zrealizować wyżej wspomnianym przedsiębiorstwom finansowym, poproszono ich menedżerów o określenie w skali procentowej stopnia osiągnięcia przewag rynkowych budowanych z założenia na bazie technologicznych przewag zasobowych. Średnia uzyskanych ocen na poziomie 67,7% wskazuje, że badanym przedsiębiorstwom udało się zbudować rynkowe przewagi konkurencyjne, choć nie tak duże, jak tego oczekiwały. Biorąc jednak pod uwagę wyjątkowo wysoką intensywność konkurencji w sektorze finansowym, uzyskane przewagi należy uznać za znaczące, choć – jak się okazuje – nie zawsze w pełni satysfakcjonujące.

Wobec powyższego nasuwa się nurtujące pytanie, jaki wpływ na zdobycie rynkowych przewag konkurencyjnych mają posiadane przez przedsiębiorstwa finansowe zdolności do pozyskiwania nowych technologii. By na nie odpowiedzieć, w pierwszym kroku oszacowano współczynniki korelacji Pearsona dla zdiagnozowanego w trakcie badania stopnia rozwoju tych zdolności i stopnia osiągnięcia rynkowych przewag konkurencyjnych. W obu przypadkach pomiar był dokonywany w skali procentowej, tj. od 0 do 100%. W pierwszym z nich 0 oznaczało, że dane zdolności w zasadzie nie zostały rozwinięte, a 100% – zostały maksymalnie, tj. w pełni rozwinięte. Z kolei w przypadku drugim 0 oznaczało, że w ogóle nie osiągnięto przewagi konkurencyjnej, a 100% – została ona osiągnięta na poziomie docelowym, czyli zgodnym ze strategicznymi założeniami przedsiębiorstwa. Uzyskane wartości współczynników zostały przedstawione w tab. 1.

Zaprezentowane wartości współczynników Pearsona świadczą o istnieniu pozytywnej korelacji zachodzącej między badanymi zmiennymi. Oznacza to, że dalszy rozwój zdolności absorpcyjnych powinien zapewnić przedsiębiorstwom finanso-

**Tabela 1.** Współczynniki korelacji Pearsona dla stopnia rozwoju poszczególnych zdolności absorpcyjnych i stopnia osiągnięcia rynkowych przewag konkurencyjnych

Zmienne	Stopień osiągnięcia rynkowej przewagi konkurencyjnej
	<i>r</i>
Stopień rozwoju zdolności do pozyskiwania nowych technologii	0,504 <sup>†</sup>
Stopień rozwoju zdolności do asymilowania pozyskanych technologii	0,624 <sup>†</sup>
Stopień rozwoju zdolności do wykorzystywania wprowadzonych technologii	0,443 <sup>†</sup>

\*  $p \leq 0,1$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*  $p \leq 0,01$ ; †  $p \leq 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badania.

wym wyższy poziom przewagi konkurencyjnej, jaką spodziewają się one uzyskać w następstwie TT, choć niekoniecznie radykalnie. Silny związek liniowy ( $r = 0,62$ ) został zdiagnozowany jedynie w odniesieniu do zdolności asymilacyjnych. W przypadku stopnia rozwoju zdolności do pozyskiwania nowych technologii – podobnie jak względem zdolności do jej wykorzystywania – zależność ta jest raczej umiarkowana, por. [Wasilewska 2008, s. 236]. Oszacowany poziom korelacji stanowi więc podstawę do falsyfikacji przyjętej hipotezy H1. Okazuje się bowiem, że wyższy poziom rozwoju zdolności badanych przedsiębiorstw do pozyskiwania nowych technologii nie wpłynie zbyt silnie na zwiększenie ich rynkowej przewagi konkurencyjnej, a bynajmniej nie tak znacząco, jak w przypadku rozwoju zdolności do asymilowania nabywanych technologii.

Wynik ten ma swoje logiczne uzasadnienie, jako że to właśnie na etapie asymilowania pozyskanej technologii przewiduje się jej ewentualne udoskonalenie, które daje sposobność zwiększenia poziomu jej innowacyjności, stanowiącej poważną podstawę dla budowania przewagi konkurencyjnej.

Chcąc pogłębić wiedzę na temat badanych zależności, w kolejnym kroku oszacowano współczynniki korelacji Pearsona dla zdiagnozowanego w trakcie badania stopnia rozwoju czterech wyodrębnionych w przedsiębiorstwach finansowych segmentów zdolności do pozyskiwania nowych technologii i stopnia osiągnięcia przez nie rynkowych przewag konkurencyjnych. Ich wartości zostały przedstawione w tab. 2.

Uzyskane wartości współczynników korelacji świadczą o dość słabym związku liniowym zachodzącym między analizowanymi zmiennymi, a zatem również w przypadku hipotezy H2 istnieje podstawa do jej falsyfikacji. Okazuje się bowiem, że żaden z wyodrębnionych obszarów zdolności do pozyskiwania nowych technologii nie wpływa istotnie – a co najwyżej umiarkowanie – na zdobywanie i zwiększanie rynkowych przewag konkurencyjnych.



**Tabela 2.** Współczynniki korelacji Pearsona dla stopnia rozwoju segmentów zdolności do pozyskiwania nowych technologii i stopnia osiągnięcia rynkowych przewag konkurencyjnych

Zmienne	Stopień osiągnięcia rynkowej przewagi konkurencyjnej
	<i>r</i>
Zdolność do identyfikowania oraz oceny własnych potrzeb i możliwości technologicznych	0,479 <sup>†</sup>
Zdolność do identyfikowania w otoczeniu oraz oceny potencjalnych technologii i ich dawców	0,433 <sup>†</sup>
Zdolność do zastosowania poszczególnych form transferowania z zewnątrz technologii	0,461 <sup>†</sup>
Zdolność do współpracy z innymi podmiotami celem doprowadzenia do przeniesienia technologii	0,471 <sup>†</sup>

\*  $p \leq 0,1$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*  $p \leq 0,01$ ; †  $p \leq 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badania.

Świadomość braku silnych zależności między analizowanymi zdolnościami a uzyskiwanymi w następstwie ich wykorzystywania efektami może wpływać demotywująco na menedżerów, zniechęcając ich do doskonalenia w przedsiębiorstwie protechnologicznego potencjału, co wydaje się dość niepokojące z perspektywy konieczności jego rozwoju i kształtowania wysokiej konkurencyjności. Tym bardziej uzasadnione staje się szczegółowe weryfikowanie faktu i natężenia wpływania wyspecjalizowanych składników zdolności do pozyskiwania nowych technologii na wielkość uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej. Dlatego też w dalszej części analiz wyznaczono poziom współczynników korelacji Pearsona dla tych zmiennych, który został przedstawiony w tab. 3.

**Tabela 3.** Współczynniki korelacji Pearsona dla stopnia rozwoju poszczególnych składników zdolności do pozyskiwania nowych technologii i stopnia osiągnięcia rynkowych przewag konkurencyjnych

Lp.	Zmienne	Stopień osiągnięcia rynkowej przewagi konkurencyjnej
		<i>r</i>
1	2	3
<b>Zasoby indywidualne pracowników</b>		<b>0,739<sup>†</sup></b>
1	Doświadczenie pracowników w zakresie pozyskiwania technologii	0,716 <sup>†</sup>
2	Postawa ciekawości, wrażliwości i ciągłych poszukiwań	0,714 <sup>†</sup>
3	Umiejętność oceny potencjalnych technologii i ich dawców	0,631 <sup>†</sup>
4	Znajomość bieżących wyników prac B+R decydujących o ogólnym postępie technologicznym	0,594 <sup>†</sup>

1	2	3
5	Umiejętności negocjacyjne	0,544 <sup>†</sup>
6	Wiedza o potencjalnie wartościowych technologiach i ich źródłach	0,515 <sup>†</sup>
7	Umiejętność określania potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa	0,513 <sup>†</sup>
<b>Zasoby ogólnooorganizacyjne</b>		<b>0,698<sup>†</sup></b>
1	System monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa	0,716 <sup>†</sup>
2	System oceny wartości nowych technologii i ich dawców (procedury, metody, kryteria, mierniki)	0,696 <sup>†</sup>
3	Procedury i mechanizmy pozyskiwania z otoczenia wiedzy i technologii	0,607 <sup>†</sup>
4	Sprawny system komunikowania się z otoczeniem	0,579 <sup>†</sup>
5	Poziom budżetu na pozyskanie nowych technologii i wiedzy	0,525 <sup>†</sup>
6	Dobre relacje z instytucjami pośrednictwa technologicznego	0,517 <sup>†</sup>
7	Dobre relacje z potencjalnymi dawcami technologii, np. uczelnie wyższe, jednostki B+R itp.	0,484 <sup>†</sup>
8	Doświadczenie we współpracy z innymi podmiotami	0,452 <sup>†</sup>
9	Doświadczenie w stosowaniu różnych form transferu technologii	0,444 <sup>†</sup>
10	System pomiaru wyników działalności	0,321 <sup>†</sup>

\*  $p \leq 0,1$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*  $p \leq 0,01$ ; †  $p \leq 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badania.

Istotny związek zachodzący między rynkową przewagą konkurencyjną a uśrednionym poziomem rozwoju zasobów o charakterze indywidualnym wynika przede wszystkim z silnej korelacji występującej w odniesieniu do dotychczasowych doświadczeń pracowników w zakresie pozyskiwania technologii oraz ich postaw wyrażających ciekawość, wrażliwość oraz chęć ciągłych poszukiwań źródeł wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także wobec specjalistycznych umiejętności dokonywania oceny potencjalnych technologii i ich dawców w procesie wyboru optymalnych rozwiązań. Niewątpliwie doświadczenie pracowników, mające swoje odzwierciedlenie w fachowej wiedzy i umiejętnościach, poparte przedsiębiorczymi postawami i specjalistycznymi zdolnościami, powinny zapewnić przedsiębiorstwu oczekiwane efekty w postaci rynkowej wyższości wobec swych sektorowych rywali. Podobną rolę wśród zasobów ogólnooorganizacyjnych – jak się okazuje – odgrywa system monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa oraz system oceny wartości nowych technologii i ich dawców, a także procedury, narzędzia i mechanizmy pozyskiwania z otoczenia cennej wiedzy i nowych technologii. A zatem źródłem sukcesu w procesie pozyskiwania innowacyjnych technologii, wyrażonego osiągnięciem rynkowej przewagi konkurencyjnej, są konkretne wysoko rozwinięte zasoby personalne wsparte systemowymi rozwiązaniami i narzędziami.

Przedmiotem głębszej refleksji – i to natury zarówno praktycznej, jak i teoretycznej – powinien stać się dodatkowo niski poziom zależności zachodzącej między poziomem rozwoju systemu pomiaru wyników prowadzonej działalności a wielkością osiąganego przewagi. Trudno bowiem dostrzec w przedsiębiorstwie potrzeby zmian technologicznych i możliwości ich pełnego wykorzystania bez szczegółowego opomiarowania poszczególnych efektów uzyskiwanych w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, w tym świadczących o posiadaniu przewagi bądź też luki konkurencyjnej.

## 5. Zakończenie

Zdolności do pozyskiwania nowych technologii z założenia stanowią kluczowy element potencjału absorpcyjnego, gdyż są odpowiedzialne za oczywiste i wymagające jednocześnie zadania przewidziane w procesie transferu technologii. W sposób bezpośredni determinują parametry nabywanej technologii, jak również warunki jej przejmowania, natomiast w sposób pośredni oddziałują na jakość realizacji kolejnych etapów transferu, tj. asymilowania i eksploataowania pozyskiwanej technologii, a w konsekwencji na poziom docelowych efektów, zwłaszcza tych o charakterze rynkowym i finansowym, których osiągnięcie skłaniało przedsiębiorstwo do podjęcia decyzji o absorpcji nowej technologii.

Założenie to, choć wydaje się logiczne i jak najbardziej uzasadnione, zostało podane w wątpliwość za sprawą zaprezentowanych w niniejszym artykule wyników badań, jakie zostały przeprowadzone wśród działających w Polsce przedsiębiorstw finansowych. Jak się bowiem okazuje, rozwój zdolności do pozyskiwania nowych technologii nie pozostaje w silnym związku z wielkością osiąganą na rynku przewag konkurencyjnych. Dopiero bardziej szczegółowa analiza elementarnych składników współtworzących te wyspecjalizowane zdolności pozwala dostrzec silniejsze zależności względem poziomu rynkowej przewagi konkurencyjnej, jednakże tylko w przypadku nielicznych spośród tych, które zostały przewidziane w badaniu.

Te, miejscami dość zaskakujące, spostrzeżenia wskazują na potrzebę podjęcia dalszych, bardziej wnikliwych badań nad rolą zdolności do pozyskiwania nowych technologii, jaką odgrywają w procesie TT i kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, stanowiąc integralną część jego potencjału absorpcyjnego.

## Literatura

- Barney J.B., 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., 1990, *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1, s. 128-152.
- Głabiszewski W., 2015, *The model of the absorption of innovative technologies in the financial services sector*, *International Journal of Business Excellence*, vol. 8, no. 4, s. 471-491.

- Lasserre Ph., 2003, *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York.
- Walter A., 2003, *Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Voraussetzungen für den Erfolg*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Wiśniewska J., 2015, *Technologia jako strategiczny czynnik innowacyjności organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Zahra S.A., George G., 2002, *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, *Academy of Management Review*, vol. 27, no. 2, s. 185-203.