

*Waldemar Glabiszewski*  
*Uniwersytet Mikołaja Kopernika*

## **Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii**

### **Creating the image of a company rendering services for the purpose of building relationships in the technology transfer process**

*W niniejszym opracowaniu autor pragnie zaprezentować wielowymiarową rolę wizerunku przedsiębiorstwa, zwłaszcza w działalności o charakterze usługowym. W szczególności jednak stawia sobie za cel dokonanie wieloaspektowej oceny znaczenia wizerunku przedsiębiorstwa usług finansowych w procesie dokonywanego na jego rzecz transferu technologii.*

*W związku z powyższym identyfikuje liczne potencjalne relacje, występujące w procesie transferu technologii na etapie jego inicjowania, przeprowadzania i finalizowania, a następnie ukazuje wpływ wizerunku przedsiębiorstwa na ich podejmowanie i podtrzymywanie. W konsekwencji uzmysławia, w jak dużym stopniu wizerunek przedsiębiorstwa usługowego warunkuje skuteczność absorpcji technologii. Ułatwia on bowiem nawiązywanie niezbędnych w tym procesie kontaktów oraz determinuje jakość i trwałość przewidzianych w nim proinnowacyjnych relacji. I to nie tylko z dawcami technologii, pośrednikami w transferze technologii czy innymi podmiotami jakkolwiek ten proces wspierającymi, ale także z klientami, którzy będąc bezpośrednimi odbiorcami efektów nowo wdrożonej technologii, decydują o ostatecznym sukcesie tego protechnologicznego przedsięwzięcia.*

**Słowa kluczowe:** *przedsiębiorstwo usługowe, wizerunek przedsiębiorstwa, transfer technologii, relacje międzyorganizacyjne, relacje w transferze technologii*

#### **1. Wprowadzenie**

Współcześnie, w dobie silnej konkurencji oraz coraz bardziej dojrzałego rynkowo społeczeństwa wizerunek przedsiębiorstwa nabiera kluczowego znaczenia w budowaniu właściwych relacji z klientami. Tym ważniejszą odgrywa on rolę w przypadku przedsiębiorstwa usługowego, którego podstawowy element oferty rynkowej, jakim jest usługa, ma mniejszą względem dóbr materialnych siłę oddziaływania na klienta. Walory usługi jako produktu o charakterze niematerialnym są bowiem trudniejsze do uchwycenia przez ich konsumentów ze względu na ograniczone możliwości poznania ich

wartości za pomocą zmysłów, zwłaszcza przed podjęciem decyzji o ich zakupie. Trudniej zatem też wyróżnić je ich twórcom na tle ofert konkurentów. W obliczu swego rodzaju „rynkowej ułomności” usługi, wynikającej z jej niematerialności, przedsiębiorstwa usługowe muszą w większym stopniu wykorzystywać pozostałe instrumenty marketingowe w celu przekonania klientów do siebie i swojej oferty. W konsekwencji szczególnego znaczenia nabiera dla nich właśnie ich wizerunek. Zwłaszcza że buduje on i wzmacnia również relacje z innymi interesariuszami firmy, jak chociażby z jej inwestorami, dostawcami, kontrahentami, potencjalnymi pracownikami, instytucjami finansowymi, władzami lokalnymi itd. Niewątpliwie odgrywa też znaczącą rolę w nawiązywaniu kontaktów z różnymi podmiotami w celu absorbowania z otoczenia wartościowych innowacji technologicznych. W kontekście działalności innowacyjnej wizerunek spełnia jeszcze jedną funkcję. Mianowicie warunkując dobre relacje z klientami, wpływa na ich przychyłność w przyjmowaniu wprowadzanych w technologiach nowości, które to w przypadku działalności usługowej również w sposób bezpośredni kreują wartość rynkową.

W niniejszym opracowaniu autor pragnie ocenić znaczenie wizerunku przedsiębiorstwa w jego nie marketingowej, a protechnologicznej działalności innowacyjnej. W szczególności podejmuje się dookreślenia wielowymiarowej roli wizerunku przedsiębiorstwa usług finansowych w procesie dokonywanego na jego rzecz transferu technologii. Choć opracowanie to ma przede wszystkim charakter teoretyczny, to jednak autor starając się nadać mu pragmatyczny wydźwięk opiera swoje tezy również na opiniach uzyskanych w ramach przeprowadzonych w 2012 roku wywiadów z przedstawicielami 10 wybranych, działających w Polsce banków i zakładów ubezpieczeń.

## **2. Istota i znaczenie wizerunku przedsiębiorstw usług finansowych**

To, jak organizacja jest postrzegana przez podmioty w swoim otoczeniu, decyduje o społeczno-gospodarczym poparciu dla jej działań, bądź też jego braku<sup>1</sup>. Tym samym tworzy mniej lub bardziej sprzyjające warunki jej funkcjonowania. Żeby były one jak najbardziej korzystne, organizacja powinna starać się jak najlepiej przedstawić siebie, czyli swoją tożsamość, która stanowi istotę organizacji czy inaczej – jej złożoną osobowość. Wcześniej jednak należy pożądaną tożsamość precyzyjnie określić i odpowiednio zbudować, a dopiero w kolejnym kroku świadomie zaprezentować ją otoczeniu w procesie komunikowania się, zwłaszcza za sprawą instrumentów public relations. Tym samym organizacja kreuje swój wizerunek, przez który należy rozumieć wyobrażenie o niej, jakie powstaje w świadomości podmiotów, które z nią się stykają. Upraszczając można powiedzieć, że tożsamość przedsiębiorstwa jest

---

<sup>1</sup> B. Donaldson, T. O’Toole: *Strategic Market Relationships*. John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 152-155.

jego pożądanym obrazem kształtowanym przez niego samego, natomiast wizerunek stanowi obraz tego przedsiębiorstwa, postrzegany przez podmioty zewnętrzne.

Biorąc pod uwagę fakt, że wizerunek organizacji powstaje nie tylko pod wpływem czynników racjonalnych, ale również emocji, nastawień, uprzedzeń itp., to należy mieć świadomość, że jest on subiektywnym wyobrażeniem o danym obiekcie, jakie ma człowiek, a które powstaje w wyniku indywidualnego procesu percepcji<sup>2</sup>. W konsekwencji nie zawsze postrzegany wizerunek jest identyczny z rzeczywistym, tzn. że nie zawsze jest bezpośrednim odzwierciedleniem tożsamości organizacji. Będąc zatem jej indywidualnie interpretowanym obrazem, nie musi być siłą rzeczy wierną kopią rzeczywistości. Ponadto wizerunek tworzy się nie tylko w wyniku działań zaplanowanych, ale też przypadkowych oraz nieświadomych zachowań. Jak się zatem okazuje, nie jest łatwo kreować wizerunek organizacji, gdyż po pierwsze, jest on kształtowany w świadomości zewnętrznych podmiotów, a po drugie – w dużej mierze niezależnie od niej samej.

Konsekwencją stworzonego wizerunku jest reputacja, czyli powszechna opinia o przedsiębiorstwie czy inaczej zbiór długookresowo kształtowanych poglądów, jakie mają docelowe grupy przedsiębiorstwa na jego temat. Jest ona tak ważna dla podstaw jego funkcjonowania, że stanowi obok majątku istotny element jego wyceny. Korzystna reputacja stanowi znaczącą wartość strategiczną przedsiębiorstwa również dlatego, że jako niematerialny element jego aktywów, jest trudna do imitacji, stąd może być nie tylko silnie oddziałującym, ale też trwałym źródłem rynkowej przewagi konkurencyjnej.

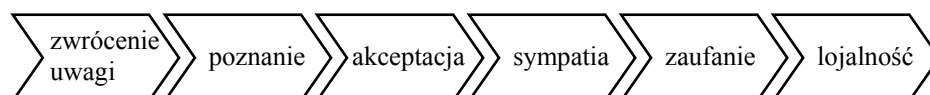
W związku z powyższym, wizerunek przedsiębiorstwa powinien być przedmiotem przemyślanego i starannego zarządzania, a jego celem – stworzenie u interesariuszy korzystnej reputacji<sup>3</sup>. Proces kreowania pożądanego, silnego i wyrazistego wizerunku przedsiębiorstwa na rzecz dobrej reputacji powinien przewidywać kilka etapów, w ramach których należy dążyć do zapewnienia określonych stanów nastawienia ze strony interesariuszy. Proces ten został zaprezentowany na rysunku 1.

---

<sup>2</sup> R. Hartmann: *Strategische Marketingplanung im Einzelhandel – Kritische Analyse Spezifischer Planungsinstrumente*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1992, s. 137.

<sup>3</sup> J. Cornelissen: *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 85.

Rysunek. 1. Proces kreowania wizerunku przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Żyminkowski: *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 127.

W sytuacji, kiedy firma jest dostrzegana, znana i akceptowana przez wpływające na nią podmioty życia społeczno-gospodarczego, warunki, w jakich funkcjonuje, są co do zasady dla niej dogodne. Jeśli dodatkowo budzi sympatię i zaufanie, może liczyć na lojalność swoich klientów i pozostałych interesariuszy, co rodzi sprzyjające okoliczności do realizowania nawet bardzo ambitnych celów strategicznych. Wizerunek, będący źródłem dobrej reputacji firmy, przynosi jej wiele korzyści ze strony interesariuszy, ale również tym interesariuszom, jako że<sup>4</sup>:

- usuwa anonimowość pomiędzy firmą a różnymi interesariuszami,
- rodzi poczucie akceptacji,
- sprzyja wytworzeniu się korzystnego nastawienia do firmy,
- ułatwia wzajemne porozumienie,
- zjednuje opinię publiczną do firmy,
- jest źródłem zaufania do firmy i lojalności względem niej.

Silna i dobra reputacja sprawia, że dana organizacja jest tak zwanym „pierwszym wyborem”, przez co jest częściej niż konkurenci wybierana nie tylko przez klientów, ale też inwestorów, pracowników, dostawców, kontrahentów i innych interesariuszy<sup>5</sup>. Organizacje z korzystną reputacją między innymi z powodzeniem dyktują na rynku wyższe ceny, a płacą niższe swoim dostawcom, przyciągają najlepszych pracowników, napotykają mniej sytuacji kryzysowych, a jeśli już owe wystąpią, otrzymują więcej swobody od swoich interesariuszy, są traktowane bardziej lojalnie, a w efekcie mają stabilniejsze wyniki rynkowe i finansowe.

Szczególnie ważną rolę wizerunek i reputacja odgrywają w przypadku przedsiębiorstw usług finansowych. Wynika to z faktu, że np. banki, zakłady ubezpieczeń czy towarzystwa funduszy inwestycyjnych oprócz usług oferują swoim klientom rzetelność i wiarygodność, bez których to, ci klienci nie chcieliby korzystać z ich usług. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że zaufanie do przedsiębiorstw usług finansowych jest wręcz warunkiem koniecznym istnienia jakichkolwiek, nie tylko rynkowych relacji z nimi.

<sup>4</sup> E.M. Cenker: *Public relations*. Wydawnictwo WSB, Poznań 2002, s. 42.

<sup>5</sup> J. Cornelissen: op. cit., s. 85.

### **3. Wielość potencjalnych relacji w transferze technologii jako wyzwanie dla kształtowanego wizerunku**

W literaturze przedmiotu można doszukać się bardzo wielu i to odmiennych wyjaśnień pojęcia transferu technologii (TT). Jest ono przedstawiane w różnych ujęciach i kontekstach, mając różne postacie i zastosowania. Autor jednak pragnie dla potrzeb tego opracowania przyjąć szerokie pojmowanie transferu technologii, przychylając się tym samym chociażby do propozycji P. Trotta, według którego TT oznacza po prostu aplikowanie określonej technologii w nowym zastosowaniu lub przez nowego użytkownika<sup>6</sup>.

Choć różnorodność definicji TT jest wręcz zaskakująca, to jednak wszystkie wydają się mieć jeden wspólny element, jakim jest uwzględnienie uczestników procesu TT, a zwłaszcza jej dawcy i biorcy<sup>7</sup>. Zastanawiając się jednak kto może być dawcą, a kto biorcą, jak również kto może pośredniczyć lub też wpływać na TT, łatwo dojść do wniosku, że lista potencjalnych podmiotów, które muszą lub powinny nawiązać ze sobą kontakt jest rzeczywiście długa. Np. dawcą technologii dla przedsiębiorstwa usług finansowych może być inne przedsiębiorstwo, należące do sektora lub nie, powiązane z biorcą chociażby kapitałowo lub też nie, funkcjonujące w kraju macierzystym biorcy lub pochodzące z zagranicy. Dawcą mogą być też instytuty badawczo-rozwojowe, uczelnie, a nawet potencjalni pracownicy. W relacjach TT często występują również pośrednicy, a więc wyspecjalizowane podmioty oferujące pomoc w kojarzeniu się dawców i biorców technologii oraz w działaniach podejmowanych na rzecz poszczególnych etapów transferu, zwane też jednostkami infrastruktury transferu technologii. W ramach pośrednictwa, zwłaszcza pomiędzy twórcą technologii a jej realizatorem, można wyróżnić także tzw. organizacje pomostowe. Ich zadaniem jest ułatwianie, a nawet sponsorowanie przeprowadzenia procesu badawczego oraz wdrożeniowego, skracając tym samym czas TT i sprawnego uruchomienia procesów docelowych. Organizacje takie funkcjonują jednak najczęściej w ramach różnych programów pomocy rządowej i to zwłaszcza względem sektora MSP.

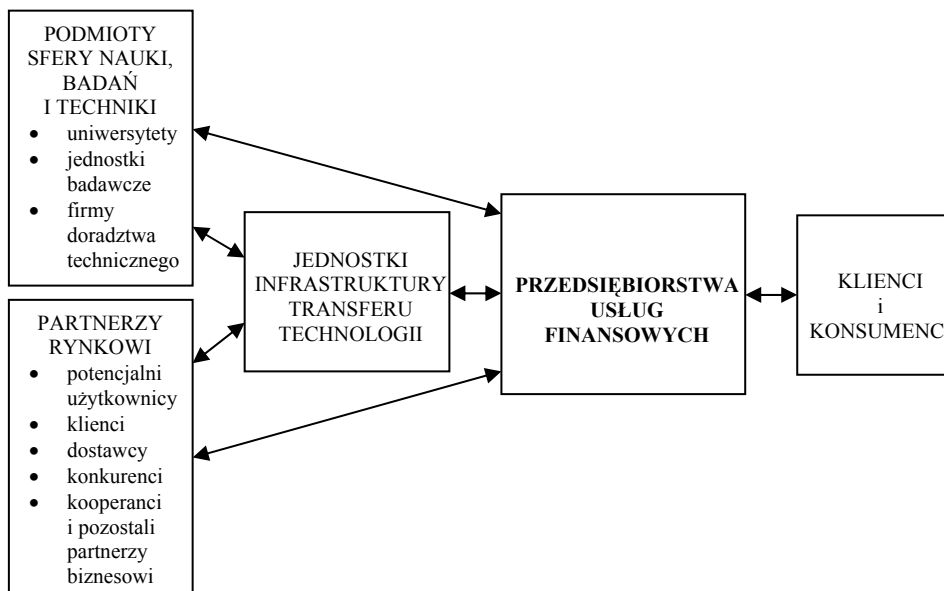
Potencjalni uczestnicy procesu transferu technologii do przedsiębiorstwa usług finansowych, jak i występujące między nimi relacje zostały zaprezentowane na rysunku 2.

---

<sup>6</sup> P. Trott: *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall, Harlow 2008, s. 323.

<sup>7</sup> A. Walter: *Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Voraussetzungen für den Erfolg*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003, s. 13.

Rysunek 2. Wielość relacji w procesie TT do przedsiębiorstw usług finansowych



Źródło: opracowanie własne.

Jak się okazuje, wśród dawców technologii, a przynajmniej inspiratorów jej transferu mogą znaleźć się między innymi konkurenci, potencjalni klienci czy różnego rodzaju partnerzy biznesowi. Warto też podkreślić fakt, że jeśli transfer technologii kończy się dopiero na komercyjnym jej wykorzystaniu, to do uczestników tego procesu – *de facto* kluczowych – należy zaliczyć również klientów, będących rzeczywistymi weryfikatorami efektów wprowadzonych innowacji technologicznych.

Zaprezentowana wielość podmiotów, biorących udział w procesie TT, jawi się poważnym wyzwaniem, gdyż sukces tego procesu uwarunkowany jest jakością występujących między nimi relacji.

#### 4. Wizerunek przedsiębiorstwa usług finansowych a skuteczność transferu technologii

Transfer technologii można uznać za skutecznie przeprowadzony do przedsiębiorstwa nie wtedy, kiedy zostanie ona przeniesiona do niego, czy nawet już wdrożona, ale dopiero wtedy, jeśli jej wykorzystanie przyniesie oczekiwane rynkowe i finansowe efekty. Ważne jest zatem nie tylko pozyskanie i przyswojenie technologii, ale również takie jej eksploataowanie, które zapewni uzyskanie wyższej wartości dla klientów niż oferta konkurentów. Warto

zauważyć, że transferowana technologia w przedsiębiorstwie usługowym może kreować rynkową wartość w sposób pośredni, wpływając na takie instrumenty, jak produkt, cena, dystrybucja czy promocja, ale również sama w sobie, bezpośrednio kształtując sposób obsługi klienta.

TT jest kojarzony najczęściej z niewielkimi innowacjami przyrostowymi i imitacyjnymi, których rynkowe wprowadzenie nie koniecznie jest w stanie przykuć uwagę i zrobić wrażenie na potencjalnych klientach. Często nowości takie nie są wystarczająco wyraźne, by jednoznacznie wyróżnić daną ofertę, a następnie przekonać do niej klientów. W takich okolicznościach niewątpliwie pomocny jest wizerunek przedsiębiorstwa, jako że dostrzegane, ale niekoniecznie wyróżniające się innowacje wydają się być bardziej imponujące i sugestywne w przedsiębiorstwach znanych, pozytywnie postrzeganych i lubianych.

Wbrew pozorom TT może być źródłem również innowacji w pełni oryginalnych, a nawet radykalnych, zwłaszcza jeśli przedmiotem tego transferu będą niepowtarzalne wyniki działalności ośrodków B+R. Takimi innowacjami są najczęściej zainteresowane przedsiębiorstwa sukcesu, licząc na potencjalnie duże korzyści z jej wdrożenia. Są one jednak obarczone jednocześnie znacznie większym ryzykiem, związanym między innymi z nieprzychylnym przyjęciem tej nowości przez rynek. W takiej sytuacji również wielce pomocny staje się wizerunek, zwłaszcza wizerunek przedsiębiorstwa silnego, nowoczesnego, wiarygodnego i godnego zaufania. To właśnie takiemu przedsiębiorstwu i jego nowinkom rynkowym klienci będą skłonni zawierzyć łatwiej i szybciej.

Jak już wcześniej wskazywano, budowanie reputacji i zaufania ma znaczenie nie tylko z punktu widzenia relacji rynkowych, ale również proinnowacyjnych, np. z podmiotami uczestniczącymi w procesie TT. Na etapie nawiązywania różnego rodzaju współpracy z nowymi partnerami dominują najczęściej postawy charakteryzujące się ostrożnością, a nawet podejrzliwością czy nieufnością. Natomiast sympatia, a docelowo zaufanie osiągnane są stopniowo w wyniku ciągłych i długofalowych starań. Podejmując takowe starania należy mieć świadomość, że istota zaufania w relacji między współpracującymi podmiotami odnosi się do spełniania ich oczekiwań względem efektów tej współpracy, jak również jej przebiegu i wzajemnych zachowań<sup>8</sup>. Ważnym elementem w procesie bezpośredniego budowania zaufania jawi się więc umiejętność formułowania i komunikowania własnych oczekiwań względem danej relacji, jak również chęć spełniania oczekiwań partnera w trakcie realizowania wspólnie ustalonych celów. Obok oczekiwań dotyczących potencjalnych efektów danej relacji, istotnym czynnikiem

---

<sup>8</sup> R. Gulati: *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, *Academy of Management Journal* vol. 38, no. 1/1995, s. 85-112.

warunkującym fakt podjęcia współpracy z innymi podmiotami jest również ryzyko związane ze współdziałaniem. W związku z tym strony relacji muszą na tyle zaufać sobie wzajemnie, żeby być skłonny do podjęcia ryzyka rozpoczęcia współpracy<sup>9</sup>.

Postrzegane w tym względzie ryzyko będzie tym mniejsze im lepszą reputację będzie posiadał potencjalny partner relacji. Reputacja jako źródło zaufania oznacza w tym kontekście podzielaną przez rozmaite grupy interesariuszy ocenę zdolności przedsiębiorstwa do sprostania ich oczekiwaniom i dostarczenia im określonej wartości<sup>10</sup>. Ocena taka opiera się najczęściej na dostrzeganych w otoczeniu dotychczasowych działaniach danego przedsiębiorstwa oraz ich efektach, a także, a może przede wszystkim na satysfakcji osiągniętej ze współpracy z nim przez inne podmioty.

Warto w tym miejscu dodać, że źródłem zaufania, jakie powinno zrodzić się między stronami potencjalnej relacji w procesie TT, mogą być jeszcze dwa inne elementy, a mianowicie<sup>11</sup>:

- dotychczasowe pozytywne doświadczenia ze współpracy z innymi podmiotami, a zwłaszcza satysfakcja z wcześniejszych, jakichkolwiek kontaktów z potencjalnym partnerem,
- specyficzne inwestycje poczynione przez potencjalne strony relacji na rzecz nawiązania i realizacji współpracy.

Satysfakcja z dotychczasowych kontaktów jest źródłem zaufania, które skłania przedsiębiorstwo nie tylko do podjęcia, ale również do rozwoju danej relacji, a w konsekwencji do podtrzymywania współpracy. Satysfakcja taka pojawia się bowiem najczęściej w następstwie uzyskanych już z tej współpracy korzyści. Ważnym elementem zaufania mogą być też doświadczenia, a w tym poziom satysfakcji danego przedsiębiorstwa osiągnięty w zakresie współpracy z jakimikolwiek podmiotami.

Na trwałość relacji mają wpływ również specyficzne inwestycje poczynione przez strony potencjalnej współpracy na rzecz jej nawiązania i realizacji, które mogą mieć charakter zarówno materialny, jak i niematerialny. Szczególne znaczenie dla budowania zaufania mają jednak inwestycje związane z przekształcaniem zasobów przedsiębiorstwa na potrzeby danej współpracy, które świadczą o jego dobrej woli, zaangażowaniu i skłonności do dawania, a nie tylko czerpania z relacji. Taka aktywność tworzy swego rodzaju fundament dalszego rozwoju partnerstwa.

Reasumując powyższe czynniki należy zwrócić uwagę na fakt, że dobra reputacja, będąca wynikiem kształtowania wizerunku, jest głównym źródłem zaufania między stronami danej relacji. Zdobyte zaufanie zmniejsza z kolei

---

<sup>9</sup> Ch. Huxham, S. Vangen: *Managing to collaborate*, Routledge, New York 2006, s. 68.

<sup>10</sup> A. Sudolska: *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*. Wydawnictwo UMK, Toruń 2011, s. 91.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 92.

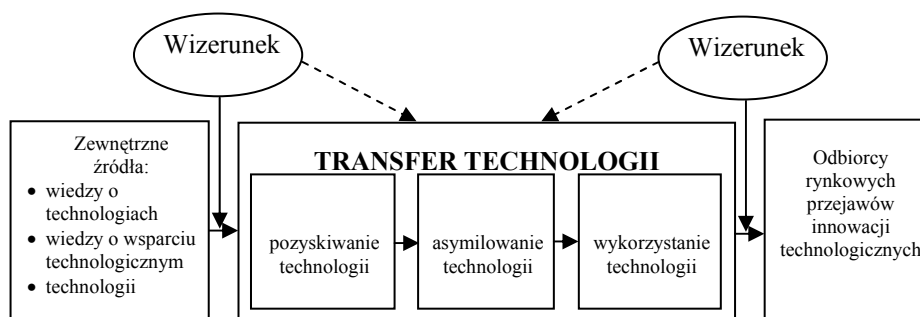


ryzyko związane ze współdziałaniem, a jednocześnie skłania partnerów do jego podjęcia. Natomiast czynnik, jakim jest satysfakcja z wcześniejszych kontaktów z partnerem, jawi się obiektywną przesłanką, silnie kształtującą jego dotychczasowy wizerunek i reputację. Podobnie informacja o specyficznych inwestycjach poczynionych na rzecz potencjalnej współpracy z partnerem, tworzy w jego świadomości wyobrażenie organizacji zaangażowanej w daną relację, której na tej relacji zależy, co w konsekwencji rodzi dobrą opinię i zaufanie.

Warto dodać, że w procesie tworzenia reputacji i zdobywania zaufania zmienną rolę odgrywa też system komunikowania się danej organizacji, który warunkuje dostęp do informacji na jej temat. Jak podkreśla J. Child, szczególne znaczenie mają w nim mechanizmy komunikowania się, a w tym zwłaszcza dzielenia się wiedzą przez partnerów oraz wzajemnej kontroli stron relacji<sup>12</sup>. Sprawność tych mechanizmów w sposób bezpośredni warunkuje zakres i jakość przepływających między stronami informacji, a co za tym idzie generowanej wiedzy o będących w niej podmiotach. Ta z kolei znacząco wpływa na procesy wzajemnego poznawania się, które pozwalają obniżyć poziom odczuwanej przez partnerów niepewności, jednocześnie zwiększając poczucie ich wzajemnego zaufania.

W formie swego rodzaju podsumowania, wpływ wizerunku przedsiębiorstwa na TT został graficznie zaprezentowany na rysunku 3.

Rysunek 3. Rola wizerunku przedsiębiorstwa w procesie transferu technologii



Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że wizerunek przedsiębiorstwa istotnie determinuje uruchomienie transferu wartościowych technologii, gdyż ułatwia nawiązywanie kontaktów z wieloma podmiotami, będącymi źródłem wiedzy i technologii oraz sprzyja podejmowaniu współpracy na rzecz przeprowadzenia

<sup>12</sup> J. Child: *Trust-The Fundamental Bond in Global Collaboration*. *Organizational Dynamics* vol. 29, no. 4/2001, s. 281.

TT. Np. za sprawą pozytywnego wizerunku, klienci i dostawcy przedsiębiorstwa chętniej je ukierunkowują na pożądane przez siebie zmiany technologiczne, podmioty będące źródłem wiedzy szeroko odnoszącej się do technologii i źródeł jej finansowania są bardziej otwarte na dzielenie się nią, pośrednicy łatwiej docierają z pomocą, dawcy technologii chętniej podejmują współpracę w zakresie jej transferu, instytucje finansowe są bardziej skłonne finansować te przedsięwzięcia itd. Z drugiej strony wizerunek przedsiębiorstwa wspiera kształtowanie relacji rynkowych, dzięki którym klienci wykazują się większym zrozumieniem i przychylnością względem wprowadzanych innowacji. Ponadto pomaga w podjęciu każdej innej współpracy na dowolnym etapie procesu TT, np. z firmami doradztwa technologicznego, jeśli takowa jest tylko wskazana dla zapewnienia sukcesu całego przedsięwzięcia.

## 5. Wnioski

Podsumowując krótkie rozważania nad rolą wizerunku przedsiębiorstwa w procesie transferu technologii, należy stwierdzić, iż ma on ogromne znaczenie. Warunkuje bowiem łatwość nawiązywania niezbędnych w tym procesie kontaktów, jak również jakość i trwałość przewidzianych w nim relacji i to zarówno o charakterze *stricte* rynkowym, jak i proinnowacyjnym.

Przyjmując za W.M. Cohenem i D.A. Levinthalem, że potencjał absorpcyjny przedsiębiorstwa wyraża jego zdolności do pozyskiwania z otoczenia, asymilowania i wykorzystywania nowej wiedzy, to powinno uznać się go odpowiedzialnym również za skuteczność transferu technologii<sup>13</sup>. W konsekwencji wizerunek przedsiębiorstwa należy traktować jako znaczącą i integralną część tego potencjału. Choć teza ta nie wydaje się budzić wątpliwości, zdaniem autora winna być poddana empirycznej weryfikacji, zwłaszcza dla dokonania oceny istotności wizerunku organizacji wśród innych składowych jej potencjału absorpcyjnego.

## Literatura

1. Cenker E.M.: *Public relations*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2002.
2. Child J.: *Trust-The Fundamental Bond in Global Collaboration*, *Organizational Dynamics* vol. 29, no. 4/2001, s. 274-288.
3. Cohen W.M., Levinthal D.A.: *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, *Administrative Science Quarterly* vol. 35, no. 1/1990, s. 128-152.

---

<sup>13</sup> W.M. Cohen, D.A. Levinthal: *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly* vol. 35, no. 1/1990, s. 128.

4. Cornelissen J.: *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
5. Donaldson B., O'Toole T.: *Strategic Market Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
6. Gulati R.: *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, *Academy of Management Journal* vol. 38, no. 1/1995, s. 85-112.
7. Hartmann R.: *Strategische Marketingplanung im Einzelhandel – Kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1992.
8. Huxham Ch., Vangen S.: *Managing to collaborate*, Routledge, New York 2006.
9. Sudolska A.: *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2011.
10. Trott P.: *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Harlow 2008.
11. Walter A.: *Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Voraussetzungen für den Erfolg*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003.
12. Żyminkowski T.: *Kształtowanie wizerunku banku*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.

### **Abstract**

Nowadays we are functioning in a highly competitive environment in which societies are growing more mature and demanding. Therefore, the company's image is becoming an essential factor in building proper relationships with the company's customers. The image value is even bigger in services performing companies whose basic element of the market offer *i.e.*, the service, is characterised by a relatively weaker strength of impacting the market, if compared with material goods. The company's image, however, goes beyond the pro-market functions. It contributes to building and developing relationships with the company's other stakeholders, such as , for instance, its investors, suppliers, prospective employees, financial institutions, or local governments.

Also, the company's image plays another crucial role in its pro-technological innovation activity and this aspect is discussed by the author of the present paper. The objective set is to perform a multidimensional assessment of the role of the company's image in the technology transfer process that are to benefit financial services companies.

Generally, the manner in which a company is perceived by other entities operating in its environment conditions the social and economic support given to its activities, including non-market ones, and this is how the conditions for its functioning are established. In the case of financial services companies, such features as reliability and trustworthiness appear to be an integral and indispensable constituent of their offer and may be perceived even as a necessary condition for their existence and for developing any relationships with them. Numerous relationships occur, among other things, in activities intended to benefit technology transfer which results

straightforwardly from the multitude of potential subjects involved. These subjects may change into business partners or stakeholders. While analysing the technology transfer process and its success factors, the most important seem to be the relations occurring at its initialisation stage since the technology transfer process is deemed as effective only when its use brings the expected market and financial results.

The company's image, when conditioning the ease of starting and maintaining relationships with numerous entities being the source of indispensable knowledge, services and technologies, determines the fact of initialising technology transfers, in particular ones that are well-suited and innovative. For example, due to good reputation and trust obtained through the image, the company's customers and suppliers are more willing to direct the demanded technological changes, subjects being the source of broad knowledge relevant to the technology and its sources of financing are more open to share it, intermediaries are more willing to provide their support, technology providers are more willing to undertake co-operation in the area of the transfer, financial institutions are more prone to finance undertakings, etc. However, it must be remembered that at the stage of initialising collaboration with new partners very cautious approaches are dominant and sometimes they take the form of a suspicion. Sympathy and, ultimately, trust are reached gradually and this is usually a lengthy process. It must be mentioned, however, that a company's good reputation does help in that respect and, also, it diminishes the risk related to starting such collaboration.

Since in technology transfers it is important to gain not only sheer technology but also to apply it in a way that enables the company to obtain a higher value than that of competitors, then building positive market relationships appears to be an important success factor of this undertaking. Good relationships held with customers due to the company's positive image result in customers' better understanding and favourite reception of the innovations being implemented. For example, less important and indistinct innovations seem to be more impressive and suggestive in companies which are well-known and are perceived positively. However, a higher degree of risk that is typical of completely original and radical innovations will be undertaken easier by those companies which are perceived by customers as powerful, modern and trustworthy. It is so because customers are inclined to trust more innovations which are introduced by such companies.

Summarising the brief considerations of the role of the company's image in the process of technology transfers to financial services companies, it must be stated that the image does play an essential role since it conditions the ease of making contacts indispensable in the process as well as the quality and the lasting character of the predicted pro-innovation relationships. Therefore, if, following W.M. Cohen's and D.A. Levinthal's concept, we accept the fact that the company's absorptive potential is responsible for the efficiency of a technology transfer, then the capability of shaping the desired image should be acknowledged as an essential and integral part of its potential.

**Key words:** service company, corporate image, technology transfer, inter-organizational relations, relations in the technology transfer

Informacje o autorze:

**Dr Waldemar Glabiszewski**  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
e-mail: [waldemar.glabiszewski@umk.pl](mailto:waldemar.glabiszewski@umk.pl)  
tel. 604-235-663