

**Rafał Krupski**

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

---

## HORYZONT PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA WIEDZY NA TLE INNYCH ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH I FIRMACH USŁUG PUBLICZNYCH\*

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wybrane wyniki własnych badań empirycznych dotyczących wiedzy jako strategicznego zasobu. Wynika z nich, że horyzont planowania zasobów wiedzy jest dłuższy aniżeli wielkości rynkowych w firmach usługowych i mieszanych. Przypomniano wcześniejsze wyniki badań, z których wynika miejsce wiedzy wśród innych zasobów ważnych przy wykorzystywaniu okazji i unikaniu zagrożeń.

**Słowa kluczowe:** perspektywa planowania, zasoby wiedzy, badania empiryczne.

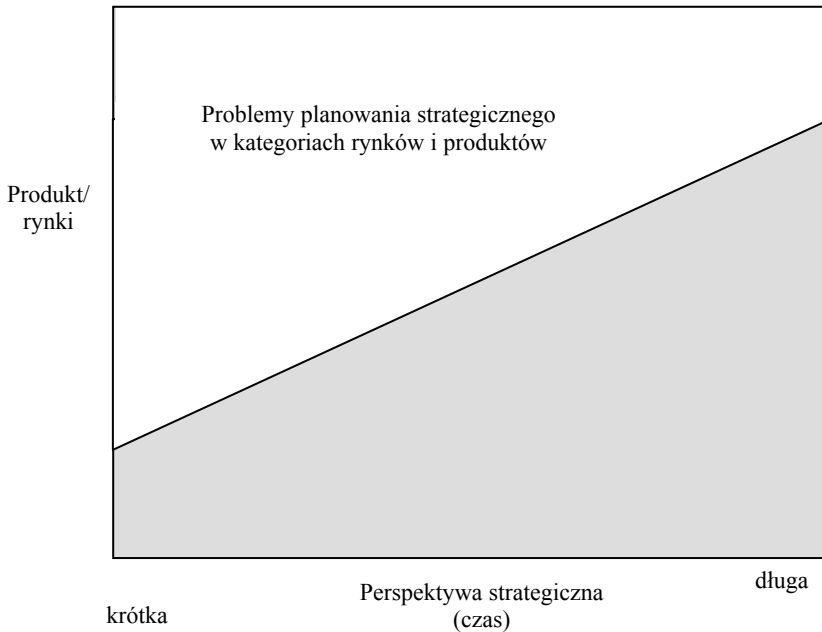
### 1. Wstęp

Badanie czasu trwania jakichkolwiek zdarzeń i ich uwarunkowań, działań organizacji lub pojedynczych ludzi w naukach społecznych może być celem samym w sobie lub celem umożliwiającym pośrednie wnioskowanie o istotności, kierunkach zmian, ich natężeniu, różnych interesujących badacza wielkościach. Pierwszy cel umożliwia dalsze wszechstronne wnioskowanie w przekroju wielu przedmiotów badań. Drugi cel jest raczej pochodną głównego celu badań w sytuacji, gdy czas, jego przejawianie się, tzn. np. to, że jest on interwały, tempo zmian itp., wyjaśniają – przynajmniej w części – badany obszar. Właśnie to drugie podejście jest prezentowane w niniejszym artykule. Przedmiotem badań jest treść współczesnych strategii przedsiębiorstw oraz treść – jako produkt uboczny – strategii różnych firm świadczących usługi publiczne (najczęściej urzędów państwowych, samorządowych oraz publicznych szkół i ośrodków zdrowia). Niestety, ponieważ nie ma zgodności co do treści strategii firmy, o tym, co jest lub nie jest strategiczne, można wnioskować na podstawie horyzontu czasu, którego rzecz dotyczy. Im jest on dłuższy, tym bardziej decyzje podejmowane dzisiaj są nieodwracalne, a więc najczęściej są ważne lub bardzo waż-

---

\* Praca została wykonana w ramach projektu badawczego własnego nr NN115003938.

ne dla przyszłości firmy, a więc tym bardziej mają atrybuty strategiczności. Empiryczne potwierdzenie tezy o jakichkolwiek zmianach w tym zakresie jest niezmiernie ważne w tym sensie, że może decydować o zmianach programów edukowania menedżerów i kandydatów na nich.



**Rys. 1.** Proporcje problemów dotyczących zasobów i produktów w zależności od horyzontu czasu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009].

Podstawowa teza, którą w różnych wątkach badawczych i w różnych publikacjach zamierzam udowodnić, sprowadza się do następującego ujęcia: wraz z narastającą turbulencją otoczenia w treściach planów strategicznych przedsiębiorstw zaczynają dominować zagadnienia dotyczące zasobów. Natomiast problemy produktów i rynków, jako najtrudniej przewidywalnych (lub w ogóle nieprzewidywalnych w dłuższym horyzoncie czasu), schodzą na poziom taktyczno-operacyjny (por. rys. 1). W przypadku organizacji usług publicznych problem należałoby formułować nieco inaczej: jak sytuują się zagadnienia treści tych usług do zagadnień kształtowania zasobów tych firm w różnych planach strategicznych (programach rozwoju) obszarów aktywności, które reprezentują. Jest to jednak uboczny – jak już wcześniej wspomniano – produkt badań. Niezależnie od tego interesującym przedmiotem badań jest swoista hierarchia ważności, zwłaszcza w zakresie zasobów niematerialnych i próba odpowiedzi na pytanie o miejsce wśród nich zasobów wiedzy. Fragmenty wyników badań empirycznych na te tematy są przedmiotem rozważań i celem artykułu.

## 2. Metoda, zakres i wyniki badań empirycznych

W tej fazie badań uzyskano informacje (w formie wypełnionych ankiet) z 225 przedsiębiorstw, które zadeklarowały jedną z działalności: produkcyjną, handlową, usługową i mieszaną. W tej części ankiety, która dotyczyła horyzontu planowania wyodrębnionych zasobów:

- wiedzy (wspartej zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talentów pracowników,
- postaw i zachowań pracowników (lojalności, dyspozycyjności, kreatywności itp.),
- relacji z otoczeniem uprzywilejowanych, sformalizowanych (koncesje, certyfikaty, umowy międzyorganizacyjne),
- relacji z otoczeniem uprzywilejowanych, niesformalizowanych (wynikających z kontaktów osobistych, zaufania, koneksji itp.),
- technologii branżowych (np. posiadanych patentów, kosztochłonnych *high technology* lub o wartościach historycznych),
- technologii informatycznych (autorskich, kosztownych oprogramowań wspierających technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne),
- własnych lub będących do dyspozycji zasobów naturalnych,
- lokalizacji (miejsc produkcji, świadczenia usług i sprzedaży),
- *image* firmy (rozpoznawalności znaków handlowych wynikającej z historii, reputacji),
- źródeł finansowania,
- rytyn, rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych (procesów, struktur itp.),

uzyskano informacje w przekroju perspektywy myślenia i perspektywy decyzji. Perspektywa myślenia obejmuje horyzont brany pod uwagę w dyskusjach o przyszłości firmy, sektora, w kontekście krajowym i międzynarodowym, w dyskusjach niemających konsekwencji finansowych, organizacyjnych itp., ale jedynie ewentualnie prognozowanych. Perspektywa decyzji (kojarzona zwykle z formalnie zatwierdzonymi planami) związana jest często z nieodwracalnością biegu nadanych zdarzeń, z rzeczywistymi konsekwencjami finansowymi, organizacyjnymi itp. Ankietowani określali horyzont czasu planowania w znormowanych interwałach: < 1 roku, 1-3 lat, 3-5 lat, 5-10 lat i > 10 lat. Podstawą uogólnień były średnie arytmetyczne zidentyfikowanych horyzontów planowania w przedsiębiorstwach, pogrupowanych ze względu na wspomniane wyżej rodzaje działalności. Ze względu na główną tezę badań otrzymane wyniki skonfrontowano z informacjami dotyczącymi horyzontu planowania produktów i rynków zawartymi w innej części ankiety. Ze względu jednak na ograniczenie dywagacji do zasobów wiedzy w tab. 1 przedstawiono jedynie wyniki badań dotyczących tego zasobu, choć w konfrontacji z rynkowo-produktowymi kategoriami planistycznymi.

**Tabela 1.** Horyzont planowania zasobów wiedzy na tle planowania produktów i rynków

Wyszczególnienie	Firmy handlowe N = 33	Firmy usługowe N = 82	Firmy produkcyjne N = 78	Firmy mieszane N = 32
Perspektywa myślenia o rynkach	2,05	3,30	4,44	3,07
Perspektywa decyzji o rynkach	1,10	2,47	3,25	2,17
Perspektywa myślenia o zasobach wiedzy	1,52	4,63	3,42	4,97
Perspektywa decyzji o zasobach wiedzy	1,14	3,34	2,13	3,97

Źródło: wyniki badań własnych.

Z tabeli wynika, że:

1) co oczywiste – perspektywa myślenia jest istotnie dłuższa niż perspektywa decyzji zarówno w przypadku otoczenia (egzemplifikowanego przez rynki), jak i zasobów wiedzy,

2) w przypadku firm usługowych i mieszanych, zarówno perspektywa myślenia, jak i perspektywa decyzji dotyczących zasobów wiedzy, jest większa aniżeli odpowiednio perspektywa myślenia i decyzji dotyczących rynków i produktów; w firmach produkcyjnych i handlowych jest odwrotnie,

3) przyczyny takich wyników tkwią w znacznie większej turbulencji otoczenia firm usługowych i mieszanych aniżeli firm produkcyjnych; firmy usługowe i mieszane są zwykle bardziej elastyczne od produkcyjnych, przy czym elastyczność ta dotyczy również względnej łatwości w zmianie domen działalności, w konsekwencji w dłuższym horyzoncie jest im łatwiej planować zasoby (w tym wiedzę) aniżeli rynki; firmy handlowe natomiast ze swej specyfiki interesują się rynkami i produktami, a planowanie zasobów traktują jako wynikowe w stosunku do tych pierwszych,

4) dłuższy horyzont planowania wiedzy aniżeli produktów i rynków może być podstawą do stwierdzeń o hierarchii ważności i różnych implikacji w planowaniu działalności zwłaszcza firm usługowych i mieszanych.

Niezależnie od badań firm typu przedsiębiorstw uzyskano pewne porównywalne dane dotyczące 52 organizacji usług publicznych (urzędów państwowych i samorządowych, szkół publicznych i publicznych zakładów opieki zdrowotnej itp.). W tabeli 2 dołączono je do zestawienia przeciętnych horyzontów myślenia i decyzji o zasobach wiedzy na tle wszystkich zasobów niematerialnych (do których z badanych zaliczono: wiedzę, postawy i zachowania pracownicze, relacje z otoczeniem sformalizowane, relacje z otoczeniem niesformalizowane oraz *image* firmy).

**Tabela 2.** Przeciętne perspektywy myślenia i decyzji o zasobach wiedzy na tle przeciętnych dotyczących zasobów niematerialnych ogółem

Wyszczególnienie	Firmy handlowe N = 33	Firmy usługowe N = 82	Firmy produkcyjne N = 78	Firmy mieszane N = 32	Firmy usług publicznych N = 52
Perspektywa myślenia o zasobach wiedzy	1,52	4,63	3,42	4,97	4,65
Perspektywa decyzji o zasobach wiedzy	1,14	3,34	2,13	3,97	3,54
Perspektywa myślenia o zasobach niematerialnych łącznie	2,23	5,35	4,40	5,31	4,87
Perspektywa decyzji o zasobach niematerialnych łącznie	1,76	4,22	3,63	4,22	3,58

Źródło: wyniki badań własnych.

Wnioski wynikające z tab. 2 są następujące:

1) perspektywa myślenia i decyzji dotycząca zasobów wiedzy jest przeciętnie krótsza aniżeli odpowiednie przeciętne dotyczące zasobów niematerialnych łącznie, i to niezależnie od rodzajów prowadzonych działalności,

2) przyczyn tego stanu rzeczy jest kilka; jedna z nich jest związana z przeszacowaniem (przez ankietowanych) horyzontu myślenia i decyzji związanych z reputacją firmy; inna dotyczy relacji niesformalizowanych, jako zasobu niematerialnego, sytuowanego często w hierarchii zasobów wyżej aniżeli wiedza.

### 3. Wcześniejsze badania dotyczące hierarchii ważności zasobów (w tym wiedzy) w strategii przedsiębiorstwa

Ostatnie stwierdzenie na temat tego, że wiedza niekoniecznie jest pierwszym zasobem w hierarchii ważności zasobów w strategii przedsiębiorstwa, budzi opory. Jednakże pewnym potwierdzeniem tego są wyniki wcześniejszych badań własnych przeprowadzonych w 2005 r. Zbadano 151 firm, w tym 20 dużych, 45 średnich, 64 małych i 22 mikro. Stosowne ankiety zawierały między innymi listę jedenastu wymienionych rodzajów zasobów oraz sugerowane ich cechy, takie jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania. Ankietowani mieli za zadanie przede wszystkim ocenić zasoby reprezentowanych przez siebie przedsiębiorstw według tej swoistej skali oryginalności podwójnie:

1) przyjmując ich rzeczywisty poziom i umiejętność ich wykorzystywania do generowania zysku i innych wartości,

2) przyjmując ich potencjał w zakresie bardziej korzystnego ukształtowania się wyżej wspomnianych cech.

Tak w jednym, jak i w drugim wypadku na pierwszym miejscu typowano relacje z otoczeniem uprzywilejowane niesformalizowane [Krupski 2006]. 62% firm deklaroowało ten zasób jako rzadki lub nawet niekopiowalny. Aż 72% badanych uważa, że potencjał w tym zakresie jest znacznie większy. Natomiast wiedzę pracowników 44% respondentów uznało za zasób rzadki w swoich przedsiębiorstwach w skali krajowego sektora lub nawet za zasób niekopiowalny. W hierarchicznym układzie dało to 4 miejsce na 11 badanych zasobów. 66% uważa, że potencjał tego zasobu jest nie w pełni wykorzystany i istnieje możliwość doprowadzenia do tego, by wiedza nabrała cech rzadkości, a nawet stała się trudno imitowalna (3 miejsce w hierarchii potencjału).

**Tabela 3.** Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla wykorzystywania okazji (w badaniach empirycznych dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)

Miejsce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikrofirmy
1	<b>Wiedza</b>	Relacje niesformalizowane	Relacje niesformalizowane	Relacje niesformalizowane
2	Postawy i zachowania pracownicze	<b>Wiedza</b>	<b>Wiedza</b>	Postawy i zachowania pracownicze
3	Relacje z otoczeniem uprzywilejowane	Technologie informatyczne	Technologie informatyczne	Lokalizacja
4	Lokalizacja	Lokalizacja	Źródła finansowania	<b>Wiedza</b>
5	Technologie branżowe	Relacje sformalizowane	Relacje sformalizowane	<i>Image</i> firmy

Źródło: [Krupski 2007, s. 13-23].

**Tabela 4.** Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla neutralizacji zagrożeń (w badaniach empirycznych dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)

Miejsce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikrofirmy
1	<b>Wiedza</b>	Postawy i zachowania pracownicze	Relacje niesformalizowane	<b>Wiedza</b>
2	Relacje niesformalizowane	<b>Wiedza</b>	<b>Wiedza</b>	Źródła finansowania
3	Postawy i zachowania pracownicze	Rutyny, rozwiązania wewnątrz-organizacyjne	Postawy i zachowania pracownicze	Postawy i zachowania pracownicze
4	Rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	Technologie branżowe	Relacje sformalizowane	Lokalizacja
5	Źródła finansowania	Relacje niesformalizowane	Rutyny, rozwiązania wewnątrz-organizacyjne	Relacje niesformalizowane

Źródło: [Krupski 2007, s. 13-23].

W tabelach 3 i 4 przedstawiono zidentyfikowaną w badaniach empirycznych ważność zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach dla wykorzystywania okazji oraz unikania zagrożeń w przekroju wielkości firm określanych liczbą zatrudnionych (ankietowani mieli wybrać 3 spośród 11 zasobów ważnych z punktu widzenia wykorzystywania okazji i niezależnie – ważnych z punktu widzenia unikania zagrożeń). Z tabeli 3 wynika, że im większa firma, tym wiedza jako zasób ma większe znaczenie w wykorzystywaniu okazji. W przypadku zagrożeń natomiast, niezależnie od wielkości firmy, wiedza jako zasób jest albo na pierwszym, albo na drugim miejscu w hierarchii ważności.

#### 4. Zakończenie

Z literatury przedmiotu, z liczby publikacji, konferencji naukowych wynika, że zasoby wiedzy są niekwestionowanym liderem wśród zasobów, jawnym lub niejawnym kandydatem na najbardziej strategiczny zasób. Coraz bardziej dominujący, endogeniczny (zasobowy) nurt zarządzania strategicznego sprawia, że wiedza staje się w ogóle pierwszoplanową kategorią strategiczną. Zwolennicy ujęć egzogenicznych (szkoła pozycjonowania), choć przywiązani do priorytetów rynkowych, nie kwestionują opinii na temat rozwoju społeczeństwa informacyjnego i ogromnego znaczenia wiedzy. Następuje rewizja podstawowych praw ekonomicznych [Arthur i in. (red.) 1997].

Z badań autora wynika, że przynajmniej w przypadku firm usługowych i mieszanych, horyzont planowania zasobów wiedzy jest już dłuższy niż klasycznych wielkości produktowo-rynkowych. Jednakże ze szczegółowych badań wynika, że współcześnie bywają zasoby jeszcze bardziej cenione przez menedżerów aniżeli wiedza. Są to przede wszystkim relacje uprzywilejowane, niesformalizowane (czyli inaczej znajomości i oparte na nich zaufanie). Ta etycznie podejrzana kategoria przewija się w różnych badaniach, niekiedy dystansując szlachetny i pierwszoplanowy czynnik jakiegokolwiek rozwoju – wiedzę. Sieci niesformalizowanych relacji nie są zbyt częstym przedmiotem penetracji naukowych, a szkoda, bo to przecież samo życie realnego biznesu.

#### Literatura

- Arthur W.B., Durlauf S.N., Lane D.A. (red.), *The economy as an evolving complex system*, II, Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity, vol. 27, Westview Press 1997.
- Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1187, AE, Wrocław 2007.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009
- Krupski R., *Strategiczność zasobów*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9.

---

**THE HORIZON OF STRATEGIC PLANNING IN THE SCOPE  
OF KNOWLEDGE CREATION IN COMPARISON  
WITH OTHER INTANGIBLE RESOURCES IN ENTERPRISES  
AND PUBLIC SERVICE COMPANIES**

**Summary:** The article presents chosen results of own research concerning the knowledge as a strategic resource. The main conclusion is that the horizon of knowledge resources planning is longer than the horizon of market categories planning in a service industry and mixed companies. Therefore, the previous research is recounted. The result of this research deals with the place of the knowledge in comparison with other resources important in using occasions and avoiding threats.