

**Rafał Krupski**

Politechnika Częstochowska

---

## **RÓŻNE BADANIA EMPIRYCZNE DOTYCZĄCE ZASOBÓW WIEDZY. KONTEKST STRATEGICZNY**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych nad ważnością zasobów wiedzy na tle innych zasobów w planowaniu strategicznym. Niezależnie od tego zaprezentowano wstępne wyniki badań dotyczące horyzontu planowania wiedzy na tle planowania w kategoriach produktowo-rynkowych.

### **1. Wstęp**

Różne koncepcje, a być może nawet swoista teoria zarządzania wiedzą, kreowane są dedukcyjnie (różne obmyślane modele) oraz indukcyjnie, w drodze badań empirycznych. Powstają jako wynik bezpośredniego zainteresowania badaczy tworzeniem i wykorzystywaniem zasobów wiedzy w organizacji bądź jako ważny, choć nie jedyny produkt w ramach szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Zainteresowania badawcze autora sprawiają, że treść artykułu obejmuje ten drugi wyodrębniony nurt badawczy, a prowadzone kilka lat temu badania empiryczne związane z ważnością różnych zasobów dla przewagi konkurencyjnej oraz badania empirycznie prowadzone aktualnie, dotyczące między innymi horyzontu planowania różnych wielkości strategicznych umożliwiają formułowanie pierwszych wniosków. Celem artykułu jest więc prezentacja wyników badań empirycznych odnośnie do ważności zasobów wiedzy w planowaniu strategicznym na tle innych zasobów oraz prezentacja wstępnych wyników badań dotyczących horyzontu planowania zasobów wiedzy na tle horyzontu planowania w kategoriach produktowo-rynkowych.

### **2. Metoda badań**

Badania nad ważnością i oryginalnością zasobów w kontekście strategicznym przeprowadzono w 2005 r. za pośrednictwem studentów MBA oraz MSU. Warunkiem uczestnictwa w badaniach było to, aby ankiety wypełniał osobiście członek ścisłego kierownictwa firmy (większość uczestników studiów MBA to członkowie kierow-

nictw różnych firm) lub by odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach były przynajmniej uzgadniane z kierownictwami firm. W małych firmach ankiety wypełniali przeważnie właściciele. Ankiety przekazano do ponad 250 firm (254). Zwrotnie otrzymano 198 ankiet. Ostatecznie po zweryfikowaniu poprawności ich wypełnienia i wyeliminowaniu organizacji niebędącymi przedsiębiorstwami przeanalizowano ankiety 151 firm. Wśród nich było:

- 20 firm dużych (zatrudnienie powyżej 250 osób),
- 45 firm średnich (zatrudnienie w granicach między 50 a 250 osób),
- 64 firmy małe (zatrudnienie w granicach 10-49 osób),
- 22 mikroprzedsiębiorstwa (zatrudnienie poniżej 10 osób).

Stosowne ankiety zawierały między innymi listę jedenastu 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 (z dwóch perspektyw) zasoby reprezentowanych przez siebie przedsiębiorstw według tej swoistej skali oryginalności:

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.

W opisowej części ankiety respondenci mieli za zadanie uzasadnić swoje oceny.

Listę zasobów przyjęto z założeniem, że wśród nich istnieją takie, które może cechować przynajmniej względna oryginalność. Ostatecznie przedmiotem badań były:

1) wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),

2) postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,

3) relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, uprzywilejowanie wynikające z umów),

4) relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.),

5) technologie branżowe (posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu tradycje),

6) technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,

7) własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych),

8) lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki itp.),

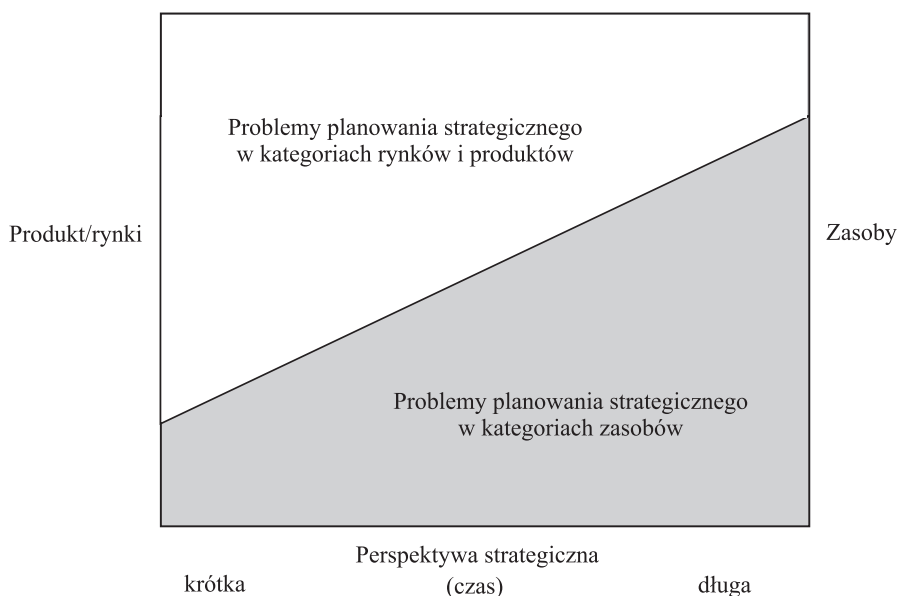
9) image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),

10) źródła finansowania,

11) rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Inna część ankiety zawierała prośbę o wytypowanie trzech zasobów spośród 11 rodzajów zdaniem ankietowanych najbardziej użytecznych w procesach identyfikacji i wykorzystywania nadarzających się okazji oraz unikania zagrożeń lub niwelowania ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa. Wyniki badań prezentują tab. 1-5.

Badania pilotażowe dotyczące horyzontu planowania różnych wielkości strategicznych przeprowadzono w 2009 r. Podobnie jak poprzednie przeprowadzono je za pośrednictwem studentów studiów MBA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz za pośrednictwem studentów MSU w WWSZiP w Wałbrzychu. Badania te mają na celu potwierdzenie (lub odrzucenie) hipotezy o rosnącej perspektywie planowania zasobów oraz względnie malejącej perspektywie planowania strategicznego w kategoriach produktowo-rynkowych. Hipoteza w formie graficznej zawarta w zakończeniu książki [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009] przedstawia się jak na rys. 1.



**Rys. 1.** Proporcje między horyzontem planowania zasobów i rynków w strategii przedsiębiorstwa

Źródło: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 215].

Poniżej zaprezentowano tylko niewielki fragment badań dotyczący wyłącznie odniesień do zasobów wiedzy. W badaniach uwzględniano następujące horyzonty planowania: < 1 roku, 1-3 lata, 3-5 lat, 5-10 lat oraz >10 lat w firmach handlowych,

usługowych, produkcyjnych oraz mieszanych. Po ostatecznej weryfikacji za poprawnie wypełnione uznano 225 ankiet z 57 firm dużych, 61 średnich, 64 małych i 43 mikro. Skromne wyniki badań w tym zakresie prezentuje tab. 6.

### 3. Wyniki badań w zakresie ważności zasobów wiedzy w strategii organizacji

Tabele 1 i 2 zawierają zhierarchizowane, z punktu widzenia ważności dla strategicznej przewagi konkurencyjnej, rodzaje zasobów przedsiębiorstwa. W tabeli 1 przedstawiono wyniki ocen w ankietach dotyczące istniejącego stanu zasobów. W tabeli 2 natomiast przedstawiono wyniki ocen w ankietach dotyczące potencjału w zakresie kształtowania oryginalnych zasobów.

Tak w jednym, jak i w drugim wypadku na pierwszym miejscu typowano relacje z otoczeniem uprzywilejowane niesformalizowane. 62% firm deklarowało 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% ankietowanych uważa, że potencjał tego zasobu jest nie w pełni wykorzystany i istnieje możliwość doprowadzenia do tego, by wiedza nabrała cech rzadkości, a nawet by nabrała cech zasobu trudnego do imitacji (3 miejsce w hierarchii potencjału).

**Tabela 1.** Zhierarchizowane zasoby w przedsiębiorstwach z punktu widzenia ich oryginalności. Wyniki badań

Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej strategiczności zasobu (w badaniach empirycznych dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)	Rodzaj zasobu
1	relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)
2	postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej
3	lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)
4	<b>wiedza</b> (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), <b>umiejętności i talenty pracowników</b> (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)
5	image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)

Źródło: na podstawie [Krupski 2006].

Ponieważ oceny dotyczące oryginalności zasobów są stopniowalne (według skali: zasoby względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania), w tab. 3 przedstawiono wyniki badań w tym zakresie dotyczące zasobów wiedzy. Wynika z niej, że ankietowani dość realistycznie oceniają oryginalność wiedzy pracowników swoich przedsiębiorstw, uważając, że ma ona cechę co najwyżej rzadkości. Tylko kilka procent uważa, że wiedza pracowników ich przedsiębiorstw jest trudna do skopiowania lub że jest niekopiowalna.

**Tabela 2.** Zhierarchizowane zasoby w przedsiębiorstwach z punktu widzenia potencjału kształtowania ich oryginalności. Wyniki badań

Miejsce w hierarchii ważności tworzenia potencjalnej strategiczności zasobu (w badaniach empirycznych dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)	Rodzaj zasobu
1	relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)
2	postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej
3	<b>wiedza</b> (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), <b>umiejętności i talenty pracowników</b> (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)
4	lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)
5	relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koneksje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)

Źródło: na podstawie: [Krupski 2006].

**Tabela 3.** Ocena oryginalności wiedzy jako zasobu w przedsiębiorstwach w badaniach empirycznych

Ocena wiedzy w przedsiębiorstwach z punktu widzenia ich oryginalności	Standard branżowy i poniżej	Wiedza względnie rzadka	Wiedza rzadka w branży	Wiedza rzadka i trudna do skopiowania	Wiedza rzadka i nie do skopiowania
Ocena stanu (% odpowiedzi)	56	19	10	9	6
Ocena potencjału (% odpowiedzi)	34	27	17	13	9

Źródło: [Krupski 2007, s. 13-23].

W tabelach 4 i 5 przedstawiono zidentyfikowaną w badaniach empirycznych ważność zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach dla wykorzystywania okazji oraz unikania zagrożeń w przekroju wielkości firm określanych liczbą zatrudnionych. Z tabeli 4 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.

**Tabela 4.** 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	image firmy

Źródło: [Krupski 2007, s. 13-23].

**Tabela 5.** 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 wewnątrzorganizacyjne	postawy i zachowania pracownicze	postawy i zachowania pracownicze
4	rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	technologie branżowe	relacje sformalizowane	lokalizacja
5	źródła finansowania	relacje niesformalizowane	rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	relacje niesformalizowane

Źródło: [Krupski 2007, s. 13-23].

#### 4. Wyniki badań dotyczące horyzontu planowania zasobów wiedzy w planowaniu strategicznym na tle horyzontu planowania strategii w kategoriach produktów i rynków

Jak już wspomniano, przedmiotem badań był między innymi horyzont planowania różnych zasobów w konfrontacji z wielkościami dotyczącymi produktów i rynków. W tabeli 6 przedstawiono jedynie dane dotyczące zasobów wiedzy. Liczby zawarte w tabeli są średnimi uzyskanymi z podzielenia sumy środków przedziałów horyzontów planowania (< 1 roku, 1-3 lata, 3-5 lat, 5-10lat i >10 lat ) przez licznosc wyodrębnionych grup rodzajów przedsiębiorstw.

**Tabela 6.** Horyzont planowania zasobów wiedzy na tle planowania produktów i rynków

Rodzaj perspektywy	Firmy handlowe <i>n</i> = 33	Firmy usługowe <i>n</i> = 82	Firmy produkcyjne <i>n</i> = 78	Firmy mieszane <i>n</i> = 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.

W badaniach odrębnie uwzględniono perspektywę myślenia (preparacja, bez konsekwencji finansowych, organizacyjnych itp.) oraz perspektywę decyzji niosących już określone skutki, najczęściej nieodwracalne lub trudno odwracalne. Z tabeli 6 wynika, że w firmach usługowych i mieszanych perspektywa myślenia i decyzji dotyczących zasobów wiedzy jest przeciętnie dłuższa od perspektywy myślenia i decyzji w kategoriach rynków i produktów; odwrotnie jest w firmach produkcyjnych i handlowych. Być może o takich wynikach w stosunku do firm usługowych i mieszanych zdecydował znaczny udział firm informatycznych i konsultingowych, dla których inwestowanie w wiedzę jest dość charakterystyczne, a turbulencja otoczenia skraca horyzont planowania w kategoriach rynków i konkretnych produktów. Jeżeli ten wynik potwierdziłyby się w wielu innych badaniach, należałoby zweryfikować programy dydaktyczne w kierunku eksponowania założeń i osiągnięć szkoły zasobowej, w tym zarządzania wiedzą.

## Literatura

- 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, s. 13-23.
- Krupski R., *Strategiczność zasobów*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

### DIFFERENT EMPIRICAL RESEARCH ON KNOWLEDGE RESOURCES. STRATEGIC CONTEXT

**Summary:** The article presents the results of research concerning the importance of knowledge resources in comparison with other resources in strategic planning. Regardless of these results, initial results of research concerning a perspective of knowledge planning in comparison with planning in product-market categories are presented.