

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WIEDZA W ZARZĄDZANIU. WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych prowadzonych w ramach projektu badawczego. Ich celem było ustalenie, czy wiedza wpływa na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa. Przeprowadzone analizy pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że wiedza ma charakter strategiczny. Wyniki badań przedstawiono wyłącznie w odniesieniu do populacji przedsiębiorstw usługowych.

1. Wstęp

Rozwój podejścia zasobowego w zarządzaniu zmienił sposób postrzegania zasobów strategicznych. Zasoby rzeczowe przestały odgrywać rolę pierwszorzędą w uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Taką rolę zaczęły pełnić zasoby niematerialne, w których teraz upatruje się źródeł przewagi i wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowym problemów zarządzania wiedzą czy zarządzania opartego na wiedzy nie jest sama wiedza, ale jej wykorzystanie. Wyniki szeroko zakrojonych badań m.in. J. Pfeffera i R. Suttona ilustrują dużą rozbieżność między wiedzą a jej zastosowaniem [Pfeffer, Sutton 2002]. O wartości decyduje więc zakres wykorzystania wiedzy, a nie wyłącznie jej posiadanie. Dlatego badania, których wyniki są prezentowane w artykule, ukierunkowane były na diagnozę rzeczywistych działań w obszarze wiedzy.

Procesy związane z wiedzą najczęściej są analizowane w kontekście nowego produktu/usługi. Wiele publikacji i badań dotyczących obszaru B+R i innowacji produktu tak właśnie wiedzę interpretuje (por.: [Haffer 2005, s. 461-462; Park, Kim 2006; Brdulak 2005; Hoegl, Schulze 2005, s. 263-273; Teo 2005, s. 147-159; Yamin, Otto 2004, s. 239-258; Kumar 2001, s. 159-174; Yang 2005, s. 121-135; Adenfelt, Lagerstrom 2006, s. 191-198; Furu 2001, s. 133-149] i wiele innych). Trzeba także podkreślić, że strategiczne korzyści płynące z wiedzy są nierozzerwalnie związane z zagadnieniem elastyczności.

Celem prezentowanego materiału jest przedstawienie wyników badań empirycznych, ich analiza oraz wnioski z nich wynikające. Artykuł ma charakter empiryczny.

2. Charakterystyka badań empirycznych

Badania empiryczne, których wyniki przedstawia niniejsze opracowanie, zostały przeprowadzone w 2008 r. w ramach projektu badawczego 0813/H03/2007/32. Analiza ta pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na wiele pytań, do których nie odnosi się literatura przedmiotu. Z punktu widzenia realizowanego projektu najważniejsze było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakim zakresie współczesne narzędzia zarządzania stosowane są w praktyce gospodarczej?

2. W jakim zakresie przynoszą one wymierne i jakościowe korzyści w ocenie badanych podmiotów?

Wśród narzędzi wyselekcjonowanych jako współczesne narzędzia zarządzania znalazły się: sieci międzyorganizacyjne, wiedza, kultura organizacyjna, ryzyko biznesowe oraz modele biznesowe.

Badaniami zostało objętych 216 respondentów głównie w zachodniej Polsce. Analizie poddano organizacje różnej wielkości i o zróżnicowanej działalności. Pozwoliło to ustalić, w jakim zakresie stosuje się w nich narzędzia zarządzania w układzie branż czy wielkości organizacji. Struktura badanej populacji była zróżnicowana. Respondenci z dużych organizacji stanowili 45% badanych, ze średnich – 22% badanych, z małych – 24%, a z mikroprzedsiębiorstw pochodziło tylko 9% respondentów. Ponadto ok. 30% próby to były firmy produkcyjne, 12% to firmy handlowe, 44% to firmy usługowe. Pozostała część to respondenci z firm prowadzących łączną działalność w obszarze produkcji, handlu i usług.

Ciekawie przedstawia się struktura badanej populacji postrzegana ze względu na subiektywną ocenę jakości organizacji w kontekście konkurencji krajowej i zagranicznej (tab. 1).

Tabela 1. Struktura respondentów ze względu na jakość zarządzania firm

Rodzaj pozycji firmy	Względem konkurencji krajowej (w %)	Względem konkurencji zagranicznej (w %)
Znacznie gorsza	3,3	17,7
Gorsza	9,1	16,3
Nieco gorsza	11,4	17,2
Porównywalna	32,3	24,9
Nieco lepsza	7,7	8,6
Lepsza	19,6	10,1
Znacznie lepsza	16,6	5,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Badania były prowadzone głównie za pomocą kwestionariuszy ankiety oraz dodatkowo za pomocą wywiadu kierowanego. Zebrane wyniki poddano analizie statystycznej, z której część wyników przedstawiono w kolejnym punkcie.

3. Wyniki badań empirycznych

Tabela 2 i rys. 1 przedstawiają syntetycznie zebrane wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Wyniki te bardziej szczegółowo zaprezentowano w kolejnych tabelach i opatrzone je komentarzem.

Pierwsza część pytań badawczych miała umożliwić ustalenie sposobu postrzegania istotności zasobu wiedzy w organizacjach.

Tabela 2. Wiedza jako czynnik wpływający na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Częstość odpowiedzi w %		
	tak	nie	nie wiem
Czy wiedza w organizacji jest uznawana w Pańskiej firmie za główny czynnik sukcesu:	62,96	32,41	4,63
– czynnik zwiększający elastyczność działań?	74,07	22,69	3,24
– czynnik zwiększający innowacyjność działań?	73,15	24,54	2,31
– czynnik zwiększający przedsiębiorczość działań?	66,67	30,09	3,24

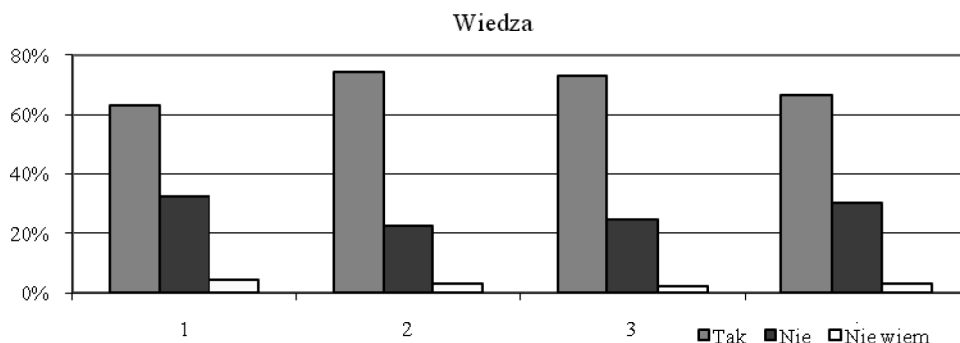
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wiedza postrzegana jest jako główny czynnik sukcesu przez 63% badanych respondentów, ale co ciekawe, 32,4% przebadanych twierdzi, że tak nie jest. Jest to bardzo zaskakujący wynik chociażby z punktu widzenia społeczeństwa informacyjnego czy ekonomii wiedzy (nowej ekonomii). Może on być podyktowany branżą, z jakiej pochodzą respondenci. W badaniach bowiem w niewielkim zakresie uczestniczyli respondenci z branż opartych na wiedzy.

Badania dotyczące postrzegania zasobu wiedzy jako czynnika zwiększającego elastyczność charakteryzuje nieco inny rozkład uzyskanych odpowiedzi. Tutaj respondenci (74,1%) stwierdzają, że wiedza zwiększa elastyczność działań, chociaż ok. 22,7% respondentów uważa, że tak nie jest.

Z kolei układ odpowiedzi na pytanie dotyczące relacji między wiedzą a innowacyjnością działań wskazuje dość jednoznacznie, że wiedza postrzegana jest jako czynnik zwiększający innowacyjność działań. W tym zakresie przeprowadzone badania potwierdzają wyniki analiz prowadzonych zarówno w kraju, jak i zagranicą. Przyjmuje się, że właśnie zarządzanie wiedzą prowadzi do wzrostu innowacyjności i często jest utożsamiane z innowacyjnością.

Niezwykle istotne wydaje się uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące roli wiedzy w rozwoju przedsiębiorczości. Z jednej strony ponad połowa badanych twierdzi, że istnieje związek między wiedzą a wzrostem przedsiębiorczości, z drugiej jednak strony 30,1% respondentów jest odmiennego zdania. Uzyskane wyniki nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić, jaki jest związek między wiedzą a przedsiębiorczością. Szczegółowa analiza uzyskanych wyników przeprowadzona w przekro-

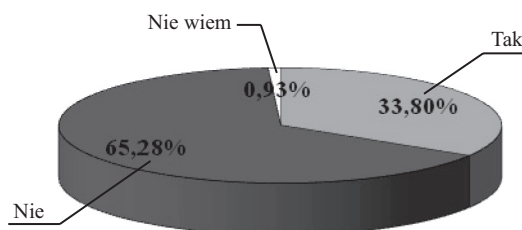


Rys. 1. Wiedza jako czynnik wpływający na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa – histogram

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

ju branż umożliwi bardziej wnikliwą analizę i postawienie jednoznacznej diagnozy odpowiedzi w badanym obszarze.

Kolejnym problemem badawczym było ustalenie, czy w przedsiębiorstwach podejmowane są działania związane z diagnozą, budowaniem czy wykorzystywaniem wiedzy. Strukturę uzyskanych odpowiedzi przedstawiono na rys. 2. Zdecydowana większość respondentów uważa, że w firmie nie są podejmowane żadne działania w obszarze wiedzy, a tylko 1/3 respondentów sądzi, że takie działania mają miejsce.



Rys. 2. Wiedza jako główny czynnik sukcesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejne tabele przedstawiają wyniki badań w przekroju rodzaju działalności. Na potrzeby artykułu wybrano do analizy przedsiębiorstwa usługowe. Wydaje się, że tu wyniki analiz mogą być szczególnie interesujące ze względu na to, że powszechnie uważa się, że to właśnie w tego typu organizacjach dużą wartość wnoszą zasoby niematerialne.

Dane zawarte w tab. 3 są pewnego rodzaju zaskoczeniem, zwłaszcza gdy je porównamy z tab. 2. Odsetek respondentów wskazujących wpływ wiedzy na potencjał

Tabela 3. Wiedza jako czynnik wpływający na potencjał strategiczny w przedsiębiorstwach usługowych

Wyszczególnienie	Częstość odpowiedzi w %	
	tak	nie
Czy wiedza w organizacji jest uznawana w Pańskiej firmie za główny czynnik sukcesu:	24,81	24,7%
– czynnik zwiększający elastyczność działań?	25,58	22,47
– czynnik zwiększający innowacyjność działań?	26,36	22,47
– czynnik zwiększający przedsiębiorczość działań?	23,26	30,34
	100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

strategiczny przedsiębiorstwa w relacji do całej badanej populacji nie jest wcale większy, a wręcz jest znacznie mniejszy.

Analiza tej grupy respondentów przeprowadzona w układzie płci (tab. 4) wskazuje z kolei, że kobiety bardziej optymistycznie oceniają wiedzę jak kluczowy czynnik sukcesu i czynnik zwiększający elastyczność działań, natomiast mężczyźni wskazują na czynnik zwiększający innowacyjność i przedsiębiorczość działań. Wydaje się, że w analizie tych wyników przydatna mogłaby się okazać pomoc psychologów, którym nieobca jest znajomość natury płci.

Tabela 4. Wiedza jako czynnik wpływający na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa usługowego – perspektywa płci

Wyszczególnienie	Kobiety		Mężczyźni	
	częstość odpowiedzi w %			
	tak	nie	tak	nie
Czy wiedza w organizacji jest uznawana w Pańskiej firmie za główny czynnik sukcesu:	25,48	23,73	22,00	26,67
– czynnik zwiększający elastyczność działań?	25,96	20,34	24,00	26,67
– czynnik zwiększający innowacyjność działań?	25,96	22,03	28,00	23,33
– czynnik zwiększający przedsiębiorczość działań?	22,60	33,90	26,00	23,33
	100,00	100,00	100,00	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejne zestawienie wyników badań zostało opracowane w przekroju subiektywnie ocenianej przez respondentów pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, które reprezentują, na tle konkurencji krajowej i międzynarodowej (tab. 5).

W opinii respondentów z przedsiębiorstw, które oceniły swoją pozycję konkurencyjną względem konkurencji międzynarodowej jako znacznie lepszą, wiedza znacznie wpływa na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa. Natomiast odniesienie do konkurencji krajowej ilustrują już zupełnie odmienne wyniki. Można przyjąć, że

Tabela 5. Wiedza jako czynnik wpływający na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa usługowego – perspektywa pozycji konkurencyjnej

Wyszczególnienie	Znacznie lepsza pozycja krajowa		Znacznie lepsza pozycja międzynarodowa	
	częstość odpowiedzi w %			
	tak	nie	tak	nie
Czy wiedza w organizacji jest uznawana w Pańskiej firmie za główny czynnik sukcesu:	21,62	42,86	80,00	20,00
– czynnik zwiększający elastyczność działań?	29,73	0,00	100,00	0,00
– czynnik zwiększający innowacyjność działań?	27,03	14,29	100,00	0,00
– czynnik zwiększający przedsiębiorczość działań?	21,62	42,86	100,00	0,00
	100,00	100		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 6. Wiedza jako czynnik wpływający na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa usługowe		Cała populacja	
		częstość odpowiedzi w %			
		występuje	jest istotne	występuje	jest istotne
1	Tworzenie warunków do zdobywania nowej wiedzy	63,64	68,18	61,57	63,43
2	Identyfikowanie wiedzy poszczególnych uczestników organizacji	45,45	50,00	36,57	45,83
3	Dzielenie się wiedzą między uczestnikami organizacji	65,91	64,77	62,96	62,04
4	Udostępnianie wiedzy organizacyjnej podmiotom, które jej potrzebują	50,00	42,05	47,22	35,19
5	Dokonywanie selekcji i oceny wiedzy, która jest potrzebna do wykonywania zadań organizacyjnych	43,18	53,41	41,67	47,69
6	Eliminowanie niepotrzebnej/ nieadekwatnej wiedzy	20,45	36,36	19,91	37,04
7	Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia	72,73	61,36	64,35	55,09
8	Obserwacja zmian w różnych obszarach wiedzy w otoczeniu firmy	48,86	50,00	43,52	45,83
9	Wspieranie innowacyjności i kreatywności	40,91	54,55	42,13	51,39
10	Doskonalenie kompetencji pracowników	67,05	60,23	67,59	61,57
11	Praca zespołowa	69,32	63,64	71,30	56,94
12	Tworzenie baz wiedzy	34,09	53,41	35,65	50,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

w tym układzie średnio $\frac{1}{4}$ respondentów opowiada się za wpływem wiedzy na potencjał strategiczny, podczas gdy odmiennego zdania jest w wielu przypadkach prawie połowa ankietowanych.

Dodatkowo podjęto próbę zidentyfikowania zakresu występowania wybranych działań w obszarze wiedzy w przedsiębiorstwach usługowych. Wyniki tego sondażu prezentuje tab. 6.

W tabeli 6 zaprezentowano ocenę istotności poszczególnych działań w obszarze wiedzy. W tym przypadku ponad połowa odpowiedzi wskazuje, że większość wskazanych narzędzi jest istotna. Interesujące jest to, że zarówno w odniesieniu do stosowanych instrumentów, jak i ich ważności, eliminowanie niepotrzebnej wiedzy uzyskało najniższą liczbę wskazań w całej badanej populacji i w populacji przedsiębiorstw usługowych.

4. Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły, jak się wydaje, sformułować wiele interesujących wniosków. W szczególności dzięki tym analizom możemy stwierdzić, że:

- organizacje traktują wiedzę jako zasób strategiczny (zwiększający potencjał strategiczny przedsiębiorstwa),
- wiedza ma istotny wpływ na wybrane kryteria oddziałujące na sprawność organizacji, w tym na elastyczność, innowacyjność, przedsiębiorczość,
- wpływ wiedzy na potencjał strategiczny jest relatywnie niższy w organizacjach usługowych (44% próby) w stosunku do całej populacji,
- znaczenie wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej uzależnione jest od rodzaju prowadzonej działalności, przy czym obiegowe opinie nie zawsze są potwierdzane,
- eliminowanie niepotrzebnej/nieadekwatnej wiedzy nie wpływa istotnie na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa.

Literatura

- Adenfelt M., Lagerstrom K., *Enabling knowledge creation and sparing In transnational Project*, "International Journal of Project Management" 2006, no 24.
- Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005.
- Furu P., *Drivers of competence development in different types of multinational R&D subsidiaries*, "Scandinavian Journal of Management" 2001, no 17.
- Haffer M., *Zasoby wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- Hoegl M., Schulze A., *How to support knowledge creation in new product development: an investigation of knowledge management methods*, "European Management Journal" 2005, vol. 23, no 3.

- Kumar N., *Determinants of overseas R&D activity of multinational enterprise: the case of US and Japanese corporations*, "Research Policy" 2001, no 30.
- Park Y., Kim S., *Knowledge management system for fourth generation R&D: Knowvation*, "Technovation" 2006, no 26.
- Pfeffer J., Sutton R., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Teo T., *Meeting the challenges of knowledge management at the Housing and Development Board*, "Decision Support Systems" 2005, no 41.
- Yamin M., Otto J., *Patterns of knowledge flows and MNE innovative performance*, „Journal of International Management" 2004, no 10.
- Yang J., *Knowledge integration and innovation: Securing new product advantage in high technology industry*, "The Journal of High Technology Management Research" 2005, no 16.

KNOWLEDGE IN MANAGEMENT. EMPIRICAL RESEARCH

Summary: Presented paper shows the results of empirical research. Research concentrated on knowledge and its influence on flexible, innovative and entrepreneurial activities undertaken by organisations. Results of this research do not allow to construct an unambiguous thesis that knowledge resources are treated as a key success factor in today's operating companies.