

Rafał Krupski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BADANIA NAD ORYGINALNOŚCIĄ ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Zagadnienia wstępne i cele opracowania

Klasyczne strategie konkurencji są egzemplifikowane w kategoriach produkto-rynkowych. Jednakże już rodzaje przewag konkurencyjnych, które stanowią ważny (acz nie jedyny) składnik tych strategii, oprócz relacji ceny – jakość, zawierają ujęcia zasobowe [Oblój 2002]. Według szkoły zasobowej, wartościowe i unikatowe (rzadkie) w skali sektora zasoby przedsiębiorstwa tworzą krótkookresową przewagę konkurencyjną. Natomiast wartościowe, rzadkie i trudno imitowalne zasoby mogą być podstawą względnie trwałej przewagi konkurencyjnej [Rokita 2005, s. 155]. Problem w tym, czy w praktyce zasoby przedsiębiorstw mają takie cechy i czy skala problemu jest na tyle duża, by upowszechniać ideę formułowania strategii w ujęciu zasobowym. Podstawowym więc celem opracowania jest prezentacja wyników badań, które mogą dać odpowiedź na pytanie: czy zasoby przedsiębiorstw działających w Polsce mają cechy rzadkości i są trudno imitowalne? (co można sprowadzić do swoistej oryginalności) – przynajmniej w oczach ich menedżerów, oraz których zasobów one głównie dotyczą? Po części indukcyjnej zaprezentowany zostanie dedukcyjnie wyprowadzony model struktury strategii zasobowej. Kolejnym celem jest prezentacja wyników dotyczących ważności określonych zasobów w elastycznych zachowaniach przedsiębiorstw, związanych z wykorzystywaniem nadarżających się okazji.

2. Metoda badań

Badania przeprowadzono za pośrednictwem studentów MBA oraz MSU. Warunkiem uczestnictwa w badaniach było, aby ankiety wypełniał osobiście członek ścisłego kierownictwa firmy (większość uczestników studiów MBA to członkowie kierownictw 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 254 firm.

Zwrotnie otrzymano 198 ankiet. Ostatecznie, po zweryfikowaniu poprawności ich wypełnienia i wyeliminowania organizacji niebędących przedsiębiorstwami, przeanalizowanoankiety dotyczących 151 firm. Wśród nich było:

1. 20 firm dużych (zatrudnienie powyżej 250 osób),
2. 45 firm średnich (zatrudnienie w granicach między 50 a 250 osób),
3. 64 firmy małe (zatrudnienie w granicach od 10 do 49 osób),
4. 22 mikroprzedsiębiorstwa (zatrudnienie poniżej 10 osób).

Stosowneankiety zawierały m.in. listę jedenastu rodzajów zasobów oraz ich sugerowane cechy, takie jak: standard branżowy, względnie rzadkie występowanie 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.

W opisowej częściankiety 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, wynikające z umów uprzywilejowanie),
- 4) relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.),
- 5) technologie branżowe (np. 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 wewnątrzzorganizacyjne (procesy, struktury).

Inna częśćankiety zawierała prośbę o wytypowanie spośród 11 rodzajów zasobów trzech, zdaniem ankietowanych, najbardziej użytecznych w procesach identyfikacji i wykorzystywania nadarżających się okazji.

3. Wyniki badań i ich interpretacja

W tabelach 1 i 2 przedstawiono wyniki badań, które zawierają oceny stanu zasobów (tab. 1) oraz oceny potencjału bardziej korzystnego ukształtowania ich cech z punktu widzenia oryginalności (tab. 2). Refleksje są następujące:

1. Tylko 44% firm uznaje, że ich pracownicy mają rzadką, a nawet trudną do skopiowania wartościową wiedzę. Nie ma przy tym istotnej korelacji z wielkością firmy. Natomiast 66% uważa, że potencjał tego zasobu jest nie w pełni wykorzystany i istnieje możliwość doprowadzenia do tego, by wiedza nabrała cech rzadkości, a nawet by była trudno imitowalna.
2. W 56% firm uważa się, że postawy i zachowania ich pracowników są wartościowe, rzadkie, a nawet trudne do skopiowania. 70% uważa, że istnieje większy potencjał wzrostu w tym zakresie. Im mniejsza firma, tym bardziej doceniany jest walor tego zasobu.
3. W tylko 42% firm uważa się, że relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane mają cechy co najmniej rzadkości. 56% deklaruje niewykorzystany potencjał w tym zakresie. W większych firmach zasób ten jest bardziej doceniany.
4. 62% firm deklaruje jako wartościowy i przynajmniej rzadki zasób w postaci relacji z otoczeniem uprzywilejowanych i niesformalizowanych. Aż 72% uważa, że potencjał w tym zakresie jest znacznie większy. Zasób ten uznają za wartościowy, rzadki i trudny do skopiowania, przede wszystkim firmy mikro i małe.
5. Tylko 47% firm przyznaje, że technologie branżowe mają cechy oryginalności, a 55% uważa, że istnieje tu pewien potencjał wzrostu. Za względnie oryginalne uważają swoje technologie przede wszystkim firmy duże i średnie.
6. 29% firm uznaje wdrożone systemy informatyczne za przynajmniej względnie oryginalne. 41% uważa, że istnieje możliwość, by ten rodzaj zasobu był relatywnie oryginalny. Im większe firmy, tym bardziej docenia się wartość tego zasobu.
7. Oryginalność eksploatowanych zasobów naturalnych podkreśla jako wartościowy zasób jedynie 12% badanych firm. Są to przede wszystkim kopalnie i uzdrowiska.
8. Lokalizację jako wartościowy i oryginalny zasób uznaje 52% firm. 59% widzi w tym zakresie potencjał wzrostu. Doceniają to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa.
9. Tylko 44% firm uważa, że są one wyraźnie pozytywnie rozróżnialne na rynku. 53% firm uważa, że istnieje przy tym potencjał wzrostu tego czynnika jako wyraźnie wartościowego i oryginalnego. Nie ma przy tym wyraźnej korelacji z wielkością firmy.
10. Tylko 29% firm korzysta z innych niż tylko własne oraz bankowe źródła finansowania. 39% dostrzega tu potencjał wzrostu. Dotyczy to zwłaszcza firm średnich i dużych.
11. Również tylko 31% firm uważa, że ich rozwiązania wewnątrzorganizacyjne są w miarę oryginalne i wartościowe. 40% widzi w tym zakresie możliwość wartościowej oryginalności.

Tabela 1. Ocena stanu zasobów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności (w %)

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	56	18	11	9	6
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	44	25	15	13	3
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	58	16	9	15	2
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	38	27	17	18	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	53	10	15	12	10
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	71	18	7	3	1
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	19	3	5		4
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	48	25	14	9	4
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	56	20	14	5	5
Źródła finansowania	71	9	13	6	1
Rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury)	69	19	7	5	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Ocena potencjału wzrostu oryginalności zasobów w przedsiębiorstwach (w %)

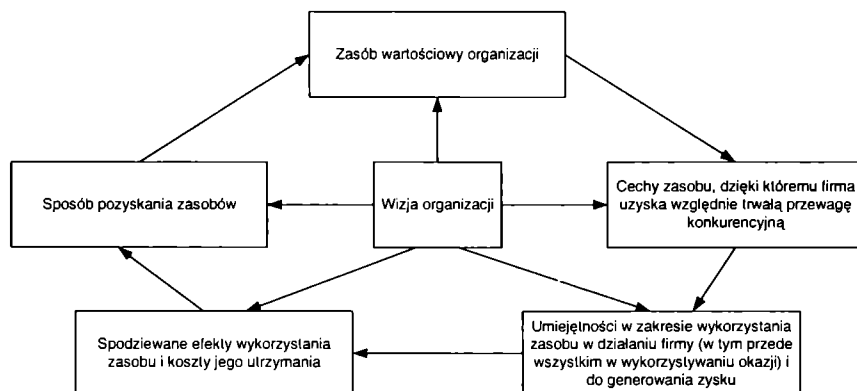
Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	34	27	17	13	9
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	30	30	18	18	4
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	44	23	13	17	3
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksi)	28	32	19	21	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	45	15	19	10	11
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	59	21	12	7	1
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	17	4	5	1	5
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	41	24	20	10	5
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	47	21	18	7	7
Źródła finansowania	61	14	16	7	2
Rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury)	60	24	9	7	

Źródło: opracowanie własne.

Generalnie można stwierdzić, że w wielu firmach (w ok. 50%) występują wartościowe, rzadkie, a nawet trudno kopiowalne zasoby, które, jak głosi teoria, mogą być podstawą do budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Co interesujące, najwięcej firm deklaruje, że ich aktualna pozycja na rynku zależy od najbardziej wartościowego zasobu, jakim są niesformalizowane relacje z różnymi podmiotami otoczenia. Bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej są również postawy i zachowania pracownicze.

4. Model struktury strategii zasobowej

Prezentowane wyniki badań są obciążone znacznym ładunkiem subiektywności, ponieważ w ankietach dominowały ujęcia aksjologiczne (rzadkość czy też trudna kopiowalność zasobów przedsiębiorstw w sektorze stwierdzano nie w bezpośrednich badaniach, ale opierano się wyłącznie na ocenach ankietowanych). Optymizmem w zakresie możliwości ukształtowania niektórych zasobów jako względnie rzadkich, a nawet trudno kopiowalnych, a tym samym w zakresie możliwości budowania strategii przewag konkurencyjnych opartych na zasobach napawa fakt, że dostrzega się potencjał wzrostu natężenia ważnych, strategicznych cech (rzadkość, imitowalność) niektórych zasobów. Z przeprowadzonych badań wynika, że takie sytuacje występują w wielu firmach. W tych wypadkach jest więc uzasadnione budowanie strategii zasobowej według wzorca, jak na rys. 1.



Rys. 1. Model struktury strategii zasobowej

Źródło: opracowanie własne.

5. Badanie ważności zasobów w procesach wykorzystywania okazji

Do najważniejszych mechanizmów elastycznego działania przedsiębiorstwa należą tworzenie redundancji zasobów [Zarządzanie... 2005, s. 26-29]. Różnorodne

zdarzenia w otoczeniu można identyfikować jako okazje, a następnie wykorzystywać je dla rozwoju działalności przedsiębiorstwa, przede wszystkim dzięki różnorodnym zasobom. Doświadczenia zaś potwierdzają, że wykorzystywanie okazji staje się istotnym czynnikiem rozwoju nie tylko małych firm [Krupski 2005, s. 15-18], ale również bardzo dużych [Collins, Porras 2003, s. 156-178]. Interesujące więc może być, jakie zasoby według przedsiębiorców i menedżerów są szczególnie ważne w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji. W tabeli 3 zaprezentowano wyniki badań w zakresie typowania przez ankietowanych trzech rodzajów zasobów, najważniejszych według nich w procesach identyfikowania i wykorzystywania okazji przez przedsiębiorstwa duże, średnie, małe i mikro. 60% przedstawicieli dużych firm typowało wiedzę, 50% postawy i zachowania pracownicze, 45% relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane. W przypadku firm średnich wybory były następujące: 64% relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane, 55% wiedza, 53% technologie informatyczne. Przedstawiciele małych firm najczęściej wybierali: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (78%), wiedzę (56%) i technologie informatyczne (50%). Przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw (najczęściej byli to ich właściciele) wybierali przede wszystkim: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (86%), postawy i zachowania pracownicze (82%) oraz lokalizację (45%).

Zaskakujące, że relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane wybierano jako jeden z najważniejszych zasobów umożliwiających wykorzystywanie okazji, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Wiedzę, co nie jest zaskoczeniem, typowali przede wszystkim przedstawiciele dużych, średnich i małych firm. Dla mikroprzedsiębiorstw zasobem bardzo ważnym dla wykorzystywania okazji jest lokalizacja. Zaskakujące jest to, że przedstawiciele kierownictw średnich i małych firm, a więc tych, które zatrudniają 10-250 osób, uważają, że jednym z trzech podstawowych zasobów, których posiadanie warunkuje wykorzystywanie okazji, są technologie informatyczne. W uzasadnieniach podkreślali, że wspierają one procesy informacyjno-decyzyjne i przyspieszają podejmowanie decyzji, zwłaszcza w handlu i logistyce.

* * *

Jeżeli podobne badania przeprowadzone przez innych badaczy i potwierdzone na większej próbie dałyby podobne wyniki, do podstawowych strategii poziomu funkcjonalno-zasobowego należałoby zaliczyć (obok strategii marketingowych) strategię:

- relacyjne,
- wiedzy,
- informatyczne.

Przyjmując zaś filozofię możliwości identyfikowania strategii firmy w języku zasobowym [Krupski 2006], można byłoby zaliczyć je do podstawowych strategii przedsiębiorstwa, a plany w języku produktowo-rynkowym występowałyby dopiero od poziomu taktycznego.

Tabela 3. Ocena ważności zasobów przedsiębiorstw dla wykorzystywania okazji (w %)

Firmy Zasoby i umiejętności	Duże	Średnie	Małe	Mikro	Suma typowań
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	12	25	36	8	81
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	10	5	7	18	40
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	3	18	14		35
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	9	29	50	19	107
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	5	7	10	2	24
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	5	24	32	2	63
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	2				2
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	8	20	7	10	45
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	2	4	2	1	45
Źródła finansowania	1	3	29	6	39
Rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury)	3		5		8

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

- Collins, J.C., Porras J.I. (2003), *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa.
- Krupski R. (2005), *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Krupski R. (2006), *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSzZiP, Walbrzych.
- Oblój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.

RESEARCH OVER ORIGINALITY OF SUPPLIES ENTERPRISE

Summary

The article presents the results of research about the level of resource originality in entrepreneurs which can be the basis of strategy identification. Other results concerns the importance of different resources in occasions usage processes. The deductively constructed model of resource strategy structure is also presented.