

# **Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa**

---

**Wyniki badań średnich przedsiębiorstw  
funkcjonujących w Polsce**



**Jolanta Mazur**

**Małgorzata Rószkiewicz**

**Marianna Strzyżewska**

# **Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa**

---

## **Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce**



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
WARSZAWA 2008

**Publikacja sfinansowana z grantu nr 1 H02D 036 29 Ministra Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego**

**Recenzent**

Jerzy Kisielnicki

**Redaktor**

Iwona Witt

© Copyright by Jolanta Mazur, Małgorzata Rószkiewicz, Marianna Strzyżewska  
& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie  
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji  
bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISBN 978-83-7378-327-0**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 164

tel. 022 564 94 77, 022 564 94 86, fax 022 564 86 86

[www.wydawnictwo.waw.pl](http://www.wydawnictwo.waw.pl), [www.sgh.waw.pl/wydawnictwo/](http://www.sgh.waw.pl/wydawnictwo/)

e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt okładki**

Agencja Promocyjno-Wydawnicza UNIGRAF

[www.unigraf.bydgoszcz.pl](http://www.unigraf.bydgoszcz.pl)

**Skład i łamanie**

Sowa - Druk na życzenie

tel. 022 431 81 40

[www.sowadruk.pl](http://www.sowadruk.pl)

**Druk i oprawa**

Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu

26-600 Radom, ul. Pułaskiego 6/10

tel. 048 364 42 21

[poligrafia@itee.radom.pl](mailto:poligrafia@itee.radom.pl)

Zamówienie 135/XI/07

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>I. KONCEPCJA BADANIA .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Sformułowanie problemu badawczego .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Model badawczy i hipotezy .....</b>	<b>26</b>
1.1. Schemat modelu badawczego i hipotezy .....	26
2.1.1. Orientacja menedżera na wiedzę .....	28
2.1.2. Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę .....	29
2.1.3. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa .....	31
2.1.4. Hipotezy .....	32
2.2. Operacjonalizacja modelu badawczego dla celów pomiaru .....	35
2.2.1. Kategoryzacja zmiennych .....	35
2.2.2. Model formalny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę .....	37
<b>3. Metoda badawcza .....</b>	<b>39</b>
3.1. Metoda gromadzenia danych i wybór populacji badanych przedsiębiorstw ..	39
3.2. Dobór próby i jej charakterystyka .....	42
3.3. Opis kwestionariusza ankietowego .....	45
3.4. Statystyczne metody analizy danych .....	46
3.5. Analiza rzetelności i trafności zaproponowanych skal pomiaru orientacji na wiedzę .....	51
<b>II. WYNIKI BADANIA EMPIRYCZNEGO .....</b>	<b>65</b>
<b>1. Poziom orientacji menedżerów na wiedzę .....</b>	<b>65</b>
<b>2. Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę .....</b>	<b>68</b>
2.1. Poziomy orientacji przedsiębiorstw w zakresie działań związanych z wiedzą	68
2.1.1. Poziom orientacji w zakresie pozyskiwania danych oraz informacji, ich aktualizacji i upowszechniania .....	68
2.1.2. Poziom orientacji w zakresie tworzenia nowej wiedzy i jej upowszechniania .....	70
2.1.3. Poziom orientacji w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwo .....	73

2.2. Współwystępowanie poziomów orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w wyróżnionych zakresach działań .....	76
2.3. Całościowa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę .....	79
2.3.1. Konstrukcja wskaźnika całościowej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę .....	79
2.3.2. Poziom całościowej orientacji przedsiębiorstw na wiedzę .....	80
<b>3. Poziom orientacji menedżerów a poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę .....</b>	<b>83</b>
<b>4. Poziom orientacji menedżerów na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw .....</b>	<b>89</b>
<b>5. Poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę a wyniki ekonomiczne .....</b>	<b>93</b>
<b>6. Poziomy orientacji menedżerów na wiedzę oraz poziomy orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w segmentach przedsiębiorstw a wyniki ekonomiczne .....</b>	<b>96</b>
<b>7. Poziomy orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w wyróżnionych zakresach a wyniki ekonomiczne .....</b>	<b>97</b>
7.1. Poziom orientacji na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji a wyniki ekonomiczne .....	97
7.2. Poziom orientacji na wiedzę w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy a wyniki ekonomiczne .....	100
7.3. Poziom orientacji na wiedzę w zakresie jej wykorzystywania i transferu poza przedsiębiorstwa a wyniki ekonomiczne .....	103
<b>8. Struktura orientacji przedsiębiorstw na wiedzę a wyniki ekonomiczne .....</b>	<b>107</b>
<b>9. Łączna orientacja menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę .....</b>	<b>110</b>
9.1. Poziom łącznej orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę .....	110
9.2. Poziom łącznej orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę a wyniki ekonomiczne .....	113
 <b>III. INTERPRETACJA WYNIKÓW BADANIA EMPIRYCZNEGO .....</b>	 <b>115</b>
<b>1. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 1 .....</b>	<b>116</b>
<b>2. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 2 .....</b>	<b>129</b>
<b>3. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 3 .....</b>	<b>131</b>
<b>4. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 4 .....</b>	<b>134</b>
<b>5. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 5 .....</b>	<b>138</b>
<b>6. Ogólne wnioski teoretyczne wynikające z przeprowadzonego badania .....</b>	<b>141</b>
<b>7. Ogólne wnioski praktyczne wynikające z przeprowadzonego badania .....</b>	<b>142</b>
 Bibliografia .....	 143
 Aneks .....	 149

# Wstęp

Problematyka wiedzy w przedsiębiorstwie to w polskim piśmiennictwie przede wszystkim domena naukowców zajmujących się zarządzaniem organizacjami. W związku z tym, większość pozycji opublikowanych przez polskich autorów porusza zagadnienia odnoszące się do zarządzania wiedzą. Nie zamierzałyśmy włączać się w ten nurt rozważań, dostrzegając własne ograniczenia podjęcia dyskusji naukowej na temat metod i instrumentów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.

Niemniej jednak, zagadnienie wiedzy w organizacji wydało się nie tylko interesujące, ale także bliskie z punktu widzenia dyscyplin naukowych, w których specjalizuję się ja i Pani prof. Marianna Strzyżewska. Zastanawialiśmy się zatem, jak nasze kompetencje w zakresie marketingu mogą przydać się w przeanalizowaniu problematyki wiedzy w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce innymi metodami, niż dotąd czynili to badacze w naszym kraju. Lektura zagranicznych publikacji, a także liczne dyskusje we własnym gronie dość szybko zwróciły naszą uwagę na kwestię orientacji przedsiębiorstwa. Orientacja rynkowa (marketingowa) to pojęcie szeroko znane w literaturze z zakresu marketingu, przede wszystkim dzięki istnieniu narzędzia mierzącego jej poziom w przedsiębiorstwach. Operacjonalizacja orientacji rynkowej w postaci konkretnej metody jej mierzenia umożliwia podejmowanie badań wpływu poziomu takiej orientacji przedsiębiorstw na ich wyniki ekonomiczne. Opracowanie metody umożliwiającej obliczenie poziomu orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, a następnie zastosowanie jej do oceny tego poziomu w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce uznałyśmy za wyzwanie, które warto podjąć. Realizacja takiego zadania była tym bardziej interesująca, że w naszym odczuciu przedsiębiorstwa zorientowane rynkowo intensywnie posługują się wiedzą. Na tym tle pojawiło się pytanie: czy przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę to organizacja zorientowana rynkowo czy charakteryzująca się innymi atrybutami niż przedsiębiorstwo o orientacji marketingowej? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie wymagało zdefiniowania kolejno takich pojęć, jak wiedza i orientacja na wiedzę, i skonfrontowania orientacji na wiedzę z orientacją rynkową.

Uznałyśmy ponadto, że zidentyfikowanie poziomu zorientowania na wiedzę za pomocą nowego instrumentu badawczego będzie o tyle użyteczne, o ile będziemy w stanie pokazać wpływ tej orientacji na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Zdałyśmy sobie sprawę, że realizacja idei badania związków orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę z wynikami nie będzie możliwa bez wsparcia ze strony osoby, która przejmie odpowiedzialność za wybór odpowiednich metod analizy danych i za ich zastosowanie. Do naszego zespołu badawczego dołączyła zatem Pani prof. Małgorzata Rószkiewicz.

Każda z uczestniczek tego zespołu reprezentowała inne kolegium Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (Kolegium Gospodarki Światowej, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Kolegium Analiz Ekonomicznych), co stwarzało perspektywę interdyscyplinarnego spojrzenia na badany problem.

Opracowaną przez nas koncepcję orientacji na wiedzę i jej wpływu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa zaprezentowano po raz pierwszy w pracy badawczej sfinansowanej przez Rektora SGH.<sup>1</sup> Zawierała ona hipotezy, które w naszej opinii zasługiwały na zbadanie. Ich praktyczne zweryfikowanie było możliwe dzięki sfinansowaniu badania polskich przedsiębiorstw przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego (Projekt nr 1 H02D 036 29). Podjęłam się pokierowania tym projektem.

Przeprowadzenie badania wymagało przygotowania instrumentu badawczego, a także wylosowania próby przedsiębiorstw oraz wybrania metod analizy statystycznej zgromadzonego materiału. W procesie opracowywania instrumentu badawczego pomocne były studia literaturowe, a także badania pilotażowe przeprowadzone w polskich warunkach. Rezultatem tych prac były ciągle doskonalone wersje kwestionariusza ankietowego aż do wersji ostatecznej. Próba przedsiębiorstw do badania została wylosowana przez CBM INDICATOR, które także podjęło się zebrania danych w formie wywiadu telefonicznego z określonymi przez nas respondentami.

Po zebraniu danych należało dokonać ich analizy statystycznej. Spośród wielu metod, które posłużyły do wykonania próbnych obliczeń, wybrano metody, które najlepiej odpowiadały charakterystyce badanych kategorii i celom badania. W efekcie ich zastosowania opracowano ponad 40 tablic i kilkanaście rysunków ilustrujących wyniki badania. Są one częścią drugiego rozdziału tej pracy.

Praca składa się z trzech rozdziałów i aneksu.

Pierwszy rozdział opisuje koncepcję badania. Punktem wyjścia jest prezentacja problemu badawczego na tle krajowej i zagranicznej literatury odnoszącej się do

---

<sup>1</sup> Koncepcję tę opisano następnie w artykule: J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 1, s. 5–23.



wiedzy w przedsiębiorstwie, a także wyjaśniającej pojęcie orientacji przedsiębiorstwa. Następnie zamieszczony został schemat modelu badawczego i sformułowane hipotezy badawcze. Dla celów pomiaru model badawczy musiał zostać zoperacjonalizowany, następnie części rozdziału dotyczą zatem kategoryzacji zmiennych i opisują model formalny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę. W kolejnej części pierwszego rozdziału pracy szczegółowo opisano metodę badawczą, służącą zarówno gromadzeniu danych, jak i ich przeanalizowaniu.

Drugi rozdział pracy to, jak wspomniano, prezentacja wyników badania empirycznego. Zamieszczono w nim rezultaty obliczeń orientacji menedżerów przedsiębiorstw i samych przedsiębiorstw na wiedzę, a także związki pomiędzy poziomami orientacji na wiedzę i wynikami ekonomicznymi badanych przedsiębiorstw.

Ostatni – trzeci rozdział pracy zawiera rozważania stanowiące interpretację wyników badania empirycznego na tle wyników innych badań opublikowanych w literaturze przedmiotu. W części tej zawarto również wnioski teoretyczne oraz wnioski dla praktyki gospodarczej wypływające z analizy rezultatów badania.

Pracę kończy aneks, w którym zamieszczono treść kwestionariusza ankietowego użytego do badania.

Materiał zawarty w książce jest efektem wielu dyskusji nad propozycjami zgłaszanymi przez wszystkie autorki. Dotyczyły one samej koncepcji badania, doboru metody badawczej, jak i prezentacji wyników. Książka jest zatem rezultatem pracy zespołowej, dlatego trudno jednoznacznie określić udziały poszczególnych osób tworzących ten zespół w opracowaniu całości, a nawet poszczególnych części. Niemniej jednak, można wskazać problematykę, na której członkinie zespołu były szczególnie skoncentrowane:

Jolanta Mazur

- zaprezentowanie problemu badawczego na tle literatury przedmiotu
- opracowanie kwestionariusza ankietowego i koncepcji doboru próby
- zredagowanie całości książki

Małgorzata Rószkiewicz

- opracowanie koncepcji statystycznego przetworzenia danych
- wykonanie obliczeń i zaprezentowanie ich rezultatów

Marianna Strzyżewska

- opracowanie modelu badawczego i sformułowanie hipotez
- analiza i interpretacja wyników badania empirycznego.

Jolanta Mazur



# I. KONCEPCJA BADANIA

## 1. Sformułowanie problemu badawczego

Celem projektu jest zbadanie wpływu orientacji na wiedzę przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce na ich wyniki ekonomiczne.

Sformułowanie takiego celu wzięło się z przekonania, że zgodnie z opiniami innych autorów wiedza sprzyja realizacji celu przedsiębiorstwa, którym jest przede wszystkim osiągnięcie pożądaných wyników ekonomicznych. W literaturze naukowej jednak nie znalazłyśmy informacji na temat badań przeprowadzonych na dostatecznie dużą skalę, potwierdzających empirycznie to przekonanie. W piśmiennictwie wskazuje się natomiast, że przedsiębiorstwa w niewielkiej mierze korzystają z wiedzy swoich pracowników.<sup>2</sup>

Przedstawienie koncepcji badania wymaga zaprezentowania na wstępie rozumienia podstawowej zastosowanej w nim kategorii, którą jest orientacja na wiedzę. Wyjaśnienie rozumienia tego pojęcia jest oparte na przeglądzie literatury. Przegląd ten umożliwił umiejscowienie sformułowanego problemu na tle dotychczasowych badań na zbliżony temat. Opis kategorii orientacji na wiedzę rozpoczniemy od przedstawienia przyjętego w opracowaniu rozumienia pojęcia wiedzy.

Z definicjami wiedzy możemy się spotkać w wielu pozycjach z zakresu zarządzania.

Autor *Przewodnika po zarządzaniu wiedzą* pisze: „Wiedzę definiuje się jako płynną mieszaninę kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności tworzącą ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji”<sup>3</sup>. Zgodnie z kolejną definicją wiedza to „(...) uporządkowane odwzorowanie stanu rzeczy-

---

<sup>2</sup> „Przedsiębiorstwa zgadzają się z oceną, że wiedza zapewnia około połowy wartości wyrobów i usług, ale wykorzystują one zaledwie 30% wiedzy swoich pracowników”. Por. G. Gierszewska, *Wstęp* w: J. Dąbrowski, G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Przegląd badań*, WSPiZ, Warszawa 2005, s. 9–10.

<sup>3</sup> A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 60.

wistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów<sup>4</sup>; według innych „wiedza to zastosowanie i produktywne wykorzystanie informacji”<sup>5</sup>, „wiedza jest umiejętnością stosowania danych i informacji w konkretnym działaniu”<sup>6</sup> albo „(...) wiedzę można określić jako użytkową informację (...) [która – przyp. autorek] pozwala podejmować trafniejsze decyzje oraz wносить istotny wkład w procesy twórczego myślenia oraz dialogu, zachodzące w organizacji. Dzieje się tak wtedy, kiedy informacja dociera na właściwe miejsce o właściwej porze i we właściwej formie”<sup>7</sup>.

W definicjach pojęcia wiedzy używany jest termin „informacja”. Celowe jest określenie relacji występujących pomiędzy tymi dwiema kategoriami. I. Nonaka i H. Takeuchi stwierdzają, że informacja jest „(...) strumieniem wiadomości, podczas gdy wiedza jest jego wytworem, zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy. Wiedza jest w takim ujęciu związana z ludzkim działaniem”<sup>8</sup>. Zgodzili się oni z poglądem F. Dretskego, że „Wiedza jest tożsama z wyobrażeniem stworzonym na podstawie informacji”<sup>9</sup>.

Wielu innych autorów także odnosi pojęcie wiedzy do indywidualnych zasobów informacji, umiejętności, przekonań i doświadczeń ludzi.<sup>10</sup> Wiedza jest z natury subiektywna, ponieważ wynika z przekonań i oczekiwań, których podstawą są indywidualne systemy wartości. „Zarówno informacje, jak i wiedza są ponadto specyficzno-kontekstowe i względne, gdyż zależą od sytuacji i są tworzone społecznie w toku międzyludzkich interakcji”<sup>11</sup>.

---

<sup>4</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków 2000, s. 23.

<sup>5</sup> M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 704.

<sup>6</sup> W. Applehans, A. Globe, G. Laugero, *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison Wesley, Reading 1999, s. 18.

<sup>7</sup> A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000, za: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 33.

<sup>8</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 81.

<sup>9</sup> F. Dretske, *Knowledge and the Flow of Information*, MIT Press, Cambridge 1981, s. 86.

<sup>10</sup> Por. P.A. Alexander, D.L. Schallert, V.C. Hare, *Coming to terms: how researchers in learning and literacy talk about knowledge*, „Review of Educational Research” 1991, Vol. 61, No. 3, s. 315–343.

<sup>11</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, op.cit., s. 82. A. Jashapara pisze: „wiedza na temat określonego zjawiska będzie różna w zależności od tego, czy ktoś nosi różowe, niebieskie, czy jeszcze inne okulary. Dlatego, na przykład, nie ma się co dziwić, że kwestia kosztów i korzyści związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstwa często jest zupełnie inaczej postrzegana przez kierownictwo, a inaczej przez szeregowy personel. Interpretacja danych i informacji w dużym stopniu zależy bowiem od sposobu postrzegania rzeczywistości i posiadanej wiedzy”. Por. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, op.cit., s. 33–34.

W przedstawionych definicjach pojawia się określenie „dane”. Dane bywają traktowane jako wiadomości, których decydent „(...) nie ocenił jeszcze ze względu na ich przydatność do rozwiązania określonego problemu”<sup>12</sup>.

Pomiędzy danymi, informacją i wiedzą zachodzą zatem związki. „Samo posiadanie dobrych danych, nawet opracowanych w skomputeryzowanych bazach, nie czyni organizacji mądrzejszą, jest jedynie punktem wyjścia do tworzenia wiedzy i umiejętności. Dopiero człowiek wsparty dobrą informacją kreuje wiedzę (...)”<sup>13</sup> – podkreśla M. Romanowska. W podobnym duchu wypowiada się J. Kisielnicki, stwierdzając: „wiedza to niematerialne zasoby organizacji związane z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji. Jest ona związana zarówno z posiadanymi zasobami danych, informacji, procedur, jak i z doświadczeniem i wykształceniem”<sup>14</sup>. Należy przez to rozumieć, że dane i informacje mogą być różnie zastosowane i w związku z tym mogą przynieść różne rezultaty w zależności od procedur obowiązujących w przedsiębiorstwie (będących także wynikiem pewnej wiedzy), jak i w zależności od poziomu wykształcenia i doświadczenia osób mających dostęp do zasobów danych i informacji.

Klasyfikacja na trzy przedstawione kategorie wiadomości nie jest ostra, a tym bardziej trwała. Dane przekształcają się w informacje, a te ostatnie w wiedzę w określonych warunkach w trakcie działania.

Opisane podejście jest charakterystyczne dla zasobowej teorii przedsiębiorstwa, w której kładzie się nacisk na posiadane przez organizację specyficzne aktywa, umożliwiające jej sprawne funkcjonowanie w otoczeniu konkurencyjnym. Z zasobową teorią związana jest koncepcja podstawowych kompetencji (*core competences*). Kompetencje rozumie się jako „specyficzny kapitał wiedzy, umiejętności, który pozwala jego posiadaczowi rozwiązywać problemy firmy, dzięki czemu może ona działać bardziej skutecznie i efektywnie niż rywale”<sup>15</sup>. Kompetencje to zatem zakorzenione w organizacji zasoby wiedzy.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 13.

<sup>13</sup> M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 29.

<sup>14</sup> J. Kisielnicki, *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, WSHiP im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 17.

<sup>15</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 180.

<sup>16</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 27.

Wiedza jest podstawową kategorią przy określaniu organizacji inteligentnej. „Organizacja inteligentna (...) opiera się na pewnej sumie wiedzy, jaką dysponują poszczególni pracownicy, przy czym wiedza ta jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie »udostępniana« przedsiębiorstwu”<sup>17</sup>. Syntetyczną charakterystykę przedsiębiorstw inteligentnych M. Romanowska zawarła w słowach: „(...) mające rozbudowane zasoby intelektualne, a nie materialne, inwestujące w pracowników oraz badania i rozwój, dysponujące wywiadem ekonomicznym i sprawnie działającym kontrolingiem”<sup>18</sup>. Jak zauważył B. Mikuła, pojęcie „organizacja inteligentna” jest niekiedy utożsamiane z określeniem „organizacja ucząca się”. Takie podejście uważa on za niesłuszne, sugerując, że „organizację inteligentną należy traktować jako wyższą formę organizacji uczącej się. Jest to organizacja ucząca się, która osiągnęła swój stan idealny i w efekcie realizacji procesów organizacyjnego uczenia, rozumnie nawigując w otoczeniu, unika porażek i odnosi sukcesy. Możliwe jest to dzięki umiejętności generowania i selekcjonowania informacji z własnego doświadczenia i obserwacji doświadczeń innych, a następnie przetworzenia ich w profesjonalną wiedzę oraz umiejętności jej sprawnego wykorzystania”<sup>19</sup>. Wspomniany autor zauważa, że całe przedsiębiorstwo dysponujące opisanymi atutami tworzy system wysokiej inteligencji.

W literaturze można spotkać się z licznymi klasyfikacjami wiedzy.<sup>20</sup> Szczególnie ważny z punktu widzenia tematyki opracowania jest podział na wiedzę jawną i ukrytą.

Wiedza jawna (dostępna) „może być wyrażona w słowach i w liczbach, łatwo zakomunikowana i upowszechniona w postaci twardych danych, naukowych formuł, skodyfikowanych procedur czy uniwersalnych zasad”<sup>21</sup>. Wiedza ta może mieć formę zapisu komputerowego, wzoru chemicznego lub zestawu ogólnych reguł. Wiedza jawna (dostępna) może być porządkowana, magazynowana w bazach danych, rozsyłana elektronicznie. Można zgodzić się z poglądem, że tzw. wiedza jawna, to faktycznie

---

<sup>17</sup> B. Koźuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w: Zarządzanie. Podstawowe zasady*, red. B. Koźuch, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 210.

<sup>18</sup> M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy...*, op.cit., s. 27. Nieco inne rozumienie pojęcia organizacji zorientowanej na uczenie się przedstawiono w dalszych częściach tej pracy.

<sup>19</sup> B. Mikuła, *Modele przedsiębiorstwa przyszłości*, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 20–21. Autor przytacza wiele definicji organizacji inteligentnej i organizacji uczącej się.

<sup>20</sup> Poszczególne klasyfikacje służą różnym celom analitycznym. I tak, M.H. Zack sklasyfikował wiedzę na potrzeby kształtowania strategii przez przedsiębiorstwo. Wyróżnił mianowicie wiedzę podstawową, wiedzę zaawansowaną i wiedzę innowacyjną. M.H. Zack, *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, No. 41, s. 27.

<sup>21</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, op.cit., s. 25.

informacja, ponieważ nie jest ona zmagazynowana w umyśle człowieka.<sup>22</sup> Teoretycy i praktycy zarządzania w krajach zachodnich koncentrowali swoją uwagę przede wszystkim na tym rodzaju wiedzy, podczas gdy w Japonii traktowano ją jako jedynie fragment wiedzy możliwej do zastosowania w organizacji. W japońskich korporacjach najważniejszy zasób stanowiła wiedza ukryta. Do tej kategorii wiedzy zaliczane są też subiektywny osąd, intuicja i przeczucia<sup>23</sup>. Wiedza ukryta wynika z indywidualnych doświadczeń, wartości i emocji ludzi. Nonaka, Takeuchi rozróżniają dwa wymiary wiedzy ukrytej. Pierwszy z nich to wymiar techniczny. Lata doświadczenia uczą rzemiosła, lecz stosowane przez doświadczonego pracownika praktyki trudno jest wyrazić w postaci zasad i reguł. Drugim wymiarem jest wymiar poznawczy. Składają się nań modele postrzegania świata (widzenie teraźniejszości i wizja przyszłości), głęboko zakorzenione, jednak trudne do wyrażenia.<sup>24</sup> Japońskie przedsiębiorstwa mają umiejętność przekształcania wiedzy ukrytej swoich pracowników w wiedzę jawną, przez zakodowanie jej w słowach i liczbach, dzięki czemu może ona zostać upowszechniona i zastosowana na szerszą skalę. Mają także umiejętność transponowania wiedzy jawnej w ukrytą.

W przyjętym w tej pracy ujęciu wiedza stanowi zasoby przetworzonych przez umysł człowieka danych i informacji. Przetworzenie to powoduje, że stają się one nową jakością, dzięki temu, że ludzie dysponują zgromadzoną wcześniej wiedzą i korzystają z niej w sposób aktywny. Przenosząc tę myśl na grunt przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że twórcami wiedzy i jej dysponentami są menedżerowie różnych szczebli oraz inni pracownicy. Ujęcie to docenia zatem decydujące znaczenie wiedzy ukrytej. Równocześnie jednak wskazuje ono na zależność rozwoju wiedzy ukrytej od dostępności wiedzy jawnej, będącej jej punktem wyjścia. Działania rozwijające w przedsiębiorstwie wiedzę jawną mogą zatem służyć również rozwojowi wiedzy ukrytej.

Koncepcja przedsiębiorstwa opartego na wiedzy zyskała ostatnio znaczne zainteresowanie wśród teoretyków i praktyków gospodarczych. Szczególnie wiele uwagi poświęca się problematyce zarządzania wiedzą.<sup>25</sup> Z jednej strony pisze się o ogrom-

---

<sup>22</sup> J. Van Bevere, *A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management*, „Journal of Knowledge Management” 2002, Vol. 6, No. 1, s. 18–22.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 25–26.

<sup>25</sup> Również w Polsce opublikowano na ten temat wiele interesujących prac. Por. m.in.: R. Borowiecki, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000; *Report on Knowledge Management*, red. G. Gierszewska, WSPiZ, Warszawa 2001; *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001; *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, WSPiZ, Warszawa 2005.

nym znaczeniu takiego zarządzania dla powodzenia przedsiębiorstwa we współczesnej hiperkonkurencyjnej gospodarce i opracowuje coraz to nowsze modele i narzędzia. W przedsiębiorstwach powoływane są komórki organizacyjne i samodzielne stanowiska do spraw wiedzy, takie jak dyrektor do spraw wiedzy, dyrektor kapitału intelektualnego, inżynier wiedzy, kontroler kapitału intelektualnego.<sup>26</sup> Z drugiej strony można się spotkać z poglądem, że „zarządzanie wiedzą jest pozbawionym sensu terminem, wymyślonym jako chwilowa moda, zaprojektowanym po to, by konsultanci mogli przelewać wielkie zasoby finansowe swoich klientów na swoje własne konta”<sup>27</sup>. Te dwa stanowiska różnią się zatem istotnie na temat wpływu zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa. Brak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o ten wpływ skłania do podejmowania badań.

Prezentowany tu projekt badawczy nie jest jednak głosem w dyskusji na temat zarządzania wiedzą, ponieważ nie jest ono przedmiotem analizy. Przyjmując, że wiedza jest kluczowym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, identyfikujemy działania w zakresie wiedzy i wyniki ekonomiczne osiągnięte przez organizacje. Oczywiście, działania w zakresie wiedzy podejmowane w przedsiębiorstwie są w znacznie mierze rezultatem zarządzania nim, nie interesuje nas jednak, jakie narzędzia z zakresu zarządzania wiedzą je wywołują i czy wymagane są do tego celu jakieś szczególne narzędzia zarządzania.

Całokształt działań w zakresie wiedzy w przedsiębiorstwie został określony jako orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę.

Pojęcie orientacji przedsiębiorstwa zostało zoperacjonalizowane przez A.H. Kohlię i B.J. Jaworskiego.<sup>28</sup> W ich ujęciu chodziło o rynkową orientację przedsię-

---

<sup>26</sup> M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, w: *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, WSPiZ, Warszawa 2005, s. 25.

<sup>27</sup> Zdanie takie sformułował D. Taylor, prezes CERTUS – forum profesjonalistów dziedziny IT. Ibidem, s. 17.

<sup>28</sup> Autorzy ci nie byli pierwszymi, którzy posłużyli się określeniem „orientacja przedsiębiorstwa”. Por. E. McCarthy, W.D. Perrault Jr., *Basic Marketing*, Homewood, Irwin 1984; Ph. Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000 (Ph. Kotler, mówiąc o sprzedażowej koncepcji ukierunkowania przedsiębiorstwa, nazywa ją powszechną orientacją biznesową, nie podaje jednak rozumienia tego pojęcia – por. s. 18). Później również autorzy polscy posługiwali się pojęciem orientacji marketingowej. Por. na przykład: J. Mazur, *Koncepcje orientacji przedsiębiorstwa. Orientacja marketingowa*, w: *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. Mazur, Difin, Warszawa 2002, s. 15 (w pracy tej wyróżniono orientację marketingową w rozumieniu koncepcji biznesu oraz orientację będącą zbiorem zachowań w przedsiębiorstwie); M. Strzyżewska, *Marketingowa orientacja w konkurencji na rynku*, w: *Marketing jako sposób na skuteczne konkurencje*, red. M. Strzyżewska, SGH, Warszawa 1997, s. 53–82.



biorstwa.<sup>29</sup> Pomysł zidentyfikowania przejawów rynkowej orientacji przedsiębiorstwa wynikał z braku mającej solidne podstawy teoretyczne i praktyczne metody przełożenia marketingowej filozofii biznesu na praktykę działań i zachowań organizacyjnych. Koncepcja marketingu traktowana była w teorii i praktyce jako pewien ideał strategiczny, brak było natomiast sposobów oceny wdrożenia tej koncepcji do praktyki przedsiębiorstw. Rynkową orientacją przedsiębiorstwa nazwano zatem taki sposób działania, który był realizacją koncepcji marketingowej.<sup>30</sup> Opracowano listę działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, dzięki którym realizowano tę koncepcję. Badania literaturowe i pogłębione wywiady z menedżerami doprowadziły do wyłonienia trzech zakresów działań marketingowych: zakres wywiadu marketingowego, zakres upowszechniania jego wyników oraz zakres reakcji na sygnały z rynku. Pierwszy z tych zakresów tworzyły działania umożliwiające zrozumienie aktualnych i przyszłych potrzeb nabywców i czynników je kształtujących. Do drugiego zakresu zaliczono aktywności umożliwiające upowszechnienie znajomości potrzeb nabywców i uwarunkowań ich powstawania w skali całego przedsiębiorstwa. Trzeci zakres stanowiły wszelkie działania będące reakcją przedsiębiorstwa na informacje dotyczące potrzeb nabywców. W ten sposób sformułowano definicję rynkowej orientacji przedsiębiorstwa. Brzmi ona: „Orientacja rynkowa przedsiębiorstwa to prowadzone w skali całej organizacji zbieranie danych o rynku, umożliwiających poznanie aktualnych i przyszłych potrzeb nabywców, upowszechnianie rezultatów wywiadu rynkowego we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz reagowanie na nie przez pracowników zatrudnionych we wszystkich działach przedsiębiorstwa”<sup>31</sup>.

Działania składające się na trzy zakresy orientacji rynkowej decydowały o miejscu organizacji na kontinuum różnych intensywności orientacji. Miara, którą opracowano, określała zatem poziom orientacji rynkowej przedsiębiorstwa, a w zasadzie strategicznej jednostki biznesu. Jak wskazywano, w dużych korporacjach poziom rynkowej orientacji poszczególnych strategicznych jednostek biznesu może być różny.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> A.J. Kohli, B.J. Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” April 1990, Vol. 54, s. 1–18. Autorzy artykułu woleli posługiwać się terminem „orientacja rynkowa” (*market orientation*) niż „orientacja marketingowa” (*marketing orientation*), ponieważ w ten sposób zwracali uwagę, że pojęcie odnosi się do całego przedsiębiorstwa, a nie wyłącznie do aktywności podejmowanych przez zatrudnionych w dziale marketingu.

<sup>30</sup> Znane w światowej literaturze definicje orientacji marketingowej wskazywały na podstawową jej cechę, jaką jest nastawienie na pozyskiwanie informacji (*intelligence*) i jej zastosowanie. Por. G. Zaltman, R. Duncan, M. Heffrin, *Theory Construction in Marketing*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1982.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 6.

<sup>32</sup> Ibidem s. 6.

W koncepcji zaprezentowanej przez Kohliego i Jaworskiego orientacja rynkowa przedsiębiorstwa została potraktowana jako rezultat pewnych uwarunkowań. Za najważniejsze z nich uznano wpływ naczelnego kierownictwa na to, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Postawy, stan umysłu menedżerów potraktowano jako główny czynnik sprawczy orientacji całej organizacji. Niemniej jednak, dostrzeżono, że w praktyce deklaracje naczelnego kierownictwa mogą nie przekładać się na konkretne decyzje menedżerów i podejmowane w przedsiębiorstwie działania. Tego rodzaju luka stanowi ważny sygnał dla pracowników niższych szczebli i tym samym wpływa na orientację przedsiębiorstwa.<sup>33</sup> W związku z tym, należy odróżnić orientację menedżera (jego postawę) od orientacji przedsiębiorstwa. Dlatego w naszym badaniu uwzględniono zarówno kategorię orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, jak i kategorię orientacji menedżera na wiedzę.

W ramach opisywanych badań, Kohli i Jaworski zajęli się również rezultatami rynkowej orientacji przedsiębiorstwa. Jako podstawową konsekwencję uznano jego wyniki ekonomiczne (*business performance*). Innymi efektami, ściśle powiązаныmi z rezultatami rynkowej orientacji przedsiębiorstwa, były satysfakcja klientów i zadowolenie personelu z wykonywanej pracy, które przekłada się na jego wydajność.<sup>34</sup>

Zwrócono uwagę na pewne czynniki zakłócające relacje pomiędzy orientacją rynkową a jej skutkami. Oczekiwano tym samym, że wpływ orientacji rynkowej na wyniki przedsiębiorstw może być różny w różnych branżach, między innymi z uwagi na obserwowane w nich różne tempo zmian technicznych, różną intensywność konkurencji i siłę turbulencji rynku.

Za pomocą kwestionariusza ankietowego nazwanego MARKOR, Kohli i Jaworski przebadali 1500 amerykańskich przedsiębiorstw.<sup>35</sup> Badanie potwierdziło większość sformułowanych hipotez odnoszących się do zależności pomiędzy poziomem orientacji rynkowej i wynikami.<sup>36</sup>

Ważny wkład w badanie relacji pomiędzy orientacją rynkową i wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa był także zasługą innej pary naukowców – J.C. Narvera

---

<sup>33</sup> Por. Ch. Argyris, *Organization and Innovation*, Irwin, Homewood 1965.

<sup>34</sup> W innych badaniach wywołanie satysfakcji klientów nazwano skutecznością operacyjną, natomiast rezultatami wpływu orientacji rynkowej na pracowników były zmiany efektywności zastosowania zasobów. Por. T.Z. Chang, R. Mehta, S.J. Chen, P. Polska, J. Mazur, *The Effects of Market Orientation on Effectiveness and Efficiency: The Case of Automotive Distribution Channels in Finland and Poland*, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No. 4–5.

<sup>35</sup> Na temat kwestionariusza MARKOR czytaj też w: A.K. Kohli, B.J. Jaworski, A. Kumar, *MARKOR: A Measure of Market Orientation*, „Journal of Marketing Research” 30 November 1993.

<sup>36</sup> B.J. Jaworski, A.K. Kohli, *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing” July 1993, Vol. 57, s. 53–70.

i S.F. Slater. W ich ujęciu orientacja rynkowa stanowiła zespolenie orientacji na nabywców, skłaniającej do podejmowania wysiłków na rzecz oferowania im wyjątkowej wartości, orientacji na aktualnych i potencjalnych konkurentów oraz sposobu funkcjonowania polegającego na koordynacji i współdziałaniu wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia wyjątkowej wartości dla nabywców. Model Narvera i Slater, podobnie jak uprzednio przedstawiony, zakładał pozytywny wpływ orientacji rynkowej na rezultaty działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności jego rentowność.<sup>37</sup>

Metody zaproponowane przez wspomnianych badaczy były następnie wielokrotnie wykorzystywane przez innych naukowców.<sup>38</sup> Z reguły badania te identyfikowały wpływ orientacji rynkowej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (jego innowacyjność) czy wyniki ekonomiczne osiągnięte w różnych warunkach. W latach dziewięćdziesiątych zainteresowanie badaczy skierowane zostało również na zależności pomiędzy orientacją rynkową a orientacją na uczenie się (*learning orientation*).<sup>39</sup> Badania wskazywały na wpływ obu tych orientacji na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa. W publikacjach na analizowany temat podkreślano, że sukces przedsiębiorstwa zależy nie tylko od pozyskiwania informacji o rynku, ich rozpowszechniania i wykorzystywania w odpowiednim czasie, co charakteryzuje orientację marke-

---

<sup>37</sup> J.C. Narver, S.F. Slater, *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing” October 1990, Vol. 54, s. 20–35.

<sup>38</sup> Por. między innymi: S. Im, J.P. Workman Jr., *Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms*, „Journal of Marketing” April 2004, Vol. 68; C. Homburg, C. Pfesser, *A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37; A.A. Kwaku, S. Satyendra, *Market Orientation and Performance: An Empirical Study of British SMEs*, „Journal of Entrepreneurship” 1998 Vol. 7, No. 1; G. Hooley, J. Fahy, G. Greenley, J. Beracs, K. Fonfara, B. Snoj, *Market Orientation In The Service Sector of the Transition Economies of Central Europe*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 1–2.

<sup>39</sup> Por. między innymi G. Tomas, M. Hult, D. Kandemir, *Market Orientation, Learning Orientation, and Innovativeness in the Global Marketplace: Moderating Roles of Organizational Memory and Market Turbulence*, w: *Handbook of Research in International Marketing*, red. S.C. Jain, Edward Elgar, Cheltenham–Norhampton 2003; J.K. Han, N. Kim, R.K. Srivastava, *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*, „Journal of Marketing” October 1998, Vol. 62; R.F. Hurley, G.T.M. Hult, *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, „Journal of Marketing” July 1998, Vol. 62; W.E. Baker, J.M. Sinkula, *Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance*, „Journal of Market-Focused Management” 1999, Vol. 4, No. 4; W.E. Baker, J.M. Sinkula, *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1999, Vol. 27, No. 4.

tingową, ale również od zdolności przedsiębiorstwa (menedżerów i innych pracowników) do modyfikowania zasad dotyczących zakresu zbieranych i upowszechnianych informacji, które następnie są wykorzystywane w działalności organizacji, a także od sposobu interpretowania pozyskiwanych informacji. Sugerowano, że jednostronne skoncentrowanie uwagi na klientach, konkurentach i pośrednikach może ograniczyć powstawanie nowych, oryginalnych produktów, procedur i systemów, a przedsiębiorstwa skazać na strategię prostej adaptacji do bieżących warunków funkcjonowania.<sup>40</sup> Podkreślano, że orientacja rynkowa sprzyja jedynie uczeniu się typu adaptacyjnego (*single-loop learning*) i nie wpływa na wyższe typy kreatywnego uczenia się (*double-loop learning*).<sup>41</sup> Co więcej, pozyskiwanie, upowszechnianie i wykorzystywanie informacji, zgodnie z regułami orientacji rynkowej, może dotyczyć informacji błędnej lub zbędnej. Może być ona też niepoprawnie interpretowana i/lub nieodpowiednio przechowywana, co utrudnia jej zastosowanie. Przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo przywiązuje większą wagę do szybkości procesów pozyskiwania, upowszechniania i wykorzystywania informacji niż do ich jakości.

Wobec wspomnianych ograniczeń, przedsiębiorstwo stosujące orientację rynkową może nie doskonalic procesów opartych na informacjach z rynku, błędnie oceniać ważność tych informacji, niepoprawnie prognozować zachowania nabywców i konkurentów, a zatem źle przekładać informacje na wiedzę. Przedsiębiorstwa o silnej orientacji rynkowej i słabej orientacji na uczenie się są skłonne do imitowania działań innych uczestników rynku (pogłębianie asortymentu, obsługiwane dotychczasowych segmentów rynku, stosowanie tradycyjnych kanałów dystrybucji) bardziej niż do poszukiwania nowych okazji rynkowych. Dopiero konsekwentne przyjęcie orientacji na uczenie się pozwala, zdaniem wspomnianych badaczy, zidentyfikować błędy i zmienić normy zniekształcające ocenę sytuacji rynkowej. Orientacja ta polega zatem na oduczaniu się pewnych norm i zachowań (*unlearn*)<sup>42</sup>. Inaczej mówiąc, w orientacji na uczenie się zasadą jest brak przywiązania do norm (także dotyczących rynku). Co więcej, może okazać się, że w pewnych warunkach należy raczej uprzedzać sytuację rynkową (*lead the market*), kierując się jej wizją w przyszłości, niż dostosowywać się do

---

<sup>40</sup> G.S. Day, *Continuous Learning about Markets*, „California Management Review” Summer 1994, Vol. 36.

<sup>41</sup> J.M. Sinkula, *Market Information Processing and Organizational Learning*, „Journal of Marketing” January 1994, Vol. 57. Niektórzy autorzy wskazują ponadto na trzeci typ (model) uczenia się (*tripleloop*). Chodzi w nim o zakwestionowanie rutynowych zasad funkcjonowania organizacji i podejmowanych praktyk oraz ich dogłębne zmodyfikowanie. Por. R.M. Morgan, *Market-Based...*, op.cit., s. 84.

<sup>42</sup> Pojęcie to zostało zastosowane w: P.C. Nystrom, W. Starbuck, *To Avoid Organizational Crises, Unlearn*, „Organizational Dynamics” Spring 1984, Vol. 13.

zidentyfikowanych oczekiwań i potrzeb aktualnych klientów. Dostosowania te ponadto zawsze podejmowane są z opóźnieniem w stosunku do czasu ich ujawnienia.<sup>43</sup>

Pracownicy przedsiębiorstwa uczącego się zachęceni są zatem do kwestionowania norm i proponowania nowatorskich rozwiązań (*think outside the box*)<sup>44</sup>, ponieważ z biegiem czasu pewne przyzwyczajenia, przekonania i zasady mogą okazać się szkodliwe dla organizacji.

Badacze dowodzili, że orientacja rynkowa może do jakiegoś stopnia ułatwiać organizacji uczenie się, ale uczenie się niekoniecznie musi być rezultatem procesów realizowanych w ramach tej orientacji. Sugerowano więc, że właściwym podejściem jest powiązanie orientacji rynkowej (*outside-in*) z orientacją na uczenie się (*inside-out*) i poszukiwanie efektów synergii pomiędzy tymi dwoma podejściami.<sup>45</sup> Przyjęcie orientacji rynkowej powinno być jedynie początkiem procesu optymalizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zachowania zgodne z orientacją rynkową mogą być stosunkowo szybko przyjęte w przedsiębiorstwie, natomiast ukształtowanie orientacji na uczenie się wymaga więcej czasu, ponieważ zmianie podlegają postawy, przekonania i procesy podejmowania decyzji.<sup>46</sup> Następuje zatem stopniowe i konsekwentne przekształcanie przedsiębiorstwa w organizację uczącą się.<sup>47</sup>

Można spotkać się z poglądem, że przyjęcie orientacji na uczenie się wzmacnia związek pomiędzy orientacją rynkową a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa.<sup>48</sup> Przypuszczenie dotyczące wzmacniającego efektu orientacji na uczenie się na związek pomiędzy orientacją rynkową a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa zostało zweryfikowane empirycznie.<sup>49</sup> Ujawniony został pozytywny wpływ orientacji na uczenie się na związek pomiędzy orientacją rynkową i wynikami w postaci wzrostu udziału w rynku, co świadczy o jej oddziaływaniu na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w długim okresie. Natomiast nie odnotowano tego wpływu, gdy wzięto pod

---

<sup>43</sup> W.E. Baker, J.M. Sinkula, *The Synergistic Effect...*, op.cit., s. 415.

<sup>44</sup> Ibidem, s. 413.

<sup>45</sup> G.S. Day, *Continuous Learning...*, op.cit.

<sup>46</sup> Por. D.A. Garvin, *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” July–August 1993, Vol. 71, s. 91.

<sup>47</sup> S.F. Slater, J.C. Narver, *Market Orientation and the Learning Organization*, „Journal of Marketing” January 1995, Vol. 58, s. 63. Nie wszystkie szkoły organizacyjnego uczenia się uznają konieczność przejścia przedsiębiorstwa przez kolejne etapy zaangażowania jako warunek osiągnięcia postępów w omawianym zakresie. Por. S.J. Bell, G.J. Whitwell, B.A. Lukas, *Schools of Thought in Organizational Learning*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, Vol. 30, No. 1, s. 71–72.

<sup>48</sup> Por. W.E. Baker i J.M. Sinkula, *The Synergistic Effect...*, op.cit., s. 416.

<sup>49</sup> Por. ibidem, s. 420.

uwagę całościowe wyniki przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie podążanie za zmianami na rynku i naśladowanie konkurentów umożliwiało osiągnięcie relatywnie dobrych wyników w krótkim okresie. Dodatkowo, wzrost poziomu orientacji na uczenie się osłabiał związek pomiędzy orientacją rynkową i sukcesem nowych produktów. Można to zinterpretować w ten sposób, że przedsiębiorstwa silnie zorientowane na uczenie się nie traktują danych o rynku jako jedyne źródła pomysłów na nowe produkty.

Aby pozytywnie wyróżnić się na tle konkurentów, przedsiębiorstwo potrzebuje nie tylko zorientowania na rynek, ale także ducha przedsiębiorczości. Jak więc widać, na związek pomiędzy orientacją rynkową a wynikami przedsiębiorstwa wpływają zarówno czynniki zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa, jak i uwarunkowania wewnętrzne, wynikające z kultury uczenia się. Ten wpływ jest szczególnie silny w branżach turbulentnych o dynamicznych zmianach potrzeb, oczekiwań i sposobów ich zaspokajania, słabszy zaś w branżach ustabilizowanych.

Wykazywanie przez przedsiębiorstwo silnej orientacji na uczenie się, bez orientacji rynkowej może być równie niepożądane jak silne zorientowanie rynkowe bez kultury uczenia się. Konsekwencją jednostronnej orientacji na uczenie się może być realizowanie kosztownych eksperymentów, które ze względu na niedostosowanie do sytuacji rynkowej, negatywnie wpływają na wyniki przedsiębiorstwa.

Komplementarność koncepcji orientacji rynkowej i orientacji na organizacyjne uczenie się spowodowała, że związki między nimi zaczęły być przedmiotem rozważań autorów specjalizujących się w marketingu.<sup>50</sup> Pojawiło się też określenie „organizacyjne uczenie się oparte na rynku” (*market-based organisational learning*).<sup>51</sup>

Na zaprezentowanym tle pojawia się problem relacji pomiędzy uczeniem się a wiedzą. Organizacja ucząca się zyskuje wiedzę, która z kolei ułatwia dalsze uczenie się. Uczenie się eliminuje lub przynajmniej ogranicza błędną interpretację informacji, która przekształcona zostaje w wiedzę pozostającą w dyspozycji przedsiębiorstwa. Orientacja na uczenie się wpływa na skłonność przedsiębiorstwa do tworzenia i wykorzystywania wszelkiej wiedzy, nie tylko wiedzy rynkowej. W tym sensie orientacja na uczenie się i orientacja na wiedzę są kategoriami pokrewnymi. Dzięki orientacji na uczenie się, przedsiębiorstwo weryfikuje wiedzę, nie poprzestając na wiedzy uprzednio skumulowanej, a więc jest w pełni otwarte na nową wiedzę z wszelkich zakresów.

---

<sup>50</sup> Por. między innymi S.F. Slater, J.C. Narver, *Market Orientation and the Learning Organisation*, „Journal of Marketing” July 1995, Vol. 59. Przegląd opracowań na analizowany temat zawiera artykuł R.E. Morgana, *Market-Based Organisational Learning – Theoretical Reflections and Conceptual Insights*, „Journal of Marketing Management” 2004, No. 20, s. 67–103.

<sup>51</sup> Ibidem.

Na podstawie rozważań kilkorga autorów polskich i zagranicznych B. Mikuła wymienił atrybuty organizacji uczącej się. Poniżej przedstawiono niektóre z nich, szczególnie ważne z punktu widzenia przedmiotu tego opracowania. Organizacja ucząca się:

- „przetwarza dane i informacje w użyteczną wiedzę w odpowiednim czasie i miejscu (...)
- podejmuje ryzyko, unikając zarazem zagrożenia dla podstawowego bezpieczeństwa organizacji (...)
- uczy się na błędach płynących z własnego doświadczenia i doświadczeń innych (...)
- wewnątrz niej panuje otwartość informacyjna, swobodny przepływ idei i koncepcji (...)
- autorytet pracowników buduje na wiedzy eksperckiej (a nie na statusie)
- prowadzi ciągły rozwój personelu (...)
- wszyscy pracownicy tworzą wizję przyszłości organizacji (...)”<sup>52</sup>.

Z kolei, jak wynika z wcześniejszych rozważań, przedsiębiorstwo zorientowane na rynek:

- zbiera dane o rynku umożliwiające poznanie aktualnych i przyszłych potrzeb nabywców
- upowszechnia rezultaty wywiadu rynkowego we wszystkich komórkach organizacyjnych
- reaguje na nie przez podejmowanie działań we wszystkich działach przedsiębiorstwa.

Orientacja na wiedzę może być potraktowana jako jednoczesne zorientowanie na rynek i na uczenie się. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę charakteryzują zarówno cechy organizacji uczącej się, jak i cechy organizacji zorientowanej rynkowo. Podejście takie zastosowano w tej pracy.

Na bazie zainteresowania wiedzą w przedsiębiorstwie J. Darroch i R. McNaughton podjęli próbę zastosowania zmodyfikowanego kwestionariusza MARKOR do zdiagnozowania orientacji przedsiębiorstwa.<sup>53</sup> Autorzy ci objęli analizą orientację przedsiębiorstwa na zarządzanie wiedzą. Zarządzanie wiedzą rozumiane było

---

<sup>52</sup> B. Mikuła, *Modele przedsiębiorstwa przyszłości*, op.cit., s. 18–19.

<sup>53</sup> Prezentacja koncepcji odbyła się na kongresie dotyczącym kapitału intelektualnego. Referat z tej konferencji zamieszczono w: J. Darroch, R. McNaughton, *Developing a Measure of Knowledge Management*, w: *World Congress on Intellectual Capital Readings*, red. N. Brontis, Butterworth Heinemann, Boston 2001, s. 226–242. Zastosowanie metody opisano w: J. Darroch, R. McNaughton, *Beyond Market Orientation. Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 3–4, s. 572–593.

w tym ujęciu jako rutynowe praktyki organizacyjne dotyczące wiedzy.<sup>54</sup> Głównym przedmiotem zainteresowania badaczy był wpływ orientacji na zarządzanie wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa i dzięki temu pośrednio na jego wyniki ekonomiczne. Koncepcja tego badania była o tyle interesująca, że jak się podkreśla w literaturze przedmiotu, „(...) w przeciwieństwie do zarządzania klasycznymi czynnikami produkcji, posługującego się zaawansowanymi technikami i narzędziami, dziedzina zarządzania wiedzą nie dysponuje prawie żadnymi profesjonalnymi metodami oceny”<sup>55</sup>. Rezultatem tego braku jest niewielki stopień wykorzystania zasobów intelektualnych.<sup>56</sup>

Darroch i McNaughton słusznie zauważyli, że przedsiębiorstwo o orientacji rynkowej kieruje swą uwagę na to, co się dzieje na rynku, a badanie tej orientacji dotyczy właśnie rynkowych relacji przedsiębiorstwa.<sup>57</sup> Podobnie jak badacze zajmujący się przedsiębiorstwami uczącymi się, uznali oni, że sprawność i skuteczność konkurowania na współczesnych rynkach uzależniona jest od uwzględnienia jeszcze innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa niż tylko aspekty rynkowe (np. nowe wynalazki techniczne, finansowa sytuacja przedsiębiorstwa). Stąd wniosek, że tworzenie wiedzy nie powinno się ograniczać do kwestii rynku. Zaproponowana przez nich koncepcja orientacji na zarządzanie wiedzą była próbą objęcia metodą badawczą całokształtu związanych z wiedzą aktywności podejmowanych w przedsiębiorstwie. Autorzy ci wskazywali, że orientacja rynkowa jest częścią orientacji przedsiębiorstwa na zarządzanie wiedzą, a przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę jest automatycznie zorientowane na rynek. Należy zgodzić się z poglądem, że przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, funkcjonujące w warunkach konkurencji jest przedsiębiorstwem realizującym równocześnie orientację rynkową (marketingową). Chodzi o to, że warunki konkurencji wymuszają podejmowanie działań pomnażających wartość

---

<sup>54</sup> Takie podejście odpowiadało ujęciu zawartemu w: R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston 1982.

<sup>55</sup> Potrzebę wypełnienia tej luki i zaproponowania metod badań wiedzy dostrzegły firmy badawcze, w tym przede wszystkim KPMG Consulting. Od 1998 roku prowadzi ona cyklicznie badania praktyk zarządzania wiedzą w dużych przedsiębiorstwach w skali międzynarodowej. Przejawem zainteresowania problemem ze strony nauki jest powstanie takich czasopism, jak „Journal of Knowledge Management” czy „Knowledge Management Magazine”.

<sup>56</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 16.

<sup>57</sup> Wszystkie definicje orientacji rynkowej spotykane w literaturze, mimo drobnych różnic między nimi, starały się objąć swym zakresem wszelkie aktywności przedsiębiorstw mające związek z rynkiem. Por. B.J. Jaworski, A.K. Kohli, A. Sahay, *Market Driven Versus Driving Markets*, „Journal of Academy of Marketing Science” 2000, Vol. 28, No. 1, s. 45–54.



oferty dla klienta (realizację orientacji marketingowej). Dzięki wiedzy możliwe jest tworzenie takich ofert i skuteczne konkurowanie z tymi przedsiębiorstwami, które – co prawda, starają się wyjść naprzeciw oczekiwaniom swoich klientów, jednak nie angażują do realizacji tego celu całego potencjału intelektualnego organizacji. To pełne zaangażowanie oznacza możliwość sięgnięcia w każdej chwili do zasobów wiedzy skumulowanej w umysłach pracowników, systematycznie uzupełnianej i wzbogacanej (dzięki nastawieniu na uczenie się). W grę wchodzi rozmaita wiedza przydatna do funkcjonowania organizacji, będzie to zatem wiedza na temat rynku, ale także wiedza techniczna, wiedza dotycząca relacji międzyludzkich i zarządzania przedsiębiorstwem. W tej sytuacji nie każde przedsiębiorstwo o orientacji marketingowej (nastawione na zyskowe zaspokajanie potrzeb nabywców) jest przedsiębiorstwem zorientowanym na zarządzanie wiedzą (zorientowanym na wiedzę).<sup>58</sup>

Jak wspomniano, w badaniu Darroch i McNaughtona spodziewano się powiązać zarządzanie wiedzą z innowacyjnością przedsiębiorstwa, a następnie z jego wynikami ekonomicznymi.<sup>59</sup> Poziom innowacyjności przedsiębiorstw określany był na podstawie danych dotyczących rodzaju wprowadzonych innowacji produktowych.<sup>60</sup> Analiza wyników badania zrealizowanego na grupie około 440 przedsiębiorstw funkcjonujących w Nowej Zelandii, zatrudniających powyżej 50 pracowników, umożliwiła ich poklasyfikowanie z punktu widzenia zaangażowania w zarządzanie wiedzą. Pierwszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa zorientowane na wiedzę naukową (*scientific oriented*), które nastawione były na pozyskiwanie informacji naukowej i upowszechnianie jej przy użyciu zaawansowanej technologii. Można powiedzieć, że były to przedsiębiorstwa o silnej orientacji na uczenie się. Okazało się jednak, że organizacje te nie wykazywały zdecydowanej gotowości do reagowania na aktualne zmiany rynkowe. Drugą grupę stanowiły przedsiębiorstwa w pełni zorientowane na zarządzanie wiedzą (*knowledge-management oriented*). Wykazywały one aktywność we

---

<sup>58</sup> Teoretycy marketingu dostrzegają konieczność przekształcania orientacji marketingowej przedsiębiorstw w orientację na wiedzę. Jednym z przejawów nowego podejścia było uznanie przez brytyjski Marketing Science Institute problematyki organizacyjnego uczenia się dotyczącego rynku (*market-based organizational learning*) za priorytet badawczy w latach 2002–2004. Por. R.E. Morgan: *Market-Based Organizational Learning – Theoretical Reflections and Conceptual Insights*, „Journal of Marketing Management” 2004, No. 20, s. 67–103.

<sup>59</sup> Wyniki zidentyfikowano na podstawie deklaracji dotyczących pozycji przedsiębiorstwa w branży oraz zmian zaobserwowanych w przedsiębiorstwie w określonym czasie.

<sup>60</sup> Zastosowano typologię innowacji według *New Products for the 1980's*, Booz, Allen, Hamilton, New York 1982, tj. produkty nowe w skali świata, produkty nowe dla przedsiębiorstwa, uzupełnienia istniejącej linii produktowej, udoskonalenia lub weryfikacja istniejących linii produktowych, obniżenie kosztów istniejących produktów, repozycjonowanie istniejących produktów.

wszystkich sferach zarządzania wiedzą (można przypuszczać, że potrafiły one skojarzyć orientację na rynek z orientacją na uczenie się). Trzecia grupa (*responsive to knowledge*) złożona była z organizacji, które wykazywały zrozumienie dla koncepcji zarządzania wiedzą, ale ich działania w zakresie gromadzenia danych i upowszechniania wiedzy nie były intensywne. Cechowała je natomiast silna reakcja na sygnały z rynku. Autorzy uznali tę grupę jako wykazującą orientację rynkową (wprowadzanie produktów nowych dla firmy, ale znanych na rynku, repozycjonowanie produktów, uzupełnianie linii, obniżanie kosztów produktów przy niskiej skłonności do wprowadzania światowych nowości). W końcu – czwartą grupę stanowiły przedsiębiorstwa ignorujące zarządzanie wiedzą w jej wszystkich aspektach (*non adopters*).

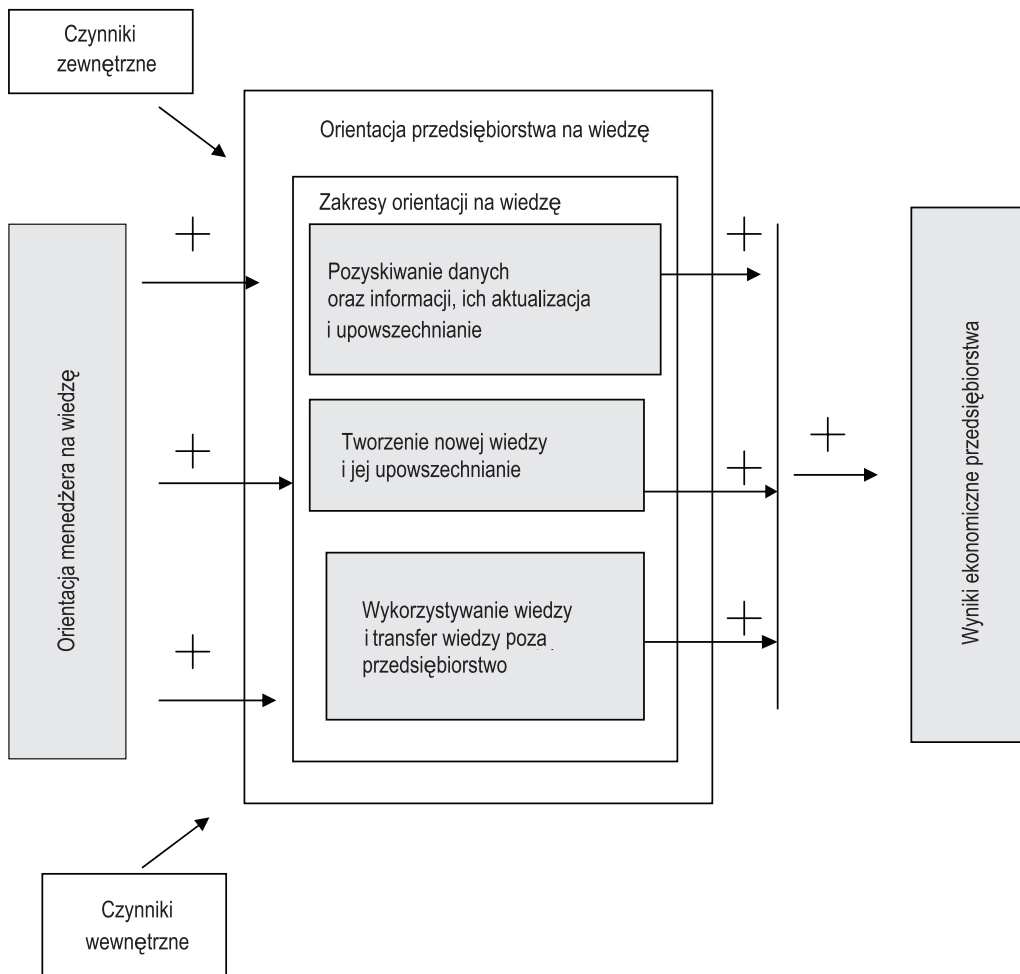
Analiza rezultatów badania pokazała, że najlepsze wyniki ekonomiczne osiągały przedsiębiorstwa grupy drugiej, to jest silnie i konsekwentnie zorientowane na zarządzanie wiedzą, czyli umiejętnie kojarzące orientację rynkową z orientacją na uczenie się. Przedsiębiorstwa zakwalifikowane do grupy trzeciej, to jest wykazujące orientację rynkową, uplasowały się na drugim miejscu pod względem wykazywanych wyników. Natomiast przedsiębiorstwa grup pierwszej i czwartej osiągały znacznie gorsze wyniki działalności niż przedsiębiorstwa zaliczane do dwu uprzednio wymienionych grup.

Autorzy badania dostrzegli jego ograniczenia, wynikające z takiego doboru próby, który uniemożliwił ujawnienie wpływu wielkości przedsiębiorstwa i branży, w której ono funkcjonowało na zarządzanie wiedzą. Zdawali sobie również sprawę z niedoskonałości zastosowanego sposobu pozyskiwania materiału badawczego, który mógł zostać zniekształcony przez oddziaływanie tzw. halo effect. Stwierdzili ponadto, że rezultaty badania zrealizowanego w Nowej Zelandii należałoby skonfrontować z wynikami badań prowadzonych w innych krajach. Sugestia ta była jednym z impulsów zaplanowania opisywanego w tym opracowaniu badania orientacji na wiedzę przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce i zidentyfikowania zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorstw na wiedzę a ich wynikami ekonomicznymi.

## 2. Model badawczy i hipotezy

### 2.1. Schemat modelu badawczego i hipotezy

Przegląd literatury na temat orientacji przedsiębiorstwa pozwolił na ujawnienie ważnych tematów badawczych i sformułowanie przedmiotu badania, który opisuje model zależności (por. rysunek 1).



**Rysunek 1. Model zależności między orientacją menedżera na wiedzę, orientacją przedsiębiorstwa na wiedzę a jego wynikami ekonomicznymi**

Źródło: Opracowanie własne.

Model badawczy wymaga operacjonalizacji zastosowanych w nim kategorii, co przedstawiono poniżej (por. punkt 2.2). Chodzi o kategorie:

- orientacji menedżera na wiedzę
- orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę
- wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

### 2.1.1. Orientacja menedżera na wiedzę

Pierwszą kategorią w modelu badawczym jest kategoria orientacji menedżera na wiedzę (OM). Umieszczenie tej kategorii w modelu wynika z założenia, że menedżer ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu orientacji całego przedsiębiorstwa. Założenie to opiera się na analizie wyników badań, prowadzonych zarówno w Polsce, jak i za granicą, poświęconych roli kierownictw przedsiębiorstw w determinowaniu sposobów ich funkcjonowania.<sup>61</sup>

W definiowaniu orientacji menedżera posłużono się teorią postaw,<sup>62</sup> ponieważ orientacja i postawa to pojęcia bliskoznaczne.<sup>63</sup> Według *Słownika współczesnego języka polskiego*, „orientować się” znaczy między innymi tyle, co „skłaniać się ku czemuś”.<sup>64</sup> Z kolei „postawa” to „stosunek człowieka do życia, znajdujący wyraz w zachowaniu i postępowaniu, do pewnego systemu wartości, pewnej wyróżnionej grupy zjawisk; nastawienie względem ludzi i świata zewnętrznego (...)”<sup>65</sup>. A zatem, oba te określenia oznaczają ustosunkowanie się do czegoś lub kogoś, z tym, że w przypadku postawy chodzi o ustosunkowanie się człowieka. Postawy zatem wykazują ludzie, ale nie organizacje, które z kolei – podobnie jak ludzi, mogą charakteryzować pewne orientacje. Przez postawę rozumie się w literaturze odniesienie o charakterze emocjonalno-oceniającym z pewnym nastawieniem behawioralnym. Można zatem powiedzieć, że postawa jest konstrukcją wielowymiarową i zawiera trzy komponenty:

---

<sup>61</sup> Por. D.C. Hambrick, P.A. Mason, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection its Top Managers*, „Academy of Management Review” 1984, No. 2, s. 193–206; K. Doktor, *Zawód menedżerów w warunkach transformacji*, w: *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 1998, s. 209–211, M. Kalińska, *Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Staniewicz, TNOiK, Toruń 2006, s. 245.

<sup>62</sup> *Teoria postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973; A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk, 2002.

<sup>63</sup> Por. na przykład definicje orientacji i postawy w *Uniwersalnym słowniku języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, tom 2, s. 1296 i tom 3, s. 419.

<sup>64</sup> *Słownik współczesnego języka polskiego*, tom 2, Przegląd Reader’s Digest, Warszawa 1998, s. 689. Przedstawiono tam też inne rozumienie tego określenia. Orientować się to także mieć rozeznanie w jakiejś dziedzinie lub w sytuacji, być poinformowanym. Orientacja jako skłanianie się ku czemuś w polityce została zdefiniowana w: W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 306.

<sup>65</sup> *Ibidem*, s. 113.

- komponent racjonalny, obejmujący ocenę obiektu
- komponent afektywny, czyli odnoszący się do emocji związanych z obiektem postawy
- komponent behawioralny, wskazujący na intencje działania.<sup>66</sup>

W prezentowanym badaniu obiektem postawy jest wiedza w przedsiębiorstwie. Opracowany instrument badawczy identyfikował ocenę roli wiedzy przez menedżerów. W szczególności chodziło o ujawnienie, co menedżerowie sądzą o:

- wiedzy jako podstawie sukcesu w biznesie
- potrzebie pozyskiwania wiedzy przez pracowników i menedżerów
- potrzebie wykorzystywania wiedzy w działaniach operacyjnych i strategicznych
- potrzebie tworzenia warunków do pozyskiwania, tworzenia, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwie. W zaproponowanym ujęciu na warunki te składały się kultura organizacji, rozwiązania organizacyjne oraz infrastruktura techniczna. Poglądy menedżerów w przedstawionych kwestiach wyznaczały ich orientację na wiedzę.

### 2.1.2. Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę

Kategoria orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w modelu badawczym zastosowanym w tej pracy opiera się wprost na koncepcji orientacji rynkowej A.K. Kohliego i B.J. Jaworskiego w tym sensie, że orientację tę ujawnia się dzięki analizie działań podejmowanych w przedsiębiorstwie. Do badań prezentowanych w tym opracowaniu nie zaadoptowano jednak kwestionariusza MARKOR, lecz opracowano własny instrument badawczy. W przeciwieństwie do koncepcji J. Darroch i R. McNaughtona, podstawową kategorią modelu badawczego jest orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę (OP), a nie orientacja na zarządzanie wiedzą. W tym projekcie chodzi zatem o zidentyfikowanie faktycznie podejmowanych w przedsiębiorstwie aktywności związanych z wiedzą, nie zaś o deklaracje na temat sposobów zarządzania organizacją. Aktywności te składają się na procesy, które ułatwiają integrowanie wiedzy będącej w dyspozycji jednostek czy grup.<sup>67</sup>

Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę jest kategorią syntetyczną, na którą składają się kategorie cząstkowe dotyczące procesów związanych z wiedzą. Procesy te bywają różnie klasyfikowane. I tak na przykład G. Probst, S. Raub, K. Romhardt wymieniają:

---

<sup>66</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, op.cit., s. 79.

<sup>67</sup> Celem badania nie była zatem ocena potencjału wiedzy poszczególnych pracowników czy zespołów.

lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wykorzystywanie wiedzy i zachowywanie wiedzy.<sup>68</sup> Z kolei A. Jashapara wspomina o odkrywaniu wiedzy, generowaniu wiedzy, wartościowaniu wiedzy, upowszechnianiu wiedzy i wykorzystywaniu wiedzy.<sup>69</sup> W prezentowanym uprzednio artykule Darroch i McNaughton wyróżnili procesy: pozyskiwania wiedzy (*knowledge acquisition*)<sup>70</sup>, upowszechniania wiedzy (*knowledge dissemination*) i reagonowania na wiedzę (*responsiveness to knowledge*).<sup>71</sup>

W tym opracowaniu procesy te zostały również podzielone na trzy zakresy orientacji na wiedzę. Odzwierciedlają one kolejne etapy zaangażowania organizacji w wiedzę, od momentu pozyskania danych do jej zastosowania. Tak więc obejmują one:

- pozyskiwanie danych oraz informacji, ich aktualizację i upowszechnianie
- tworzenie nowej wiedzy i jej upowszechnianie
- wykorzystywanie wiedzy i transfer wiedzy poza przedsiębiorstwo.

Powstawanie nowej wiedzy wymaga dopływu danych i informacji. Mogą one pochodzić ze źródeł zewnętrznych lub wewnętrznych, mogą być skatalogowane lub przekazane przez innych członków personelu. Wiedza powstająca w umysłach pracowników przedsiębiorstwa może zostać przez nich zatrzymana lub upowszechniona. Podzielenie się wiedzą przez jednego pracownika z innym jest formą upowszechniania wiedzy, może też spowodować powstanie nowej wiedzy w umyśle tej drugiej osoby. Wiedza może zostać zgromadzona, ale nie być wykorzystana w konkretnych działaniach przedsiębiorstwa. Ważne jest zatem spożytkowanie zgromadzonej wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa lub świadome odrzucenie jakiejś jej części lub odłożenie jej do późniejszego zastosowania. Aktualnie, kiedy pozycja rynkowa podmiotów gospodarczych i ich wyniki ekonomiczne zależą w tak dużej mierze od współpracujących z nimi partnerów (dostawców surowców i komponentów, usługodawców, pośredników), istotna staje się zdolność do dzielenia się wiedzą z innymi uczestni-

---

<sup>68</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

<sup>69</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, op.cit., s. 77.

<sup>70</sup> Jeśli dokładnie przyjrzymy się treści kwestionariusza ankietowego kierowanego do respondentów, zauważymy, że w przypadku pierwszego procesu chodziło faktycznie o pozyskiwanie informacji.

<sup>71</sup> Procesy związane z wiedzą należy odróżnić od zakresów aktywności organizacji istotnych z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Za B. Wawrzyniakiem wymienia je P. Wachowiak, *Wiedza jako źródło przewagi organizacyjnej*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005, s. 37–38.

kami łańcucha wartości. Istotnym atrybutem organizacji uczących się, którymi są przedsiębiorstwa zorientowane na wiedzę, jest uczenie się dzięki interakcjom organizacji z jej otoczeniem.<sup>72</sup>

W każdym z przyjętych w modelu badawczym zakresów wyróżnić można działania będące przejawami zachowań świadczących o zorientowaniu przedsiębiorstwa na wiedzę. Zachowania te mogą występować z większą lub mniejszą intensywnością, powodując niższy lub wyższy poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę. W związku z tym w badaniu, oprócz całościowej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, wyróżniono cząstkowe orientacje przedsiębiorstwa na wiedzę odnoszące się do poszczególnych zakresów, tj. pozyskiwania danych oraz informacji, ich aktualizacji i upowszechniania (OPA); tworzenia nowej wiedzy i jej upowszechniania (OPB); wykorzystywania wiedzy i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwo (OPC). Złożoność kategorii orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę sugeruje, że poziom zaawansowania procesów w poszczególnych zakresach, a tym samym jej struktura, mogą mieć wpływ na wyniki działalności organizacji.

### 2.1.3. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa

Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (W) mogą być mierzone rozmaicie. Miarami mogą być wskaźniki rentowności, wartość sprzedaży czy udział w rynku. Niezależnie od praktycznych trudności w pozyskaniu konkretnych danych liczbowych odnoszących się do tych wskaźników, które wynikają z niechęci przedsiębiorstw do dzielenia się tego rodzaju danymi z badaczami, są one o tyle niewłaściwe w badaniach rezultatów zachodzenia pewnych procesów, że nie uwzględniają upływu czasu pomiędzy bodźcem a wynikami przedsiębiorstwa. Z tych względów sugeruje się pozyskanie danych odzwierciedlających całościową ocenę wyników przez odpowiednio dobranych, dobrze zorientowanych respondentów, którzy są w stanie zidentyfikować zmiany rezultatów działania przedsiębiorstwa w czasie, jak również dokonać porównań z konkurentami.<sup>73</sup> W projekcie zastosowano oba podejścia do wyników. I tak, zaprojektowano zarówno pozyskanie konkretnych danych na temat wartości sprzedaży zrealizowanej w 2005 roku, jak i danych będących oceną wyników przedsiębiorstwa przez menedżerów. W tym drugim przypadku ocena dotyczyła:

---

<sup>72</sup> Por. M. Czerska, *Ucząca się organizacja*, w: *Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 540.

<sup>73</sup> J.J. Lambin, R. Chumpitaz, *Being Customer-Driven Is Not Enough*, „European Business” Summer 2000, Issue 2.

- pozycji badanego przedsiębiorstwa, zajmowanej wśród jego konkurentów (im silniejsza pozycja, tym lepszy wynik działalności przedsiębiorstwa)
- zmian sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa w czasie (poprawa tej sytuacji oznaczała osiągnięcie lepszych wyników)
- wykonania przyjętych planów rynkowych i finansowych (im wyższy procent realizacji wielkości planowanych, tym lepsze wyniki ekonomiczne).

Odpowiedzi menedżerów na temat wyników kierowanych przez nich przedsiębiorstw nie należy traktować jako sądów wartościujących. Są one stwierdzeniem faktów dokonanych przez osoby dobrze zorientowane w problematyce.

Innym sposobem identyfikacji wyników było zamieszczenie w metryczce kwestionariusza ankietowego pytania na temat wartości sprzedaży zrealizowanej przez przedsiębiorstwo w 2005 roku. Dane te posłużyły do podziału badanej próby przedsiębiorstw na grupy, jednak nie były podstawą obliczeń zależności pomiędzy orientacją na wiedzę a wynikami.

#### 2.1.4. Hipotezy

Model badawczy odpowiada pięciu przedstawionym poniżej hipotezom:

1. Im wyższa orientacja menedżerów na wiedzę, tym wyższa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę.
2. Im wyższa orientacja menedżerów na wiedzę, tym lepsze wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.
3. Im wyższa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę, tym lepsze wyniki ekonomiczne.
4. Im wyższa orientacja przedsiębiorstw w każdym z trzech zakresów działań związanych z wiedzą, tym lepsze wyniki ekonomiczne.
5. Siła wpływu orientacji przedsiębiorstw na wiedzę na wyniki ekonomiczne zależy od zaawansowania orientacji na wiedzę w poszczególnych zakresach działań związanych z wiedzą, czyli od struktury orientacji przedsiębiorstw na wiedzę.

Hipoteza pierwsza wynika z założenia, że menedżerowie rozstrzygają o tym, co dzieje się w przedsiębiorstwach i o relacjach przedsiębiorstw z otoczeniem.<sup>74</sup> Wpływ ten uzależniony jest od takich cech menedżera, jak poziom i rodzaj jego wykształcenia,

---

<sup>74</sup> W literaturze podkreśla się wyjątkowe znaczenie najwyższego szczebla zarządzania we wdrażaniu orientacji marketingowej, a w opinii niektórych autorów orientacja przedsiębiorstwa zależy wyłącznie od kierowników najwyższego szczebla zarządzania. Por. A.K. Kohli, B.J. Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” 1990, No. 2, s. 7. Analogicznie należy oczekiwać, że kierownictwo ma decydujące znaczenie, jeśli chodzi o orientację przedsiębiorstwa na wiedzę.



wiek i doświadczenie zawodowe, osobowość, a także postawy wyrażające się w systemie wartości, ugruntowanych opiniach i przekonaniach na różne tematy. Przyjęta w badaniu kategoria orientacji menedżera na wiedzę oznacza jego postawę względem znaczenia i roli wiedzy w przedsiębiorstwie. Silniejszemu lub słabszemu przekonaniu menedżera o istotności wiedzy w przedsiębiorstwie odpowiadać będą jego decyzje i działania, które ukształtują tę organizację jako podmiot silniej lub słabiej zaangażowany w procesy związane z wiedzą, to jest pozyskiwanie danych oraz informacji, tworzenie wiedzy i jej wykorzystywanie. Przez tworzenie warunków, w których pozostali pracownicy mogą i chcą włączać się do tych procesów, menedżer oddziałuje na ich występowanie. Można zatem oczekiwać, że orientacja menedżerów na wiedzę wpływa na orientację przedsiębiorstw na wiedzę (por. hipoteza 1). Hipoteza ta, jakkolwiek logiczna z punktu widzenia teorii zarządzania przedsiębiorstwem, nie została dotąd zweryfikowana empirycznie. Co więcej, można się spotkać z poglądami, że nawet wówczas gdy menedżerowie doceniają wiedzę, nie przekłada się to na praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw.<sup>75</sup>

Drugie ważne założenie, które przyjęto przy formułowaniu hipotez, jest związane z wykazywanymi w literaturze pozytywnymi dla przedsiębiorstwa skutkami jego ukierunkowania na wiedzę. Wiedza jest dziś powszechnie uznawana za główny warunek rozwoju przedsiębiorstw i przyczynę ich sukcesów rynkowych. Jeśli tak, to dzięki wpływaniu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, orientacja menedżerów powinna być także pozytywnie skorelowana z wynikami organizacji. A zatem, im silniejsza orientacja menedżerów na wiedzę, tym lepsze wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw (por. hipoteza 2).

Także – im silniejsza orientacja przedsiębiorstw na wiedzę, tym lepsze ich wyniki ekonomiczne (por. hipoteza 3). I ta hipoteza znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań opisywanych w literaturze. Tak więc badania przeprowadzone w USA i w krajach europejskich przez KPMG dowodzą, że zainteresowanie przedsiębiorstw procesami związanymi z wiedzą wynika z oczekiwań poprawy ich pozycji na rynku, zwiększenia innowacyjności, przychodów i zysków, a także rozwinięcia kompetencji pracowników.<sup>76</sup> Przedstawiany projekt badawczy miał umożliwić zweryfikowanie hipotezy w odniesieniu do średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Jak wskazano powyżej, procesy związane z wiedzą zostały przyporządkowane do trzech zakresów. Nasuwa się pytanie o to, czy i jeśli tak, to w jakiej mierze,

---

<sup>75</sup> G. Gierszewska, *Strategia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 2, s. 23.

<sup>76</sup> A. Błaszczuk, *Korzyści z zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, red. A. Błaszczuk i in., SGH, Warszawa 2004, s. 3–8.

poziom orientacji na wiedzę w każdym z tych zakresów przekłada się na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Można przypuszczać, że poziomy orientacji na wiedzę w poszczególnych zakresach nie są w przedsiębiorstwie identyczne, samo pozyskanie danych i informacji zaś nie musi przynieść pozytywnych wyników, jeśli nie przełoży się na tworzenie nowej wiedzy i wykorzystanie jej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Procesy zachodzące w wyróżnionych zakresach warto zatem przeanalizować oddzielnie. Takie podejście zastosowano przy formułowaniu kolejnej hipotezy (por. hipoteza 4), która wskazuje na zależność między poziomami zaawansowania orientacji na wiedzę w poszczególnych zakresach a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw.

Z uwagi na różną intensywność orientacji na wiedzę w wymienionych trzech zakresach, poszczególne przedsiębiorstwa cechuje różna struktura tej orientacji. Na przykład pozyskiwanie danych i informacji może być rozwinięte, ich wykorzystywanie zaś symboliczne, lub odwrotnie: słabo rozwinięte jest pozyskiwanie danych, natomiast tworzenie nowej wiedzy i jej wykorzystywanie charakteryzuje wysoki poziom zaawansowania. Wydaje się, że najkorzystniejsza z punktu widzenia maksymalizacji wyników ekonomicznych powinna być struktura, w której umiarkowanemu poziomowi zaangażowania w pozyskiwanie danych i informacji (umiarkowanie jest tu przeciwieństwem rozrzutności w ponoszeniu kosztów na ten cel) odpowiada silne zaangażowanie w procesy tworzenia wiedzy i jej wykorzystanie. Natomiast najmniej korzystna wydaje się struktura, w której wysokiemu poziomowi orientacji w zakresie pozyskiwania danych i informacji nie towarzyszy wysoki poziom orientacji w zakresach tworzenia nowej wiedzy i jej wykorzystania. Na występowanie niekorzystnej struktury orientacji na wiedzę w polskich przedsiębiorstwach wskazują między innymi badania ujawniające ich stosunkowo niską innowacyjność, czyli małe zaangażowanie w tworzenie nowej wiedzy i jej praktyczną implementację.<sup>77</sup>

W związku z możliwością odmiennego oddziaływania różnych struktur orientacji na wiedzę na wyniki przedsiębiorstw, sformułowano kolejną hipotezę (hipoteza 5), która mówi o uzależnieniu wyników ekonomicznych przedsiębiorstw od struktury orientacji na wiedzę w poszczególnych zakresach, czyli od zaawansowania poziomów orientacji w każdym z nich.

---

<sup>77</sup> W wyniku badań innowacyjności przedsiębiorstw przeprowadzonych pod auspicjami Komisji Europejskiej, 33 analizowane kraje europejskie zostały podzielone na 4 grupy: kraje wiodące pod względem innowacyjności przedsiębiorstw, kraje o średnich wynikach pod tym względem, kraje doganiające oraz kraje tracące grunt. Polskę zaliczono do ostatniej grupy krajów. *European Innovation Scoreboard 2005*, European Commission, Luxembourg 2005; *Przedsiębiorczość w Polsce 2006*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów 10.08.2006 w Warszawie.

Jak każdy model, także ten zaprezentowany na rysunku 1, cechuje wiele uproszczeń. I tak, model ten wskazuje na jednokierunkową zależność OP od OM oraz jednokierunkowy wpływ tych kategorii na wyniki ekonomiczne. Bliższe praktyce byłoby oczekiwanie współzależności pomiędzy wyróżnionymi kategoriami, dlatego że to, co dzieje się w przedsiębiorstwach (w analizowanym przypadku procesy związane z wiedzą), wpływa na decyzje menedżerów. Także wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw wpływają na podejmowane w nim działania, a często również przekonania menedżerów.

W przyjętym modelu pomija się też wpływ wielu czynników zewnętrznych (np. intensywność konkurencji, szybkość zmian otoczenia) i wewnętrznych (rodzaj kultury przedsiębiorstwa), które zapewne mają wpływ na wskazane w nim zależności. Krokiem zmierzającym do uwzględnienia wpływu niektórych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw na badane relacje jest dokonanie analizy pozyskanych danych dla grup przedsiębiorstw wyróżnionych przy zastosowaniu różnych kryteriów, takich jak sektor czy region, w którym zlokalizowane jest przedsiębiorstwo.

Kolejnym uproszczeniem jest założenie, że badane związki mają charakter liniowy, a więc nie występują punkty zwrotne zmieniające kształt funkcji (nadające jej kształt U lub krzywej normalnej). Badania zatem nie odpowiadzą na pytanie, czy wzrost orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę po przekroczeniu określonego poziomu (a zatem i wartości nakładów finansowych lub wielkości wysiłku organizacyjnego) może pogorszyć wyniki ekonomiczne, czy zatem w każdych warunkach wzrost OP zapewni poprawę wyników ekonomicznych.

Mając świadomość wspomnianych ograniczeń zaproponowanego modelu, dostrzegamy równocześnie możliwość zweryfikowania przy jego zastosowaniu przedstawionych hipotez, interesujących zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki gospodarczej.

## **2.2. Operacjonalizacja modelu badawczego dla celów pomiaru**

Operacjonalizacja modelu badawczego przedstawionego schematycznie na rysunku 1 wymagała kategoryzacji zmiennych oraz sformułowania równań opisujących powiązania między zmiennymi w postaci modelu formalnego.

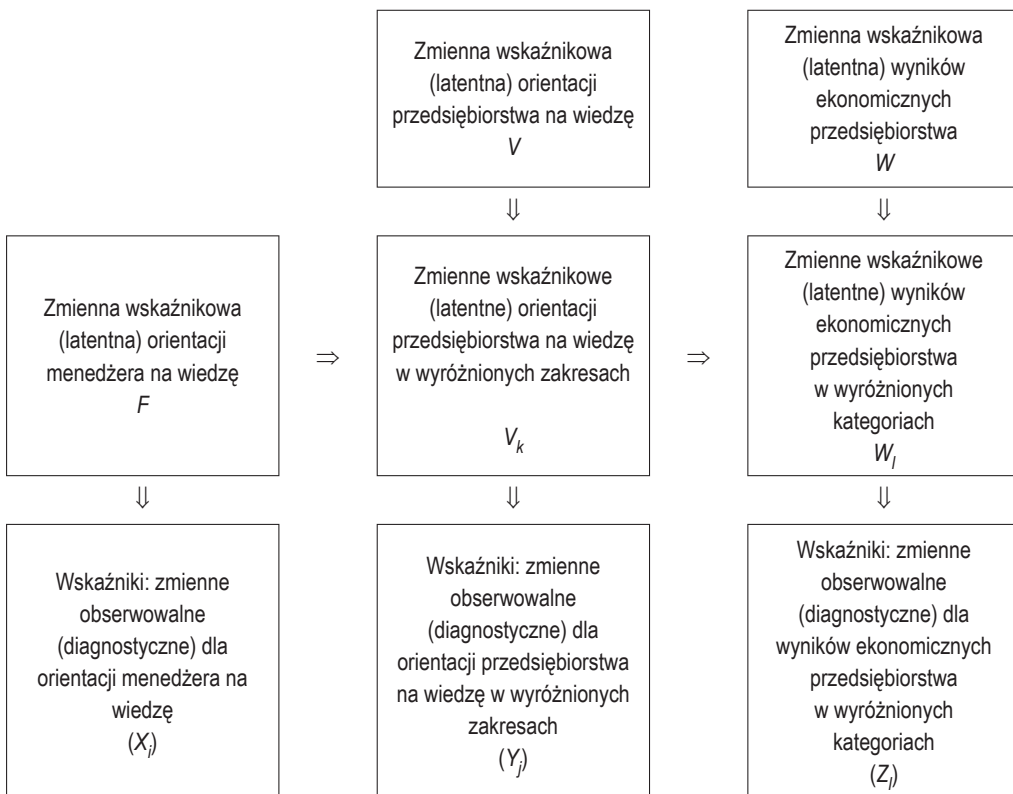
### **2.2.1. Kategoryzacja zmiennych**

Zarówno orientacja menedżera na wiedzę, jak i orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę nie są bezpośrednio obserwowalne. Mają one charakter zmiennych wskaźni-

kowych, co oznacza, że mogą podlegać pomiarowi tylko za pośrednictwem innych zmiennych, tzw. deskryptorów OM i OP. Deskryptory te podlegają bezpośrednio pomiarowi i odnoszą się do obserwowalnych cech obiektu, tj. menedżera lub przedsiębiorstwa. Formalizując model badawczy, konieczne stało się posłużenie się dwiema kategoriami zmiennych, z których pierwsza kategoria pełni rolę zmiennych zależnych względem drugiej. W przypadku OM, pierwsza kategoria zmiennych ( $X_i$ ) odnosi się do takich charakterystyk menedżera, które zależą od drugiej kategorii zmiennych ( $F_p$ ), opisującej ich orientację na wiedzę. Zbiór deskryptorów pełniących rolę wskaźników orientacji na wiedzę, z założenia jest wielowymiarowy, natomiast diagnozowana na ich podstawie orientacja na wiedzę jest jednowymiarową zmienną wskaźnikową i jest wyrażona skalarnie. W modelu formalnym, zgodnie z modelem badawczym, przyjęto, że  $i=1, 2... n$ , zaś  $p=1$ , czyli jak już wspomniano, OM jest opisywana przez jeden wymiar.

Z kolei w przypadku OP, pierwsza grupa zmiennych odnosi się do działań przedsiębiorstwa w ramach wyróżnionych zakresów orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę ( $Y_{jk}$ ), które zależą od drugiej grupy zmiennych odnoszących się do poziomu orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę ( $V_k$ ). Zależność ta jest przy tym dwupoziomowa w tym sensie, że OP charakteryzuje pewna struktura trzech zakresów (OPA, OPB, OPC). W modelu formalnym przyjęto, że  $j=1, 2... m$ , zaś  $k=3$ . Zróżnicowanie zaawansowania procesów w tych trzech zakresach orientacji na wiedzę jest rejestrowane za pomocą zmiennych  $V_1, V_2$  i  $V_3$ . Całościowy poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę wyraża zmienna  $V$ , pełniąca rolę zmiennej niezależnej dla zmiennych  $V_1, V_2$  i  $V_3$ .

Kolejna grupa zmiennych opisuje wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa ( $W_l$ ). Wyróżniono trzy kategorie tych wyników, tj. pozycję rynkową względem konkurentów, zmiany sytuacji ekonomicznej oraz stopień wykonania planów. Przyjęto zatem, że  $l=1, 2, 3$ , a zmienne  $W_l$  zdefiniowano jako zmienne wskaźnikowe. Wskaźnikami dla tych zmiennych były charakterystyki obserwowane empirycznie ( $Z_p$ ). Ogólny poziom wyników ekonomicznych ( $W$ ), opisywany przez zmienną  $W$ , ujawnia się za pośrednictwem wyników w ramach wyróżnionych kategorii, czyli za pośrednictwem zmiennych  $W_1, W_2$ , i  $W_3$ . Schemat zależności zawarty w modelu badawczym, uwzględniający kategoryzację zmiennych, przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Schemat zależności ujętych w modelu badawczym i kategoryzacja zdefiniowanych w nim zmiennych

Źródło: Opracowanie własne.

### 2.2.2. Model formalny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę

Przedstawiony w modelu badawczym schemat zależności przyjmuje postać następującego modelu formalnego:

$$X = \Lambda_x F + \delta \quad (1)$$

$$Y_{(k)} = \Lambda_y V_{[k]} + \varepsilon \quad (2)$$

$$Z = \Lambda_z W_{[l]} + \tau \quad (3)$$

$$V = \Gamma F + \varsigma \quad (4)$$

$$V_{(k)} = \Delta_k V + \upsilon \quad (5)$$

$$W_{(l)} = \Delta_l W + \omega \quad (6)$$

$$W = BV + \psi \quad (7)$$

Rodzaje zmiennych i zależności między nimi wskazują, że model opisany równaniami od 1 do 7 ma własności modelu strukturalnego. Pierwsze równanie opisuje relację zachodzącą pomiędzy cechami charakteryzującymi menedżera ( $X_i$ ) – zmienne te są obserwowalne i podlegają bezpośredniemu pomiarowi – a konstruktom opisującym postawę menedżera wobec wiedzy ( $F$ ), który nie jest bezpośrednio obserwowalny i zostaje utworzony w toku analizy formalnej. Drugie równanie opisuje relacje pomiędzy działaniami przedsiębiorstwa z zakresów orientacji na wiedzę ( $Y_k$ ) – zmienne opisujące te działania również podlegają bezpośredniemu pomiarowi – a zmiennymi wskaźnikowymi opisującymi poszczególne kategorie orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę ( $V_k$ ). Analogicznie: równanie trzecie opisuje relacje pomiędzy charakterystykami wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa ze wskazanych zakresów ( $Z_l$ ) – zmienne te podlegają bezpośredniemu pomiarowi – a zmiennymi wskaźnikowymi, opisującymi poszczególne zakresy wyników ( $W_l$ ). Czwarte równanie opisuje relacje między zmiennymi wskaźnikowymi dotyczącymi orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w każdym z trzech zakresów ( $V_k$ ), i zmienną dotyczącą orientacji menedżera na wiedzę ( $F$ ). Równanie piąte również opisuje relacje między zmiennymi wskaźnikowymi, jakimi są tu zmienne dotyczące orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w każdym z zakresów ( $V_k$ ) i zmienną dotyczącą całościowej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę ( $V$ ). Równanie to pozwoli z kolei określić związek między orientacją przedsiębiorstwa na wiedzę i strukturą tej orientacji. Równania szóste i siódme opisują relację między ogólnym poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa i wynikami w ramach poszczególnych kategorii oraz między orientacją przedsiębiorstwa na wiedzę ( $V$ ) a jego wynikami ekonomicznymi ( $W$ ).

Macierze  $\Lambda_x, \Lambda_y, \Lambda_z, \Gamma, \Delta_k, \Delta_l$  i  $B$ , to macierze współczynników, z których macierz  $\Gamma$ ,  $B$  i  $\Delta_k, \Delta_l$  to macierze współczynników strukturalnych dla regresji zmiennych wskaźnikowych. Zakłada się, że elementy macierzy  $\Gamma$  są dodatnie, co sugeruje stymulujący związek między OM i OPA, OPB i OPC. W przypadku macierzy  $B$  oczekuje się, by informacja zawarta w jej elementach wyrażała pozytywny związek orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę z wynikami ekonomicznymi. Elementy macierzy  $\Delta_k$  pozwolą ocenić strukturę zaawansowania orientacji na wiedzę ze względu na wyróżnione zakresy. Macierze  $\Lambda_x, \Lambda_y, \Lambda_z$  to macierze współczynników, opisujące zależności między zmiennymi obserwowalnymi i wskaźnikowymi. Wielkości  $\varsigma, \nu, \varepsilon, \delta$  oraz  $\tau$  i  $\omega$  to składniki losowe każdego z równań odnoszące się do błędów pomiaru odpowiednio zmiennych wskaźnikowych i obserwowalnych.

Zaproponowany model formalny składa się z dwóch części: modelu pomiarowego, który prowadzi do zbudowania zmiennych wskaźnikowych (orientacji menedżera na wiedzę, orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w trzech zakresach, wyników ekonomicznych łącznie i w wyróżnionych kategoriach) na podstawie zmiennych obserwowalnych

(deskryptory odnoszące się do menedżera, działań przedsiębiorstwa z wyróżnionych zakresów oraz wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa) oraz modelu strukturalnego, który z kolei opisuje zależności między zdefiniowanymi zmiennymi wskaźnikowymi.

## 3. Metoda badawcza

### 3.1. Metoda gromadzenia danych i wybór populacji badanych przedsiębiorstw

W celu zweryfikowania sformułowanych hipotez opracowano metodę badawczą. Do gromadzenia danych zastosowano metodę ankietową w formie wywiadu telefonicznego. Wykorzystano technikę CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing).

Będący podstawą pomysłu badania model zależności pomiędzy ujawnionymi w nim kategoriami jest uniwersalny w tym sensie, że może zostać zastosowany do badań wszelkich przedsiębiorstw. Już na etapie projektowania badania założono jednak ograniczenie populacji badanych firm.

Jednym z ograniczeń była wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych. Zdecydowano o wyłączeniu z badań dużych organizacji. Przedsiębiorstwa duże, o rozbudowanych zazwyczaj strukturach organizacyjnych, dysponują bogatą infrastrukturą informatyczną i coraz częściej stosują profesjonalne narzędzia zarządzania wiedzą. Nie należy ich bezpośrednio porównywać z przedsiębiorstwami znacznie mniejszymi.

Niewielkie przedsiębiorstwa, szczególnie w Polsce, stanowią bardzo liczną grupę podmiotów, podejmujących działania także poza granicami naszego kraju. Pojawiają się jednak sygnały wskazujące na obniżanie się konkurencyjności tych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, malejący udział w eksporcie i trudną sytuację na rynku krajowym, mimo obecnej znakomitej koniunktury.<sup>78</sup> W grupie MSP dominują przedsiębiorstwa polskie. W porównaniu z przedsiębiorstwami tej grupy w innych krajach, a także z zagranicznymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce, podmioty z kapitałem krajowym odznaczają się niskim poziomem innowacyjności, wysokim poziomem likwidacji, niskim poziomem powiązań kooperacyjnych z przedsiębiorstwami dużymi,<sup>79</sup> ale także między sobą. Wszystkie wymie-

---

<sup>78</sup> M. Strzyżewska, *Polskie przedsiębiorstwa na rynkach Unii Europejskiej*, w: *Eurobiznes*, red. M. Nowakowski, Warszawa 2007, maszynopis przygotowany do druku.

<sup>79</sup> A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 177.

nione okoliczności skłaniają do podejmowania badań sposobów funkcjonowania wspomnianych przedsiębiorstw w zakresie gospodarowania wiedzą.

Innym uzasadnieniem badania niewielkich podmiotów gospodarczych jest ograniczoność zasobów finansowych i rzeczowych, którymi one dysponują. Wiedza pracowników i umiejętności jej wykorzystania wydają się zatem być tym zasobem, który powinien budzić szczególne zainteresowanie zarówno badaczy, jak i praktyków gospodarczych. W mniejszych jednostkach istnieją potencjalnie większe niż w dużych korporacjach możliwości usprawniania pracy zespołowej dzięki wykorzystaniu zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa. Z możliwości tych skorzystali „mali mistrzowie”, czyli przedsiębiorstwa, które odniosły sukces. Przedstawiciele tych przedsiębiorstw do ich przewag konkurencyjnych zaliczają dobry klimat, integrację pracowników wokół wspólnych celów, pracę zespołową, dobrą komunikację między pracownikami i kierownictwem.<sup>80</sup> „Za podstawowy fundament posiadanych możliwości szybkiego reagowania, a więc umiejętności funkcjonowania w burzliwym otoczeniu, mali mistrzowie uznali przede wszystkim wielkość swoich przedsiębiorstw i posiadane zasoby wiedzy.”<sup>81</sup>

Ostatecznie ustalono, że badaniom poddane zostaną przedsiębiorstwa średnie, to jest zatrudniające średniorocznie od 50 do 250 pracowników.<sup>82</sup> Takie ograniczenie populacji wynikało z przedmiotu badania. Procesy związane z pozyskiwaniem danych, tworzeniem i wykorzystywaniem wiedzy w bardzo małych przedsiębiorstwach zapewne mają swoją specyfikę. W takich przedsiębiorstwach dyfuzja wiedzy, dzielenie się nią przybiera formy możliwe do zastosowania w małych zespołach pracowniczych. Wiele pytań, które zamierzano zadać w badaniu, trudno byłoby odnieść do sytuacji mikroprzedsiębiorstw, a więc w tym przypadku należałoby zastosować inny kwestionariusz niż adresowany do większych organizacji.

Badacze MSP formułują rozbieżne opinie na temat postaw menedżerów niewielkich przedsiębiorstw wobec wiedzy. Z jednej strony wskazują, że „w ostatnich latach właściciele małych firm w Polsce zaczęli dostrzegać, że wiedza firmy jest ważniej-

---

<sup>80</sup> I. Koładkiewicz, Ł. Lutostański, *Mali mistrzowie w działaniu*, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 172–174.

<sup>81</sup> *Ibidem*, s. 172.

<sup>82</sup> W ustawie z 19 listopada 1999 roku Prawo działalności gospodarczej, która weszła w życie 1.01.2001 roku (Dz.U. 1999, nr 101 poz. 1178), kryterium liczby zatrudnionych średniorocznie jest, obok kryterium przychodów netto ze sprzedaży, podstawowym kryterium wyróżnienia małych i średnich przedsiębiorstw. „Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w poprzednim roku obrotowym: zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników (...)” (art. 54); „Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, nie będącego małym przedsiębiorcą, który w poprzednim roku obrotowym: zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników (...)” (art. 55).



sza niż tradycyjne składniki majątkowe. Wiedza małej firmy staje się najpoważniejszym elementem budowania przewagi konkurencyjnej organizacji<sup>83</sup>. Z drugiej strony można spotkać się z poglądem, że w małych organizacjach nie przywiązuje się dużej wagi do kreowania nowej wiedzy<sup>84</sup> i że w ograniczonym stopniu potwierdzają się opinie, że coraz bardziej w kierowaniu firmą liczą się czynniki i wartości niematerialne.<sup>85</sup> Ta odmienność poglądów dodatkowo skłania do podjęcia empirycznych badań, które umożliwią ich zweryfikowanie w tej grupie przedsiębiorstw.

Planując badania, oczekiwaliśmy, że na obecnym etapie rozwoju średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce badania odnoszące się do procesów związanych z wiedzą ujawnią poziom wykazywanej orientacji i związku z wynikami ekonomicznymi. Co prawda, narzędzia zarządzania wiedzą i modele jej stosowania są relatywnie nowe w polskich warunkach<sup>86</sup>, jednak podejmowanie wybranych, opartych na wiedzy działań usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie wymaga opatrzenia ich etykietą profesjonalnego narzędzia czy zaliczenia do modułów modelu. Pewne działania mogą bowiem być podejmowane intuicyjnie.

Kolejnym kryterium ograniczającym populację badanych przedsiębiorstw było kryterium branży. Koncepcja badania przewidywała porównanie wyników uzyskanych dla przedsiębiorstw sektora przetwórstwa przemysłowego z przedsiębiorstwami usługowymi. Sektor usług jest jednak wysoce zróżnicowany. Funkcjonują w nim przedsiębiorstwa intensywnie wykorzystujące wiedzę (usługi informatyczne, działalność badawczo-rozwojowa). Włączenie do próby organizacji tak specyficznych z analizowanego punktu widzenia spowodowałoby zawyżenie średniego poziomu orientacji na wiedzę przedsiębiorstw sektora usług, co utrudniłoby ocenę poziomu orientacji

---

<sup>83</sup> A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą...*, op.cit., s. 175.

<sup>84</sup> Ibidem, s. 182.

<sup>85</sup> Ibidem, s. 187.

<sup>86</sup> Nowe koncepcje trafiają najpierw do wielkich korporacji, co jest rezultatem ich współpracy z firmami konsultingowymi i ze znanymi guru zarządzania. Po ich spopularyzowaniu zaś przenieszone są do firm mniejszych, a polskie przedsiębiorstwa stosują je w kolejnej fali ich upowszechniania się. Istnieje zatem pewna czasowa luka między pojawieniem się tych koncepcji, a ich zastosowaniem w polskich przedsiębiorstwach. Z jednej strony można to potraktować jako niekorzystne dla tych podmiotów odstawanie od czołówki, ale z drugiej strony jako zjawisko chroniące je przed konsekwencjami zastosowania nietrafionych pomysłów na sukces. Opóźnienie pomaga więc zweryfikować koncepcje w praktyce innych przedsiębiorstw. Por. K. Perechuda, A. Stosik, *Zarządzanie w małej firmie*, w: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz; M.L. Owoc, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 362. Por. też: K. Zimniewicz, *Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1; J. Szaban, *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1; J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.

wykazywanego w przedsiębiorstwach innych branż. W tej sytuacji wybrano następujące branże:

- przetwórstwo przemysłowe
- handel hurtowy i komisowy z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi i motocyklami (w tym przypadku chodziło o wyeliminowanie przedsiębiorstw dilerskich, których działalność podporządkowana jest w znacznym zakresie standardom narzuconym przez licencjodawcę)
- handel detaliczny
- hotele i restauracje
- działalność związana z kulturą, rekreacją i sportem
- transport lądowy.

### 3.2. Dobór próby i jej charakterystyka

Spośród 13 598 przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w 2005 roku i zatrudniających od 50 do 250 pracowników zarejestrowanych w Rejestrze Gospodarki Narodowej (REGON) GUS, wybrano 5250 jednostek należących do wskazanych branż, spośród których wylosowano próbę 40% jednostek, proporcjonalną, uwzględniającą rodzaj i miejsce (województwo) prowadzonej działalności. Efektywnie zrealizowano 852 wywiady telefoniczne. Wskaźnik „braków odpowiedzi” wyniósł 41,1%. Strukturę próby według województw przedstawia tablica 1, według rodzaju pierwszorzędnej działalności zaś tablica 2.

**Tablica 1. Rozkład badanych przedsiębiorstw według województw**

Województwo	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udziały przedsiębiorstw w całej próbie w %
Dolnośląskie	56	6,6
Kujawsko-pomorskie	53	6,2
Lubelskie	34	4,0
Lubuskie	21	2,5
Łódzkie	62	7,3
Małopolskie	60	7,0
Mazowieckie	114	13,4
Opolskie	25	2,9
Podkarpackie	56	6,6

Podlaskie	29	3,4
Pomorskie	57	6,7
Śląskie	85	10,0
Świętokrzyskie	22	2,6
Warmińsko-mazurskie	29	3,4
Wielkopolskie	113	13,3
Zachodniopomorskie	36	4,2
Ogółem	852	100,0

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 2. Rozkład badanych przedsiębiorstw według rodzaju pierwszorzędnej działalności zgodnie z klasyfikacją PKD**

Sektor/branża	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udziały przedsiębiorstw w całej próbie w %
Przetwórstwo przemysłowe	553	64,9
Usługi, w tym:		
– handel hurtowy	110	12,9
– handel detaliczny	94	11,0
– hotele i restauracje	19	2,2
– transport lądowy	32	3,8
– działalność związana z kulturą	44	5,2
Ogółem	852	100,0

Źródło: Obliczenia własne.

W próbie objętej badaniem jedynie w przypadku deklarowanej wartości sprzedaży w 2005 roku oraz liczby zatrudnionych wystąpiły braki odpowiedzi. Wskaźnik braków odpowiedzi dotyczących wartości sprzedaży wynosił 29,3%, dla wielkości zatrudnienia zaś 1,4%. Wystąpienie braków odpowiedzi dotyczących wielkości zatrudnienia nie miało praktycznie żadnych konsekwencji dla poziomu błędów losowych i nielosowych. Wystąpienie braków odpowiedzi dotyczących wartości sprzedaży nie miało statystycznie istotnego wpływu na strukturę badanych przedsiębiorstw ze względu na przyjęte cechy warstwujące i nie wymagało przeważenia danych, natomiast ich konsekwencją były wyższe błędy szacunku wszystkich analizowanych wielkości, zarówno ze względu na ogólny poziom sprzedaży, jak i poziom sprzedaży na jednego zatrudnionego.

W badanej grupie przedsiębiorstwa będące własnością publiczną stanowiły 14,2%, natomiast 85,8% próby stanowiły przedsiębiorstwa będące własnością prywatną. W przeważającej mierze, tj. w 83%, były to przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie polskim, jedynie 4,5% stanowiły przedsiębiorstwa z przewagą kapitału polskiego, 4,2% z przewagą kapitału zagranicznego, 8,3% badanej grupy zaś stanowiły przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie zagranicznym.

W badanej grupie przedsiębiorstw najniższa zadeklarowana wartość sprzedaży osiągnięta w 2005 roku kształtowała się na poziomie 0,4 mln PLN, najwyższa zaś na poziomie 4000 mln PLN. Średni poziom sprzedaży w 2005 roku w badanej grupie przedsiębiorstw kształtował się na poziomie 50,48 mln PLN ze zmiennością 424%. Bardzo silne zróżnicowanie odnotowanej wartości sprzedaży w próbie przedsiębiorstw ilustrują grupy percentylowe sprzedaży zestawione w tablicy 3.

**Tablica 3. Rozkład percentylowy sprzedaży w 2005 roku w badanej grupie przedsiębiorstw**

Percentyl (w %)	5	10	25	50	75	90	95
Sprzedaż w mln PLN	2,00	3,86	7,00	16,00	35,00	80,00	136,40

Źródło: Obliczenia własne.

Zgodnie z przyjętą definicją badanej populacji, najniższym zadeklarowanym poziomem zatrudnienia w 2005 roku było 50 pracowników, najwyższym zaś 250. Średni poziom zatrudnienia w badanej grupie wynosił 114,1 pracowników ze zmiennością 48,7%. Umiarkowane zróżnicowanie wielkości zatrudnienia w badanej grupie przedsiębiorstw ilustrują grupy percentylowe zatrudnienia przedstawione w tablicy 4.

**Tablica 4. Rozkład percentylowy zatrudnienia w badanej grupie przedsiębiorstw w 2005 roku**

Percentyl (w %)	5	10	25	50	75	90	95
Liczba pracowników	50,00	56,00	70,00	100,00	150,00	200,00	224,70

Źródło: Obliczenia własne.

### 3.3. Opis kwestionariusza ankietowego<sup>87</sup>

Kwestionariusz został skierowany do prezesów i dyrektorów badanych przedsiębiorstw. Składał się on z czterech części. Pierwsze trzy bloki kwestionariusza miały na celu zidentyfikowanie orientacji menedżera na wiedzę (część I), orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w trzech wyróżnionych zakresach (część II A, B, C) i wyników przedsiębiorstwa (część III). Część IV stanowiła metryczka.

Części I, II, III obejmowały stwierdzenia, obok których zamieszczono skalę porządkową od 1 do 5.

**Część I.** Zidentyfikowanie orientacji menedżera na wiedzę wymagało zebrania deklaracji respondenta wobec stwierdzeń odnoszących się do:

- a) znaczenia wiedzy dla powodzenia w biznesie,
- b) roli kierownictwa i innych pracowników w procesach związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie,
- c) wpływu wiedzy na działania operacyjne i strategiczne w przedsiębiorstwie,
- d) warunków niezbędnych do rozwijania procesów związanych z wiedzą, takich jak odpowiednia kultura organizacyjna, rozwiązania organizacyjne i infrastruktura techniczna.

W sumie część ta obejmowała 17 stwierdzeń. Sformułowania w tej części kwestionariusza zostały tak pomyślane, aby wyeliminować naturalną skłonność ludzi do prezentowania własnej osoby w jak najlepszym świetle. Nie służyły one zatem ocenie respondenta, ponieważ nie było odpowiedzi prawidłowych i nieprawidłowych. Poza tym w odniesieniu do części stwierdzeń odwrócono skalę do pomiaru. Taki zabieg powoduje, że najwyższy poziom orientacji reprezentują jednym razem wartości najwyższe na skali, a innym wartości najniższe, co przeciwdziała skłonności podawania identycznych odpowiedzi odnoszących się do każdego stwierdzenia.

**Część II.** O ile w części I chodziło o ujawnienie postawy menedżera, to dalsze części kwestionariusza miały zidentyfikować fakty odnoszące się do procesów związanych z wiedzą występujących w przedsiębiorstwie. Dlatego, choć opracowanie zestawu stwierdzeń w części II oparto generalnie na schemacie zastosowanym do opracowania części I, pominięto tu kwestie odnoszące się do postrzegania roli wiedzy dla powodzenia w biznesie (a). Stwierdzenia sformułowane w części II dotyczyły zatem roli kierownictwa i innych pracowników w procesach związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie

---

<sup>87</sup> Kwestionariusz został zamieszczony w aneksie.

(b), wpływu wiedzy na działania operacyjne i strategiczne w przedsiębiorstwie (c), warunków niezbędnych do rozwijania procesów związanych z wiedzą (d).

Część II została podzielona na trzy części (A, B i C). Część A zawierała 14 stwierdzeń odnoszących się do działań polegających na pozyskiwaniu danych i informacji, ich aktualizacji i upowszechnianiu. Część B tworzyło 15 stwierdzeń odnoszących się do tworzenia nowej wiedzy i jej upowszechniania. Część C składała się z 16 stwierdzeń odnoszących się do wykorzystywania wiedzy i jej transferu poza przedsiębiorstwo.

**Część III.** Zawierała ona stwierdzenia odnoszące się do wyników ekonomicznych osiągniętych przez przedsiębiorstwo. Stwierdzenia te miały na celu ujawnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurentów z branży, zmian wyników ekonomicznych w krótkim i dłuższym horyzoncie czasu oraz skuteczności w zakresie realizacji planów rynkowych i finansowych opracowanych na ostatni rok i na poprzednie 5 lat.

**Część IV.** W metryczce zastosowano następujące kryteria klasyfikacji badanych przedsiębiorstw:

- pochodzenie kapitału
- typ własności
- wartość sprzedaży
- liczba pracowników (średniorocznie).

Dodatkowo informacje umożliwiające identyfikację przedsiębiorstw w bazach danych pozwalały na klasyfikację przedsiębiorstw według następujących kryteriów:

- branża
- województwo, w którym przedsiębiorstwo jest zlokalizowane.

### 3.4. Statystyczne metody analizy danych

Jak wspomniano w punkcie 2.2, z tego powodu, że orientacja jest kategorią bezpośrednio nieobserwowalną, do jej wyznaczenia niezbędna jest transformacja cech diagnostycznych w wielkości skalarne, co najmniej przedziałowe. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem w pomiarze kategorii nieobserwowalnych, takich jak postawy, motywacje czy orientacje, są skale sumaryczne. Podejście tego typu, zaproponowane przez Likerta<sup>88</sup>, pozwala uwolnić się od oddziaływania szeregu czynników powodujących błędne odpowiedzi na pojedyncze pytanie odnoszące się wprost do badanej

---

<sup>88</sup> Por. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 157.

postawy, motywacji czy orientacji. W literaturze tematu uznaje się, że posługiwanie się zestawem pytań, w miejsce jednego pytania wprost odnoszącego się do badanej kwestii, pełniej pozwala uchwycić intencje respondenta. Technika skalowania sumarycznego polega na sumowaniu punktów uzyskanych z odpowiedzi na poszczególne pytania skali. Pojedyncze pytania są zbiorem deskryptorów dla kategorii nieobserwowalnej, która jest faktycznym celem pomiaru.

Podstawą kwantyfikacji orientacji stało się podejście oparte na teorii zbiorów rozmytych, sformułowanej przez L.A. Zadeha.<sup>89</sup> Koncepcja zbiorów rozmytych w dużym stopniu jest zbliżona z podejściem właściwym skalowaniu sumarycznemu, jednakże wartościom skonstruowanego wskaźnika (tzw. funkcja przynależności) nadaje się ściśle określoną interpretację formalną. Możliwość wykorzystania teorii zbiorów rozmytych stwarza przyjęta definicja orientacji na wiedzę. Według tej definicji jasno określone są stany, kiedy orientacja nie występuje i gdy się ona ujawnia, natomiast nie jest jednoznacznie określona granica między tymi stanami. Rozmycie granicy między występowaniem orientacji na wiedzę i jej brakiem pozwala na uznanie tej orientacji za pojęcie nieostre i na jej pomiar według kanonów tej teorii. Z formalnego punktu widzenia podejście rozmyte spełnia również niezbędny dla całej koncepcji operacjonalizacji wymóg transformacji przestrzeni wielowymiarowej w skalar, gdyż funkcja przynależności do zbioru rozmytego, za jaki uznaje się zorientowanie na wiedzę, może zakładać taką transformację. Istnieje również możliwość takiego zdefiniowania reguły przynależności (transformacji), by wartość wynikowa należała do przedziału  $\langle 0; 1 \rangle$ , co umożliwi prostą interpretację odnotowanego w ten sposób poziomu orientacji.

Teoria zbiorów rozmytych rozszerza model klasycznej teorii zbiorów, przyjmując, że obserwowane obiekty mogą być klasyfikowane ze względu na badane cechy na więcej niż dwa sposoby, a wynika to z faktu, że często „(...) klasy obiektów występujące w świecie rzeczywistym nie mają ściśle zdefiniowanych kryteriów przynależności”<sup>90</sup>. W teorii tej definiuje się następujący model określenia „nieostrego”, będącego funkcją opisaną na zbiorze  $A$ :

$$\text{określenie } (x) = \begin{cases} 1, & \text{jeśli } x \text{ należy do } A \\ 0, & \text{jeśli } x \text{ nie należy do } A \end{cases} \quad (8)$$

Dla każdej z badanych cech obiektu można wyznaczyć funkcję przynależności do zbioru rozmytego  $f(x)$ , która przyjmuje wartości z przedziału  $\langle 0; 1 \rangle$ . Funkcja

<sup>89</sup> L.A. Zadeh, *Fuzzy Sets*, „Information and Control” 1965, No. 8, s. 338–353.

<sup>90</sup> Ibidem

$f(x)$  określa stopień przynależności obiektu do zbioru rozmytego  $A$ . Wartość  $f(x)=0$  wskazuje, że obiekt nie należy do  $A$ , wartość  $f(x)=1$  wskazuje zaś, że należy on do  $A$ . Obiekty, dla których spełniony jest warunek:  $0 < f(x) < 1$ , należą do zbioru  $A$  „częściowo”, a ich przynależność do tego zbioru jest tym większa, im wartość  $f(x)$  jest bliższa 1.

Problemem najczęściej poruszonym w literaturze jest prawidłowe określenie funkcji przynależności.<sup>91</sup> Jeśli cecha o charakterze stymulanty przynależności do zbioru rozmytego jest przedstawiona na skali porządkowej w wyniku przypisania kolejnym jej wartościom niemalejących rang  $\psi_j$ , to postać funkcji może być następująca:

$$f(x) = \begin{cases} 0 & \text{gdy } 0 \leq \psi_j \leq \psi_a \\ \frac{\psi_j - \psi_a}{\psi_b - \psi_a} & \text{gdy } \psi_a < \psi_j < \psi_b \\ 1 & \text{gdy } \psi_j \geq \psi_b \end{cases} \quad (9)$$

gdzie:

$\psi_a$  – ranga progowa, poniżej której przynależność do zbioru rozmytego jest niemożliwa

$\psi_b$  – ranga progowa, powyżej której przynależność do zbioru rozmytego jest gwarantowana

Jeśli cecha o charakterze destymulanty zaś jest przedstawiona na skali porządkowej w wyniku przypisania kolejnym jej wartościom nierosnących rang  $\psi_j$ , to postać funkcji jest następująca:

$$f(x) = \begin{cases} 1 & \text{gdy } 0 \leq \psi_j \leq \psi_a \\ \frac{\psi_b - \psi_j}{\psi_b - \psi_a} & \text{gdy } \psi_a < \psi_j < \psi_b \\ 0 & \text{gdy } \psi_j \geq \psi_b \end{cases} \quad (10)$$

gdzie:

$\psi_a$  – ranga progowa, poniżej której przynależność do zbioru rozmytego jest gwarantowana

$\psi_b$  – ranga progowa, powyżej której przynależność do zbioru rozmytego jest niemożliwa

---

<sup>91</sup> S. French, *Fuzzy Decision Analysis: Some Criticism*, „Studies in the Management Sciences” 1984, No. 20, s. 29–44 oraz R. Giles, *The Concept of Grade of Membership*, „Fuzzy Sets and System” 1988, No. 25, s. 325–348.



Jeśli obiekt jest charakteryzowany za pomocą  $k$  cech, to funkcja przynależności ze względu na wszystkie te cechy może przyjąć postać reguły średniej arytmetycznej z funkcji indywidualnych, dla poszczególnych cech oddzielnie:

$$f(x) = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k f(x_j) \quad (11)$$

Reguła ta może być stosowana wówczas, gdy znaczenie poszczególnych cech stanowiących symptomy przynależności do zbioru rozmytego jest jednakowe.

W rozwiązaniu problemu polegającego na określeniu zasad pomiaru orientacji na wiedzę przyjęto typ skalowania, określane w literaturze tematu mianem skalowania opartego na czynnikach,<sup>92</sup> gdzie wszystkim zmiennym obserwowalnym, odpowiednio  $X_p$ ,  $Y_{jk}$  i  $Z_p$ , nadano te same wagi równe 1 w budowanym na ich podstawie wyniku łącznym. Pozwoliło to uwolnić tworzone za pomocą funkcji przynależności mierniki orientacji na wiedzę od poddawania ich nierównomiernym wpływom poszczególnych pozycji skal. Wszystkie zmienne  $X$ ,  $Y_{jk}$  i  $Z_l$  odegrały zatem równorzędną rolę w kształtowaniu poziomów orientacji na wiedzę i wyników ekonomicznych.

Kwantyfikacja kategorii nieobserwowalnych jest możliwa, jeśli proponowane dla nich skale pomiaru charakteryzują się co najmniej dostateczną trafnością i rzetelnością. Przez trafność skali należy rozumieć jej wysoką zgodność z określoną koncepcją kategorii, do której się odnosi,<sup>93</sup> czyli uchwycenie jej istoty. Podstawą przekonania o trafności proponowanych zestawów pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowym była literatura tematu. Przez rzetelność skali należy z kolei rozumieć jej wysoką wewnętrzną zgodność, czyli dokładność zrealizowanego pomiaru. Z powodu braku możliwości oceny rozbieżności wyniku obserwowanego od wyniku prawdziwego, poziom rzetelności jest oceniany metodami statystycznymi. W ocenie rzetelności zaproponowanych skal pomiaru wykorzystano współczynnik alfa-Cronbacha<sup>94</sup> i współczynnik Kaisera-Maylera-Olkina (współczynnik K-M-O) (por. punkt 3.5).

Ocena zestawów pytań (tzw. skal jednowymiarowych, służących do mierzenia ukrytego konstruktów, jakim jest orientacja na wiedzę) obejmuje sprawdzenie, w jakim stopniu różnicują one jednostki objęte badaniem oraz czy struktura będąca przyczyną

---

<sup>92</sup> *Factor Analysis and Related Techniques, International Handbooks of Quantitative Applications in the Social Sciences*, Vol. 5, red. M.S. Lewis-Back, Sage Publ., London 1994.

<sup>93</sup> J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 514–547.

<sup>94</sup> *Ibidem*, s. 514–547.

korelacji występujących między tymi pozycjami skali ma charakter jednowymiarowy. Jeśli bowiem zestawy pytań mierzą jeden wspólny wymiar, wówczas można traktować go jako badany konstrukt. Ocena zmienności poszczególnych pozycji skali umożliwiła rozstrzygnięcie pierwszej kwestii. Drugą zweryfikowano przy użyciu analizy czynnikowej, właściwej w przypadku skal metrycznych. Analiza czynnikowa, należąca do metod wielowymiarowej analizy statystycznej, pozwala sprawdzić, czy korelacje, które występują między pozycjami skali, są powodowane oddziaływaniem wspólnych czynników.

W ocenie adekwatności zaproponowanych zestawów zmiennych obserwowalnych  $X_p$ ,  $Y_{jk}$  i  $Z_l$  do konstrukcji zmiennych opisujących orientację na wiedzę wykorzystano eksploracyjną oraz confirmacyjną analizę czynnikową. Analiza eksploracyjna miała na celu sprawdzenie, czy za obserwowanymi danymi kryją się struktury, które mogą być opisane za pomocą zbioru zmiennych o mniejszym wymiarze. Z kolei, analiza confirmacyjna pozwoliła ocenić jakość proponowanych modeli pomiarowych konstruowanych dla orientacji. Weryfikacji poddano pierwsze trzy składniki modelu formalnego, operacjonalizującego model badawczy, czyli równania (1), (2) i (3).

W przyjętej koncepcji skalowania orientacji na wiedzę opartego na czynnikach o poziomach orientacji decydowały wartości funkcji przynależności. Uzyskane wartości należą do przedziału  $\langle 0; 1 \rangle$ , gdzie 1 oznacza całkowite zorientowanie na wiedzę badanego obiektu, 0 zaś całkowity brak zorientowania na wiedzę.

Wartości funkcji przynależności stanowiły podstawę oceny zróżnicowania badanej grupy i dały podstawę wyodrębnienia segmentów przedsiębiorstw. Jako technikę grupowania wykorzystano metodę  $k$ -średnich.

Z kolei w analizie zależności między poziomami OM, OP, OPA, OPB i OPC i W wykorzystano miary korelacji, takie jak współczynnik korelacji liniowej Pearsona oraz współczynnik  $\eta$ . Współczynnik korelacji liniowej Pearsona zastosowano do oceny zależności statystycznej między poszczególnymi kategoriami orientacji na wiedzę oraz pomiędzy OP i W, gdyż zmienne te wyznaczono jako zmienne ciągłe. Współczynnik  $\eta$  wykorzystano zaś do pomiaru zależności między poszczególnymi kategoriami orientacji na wiedzę a cechami przedsiębiorstw o charakterze jakościowym. Do zidentyfikowania wspomnianych zależności zastosowano podejście statystyczne, polegające na zbadaniu współwystępowania wyróżnionych zmiennych, co jest o tyle słuszne, że jeśli istnieje między nimi związek przyczynowo-skutkowy, to musi zachodzić również ich współwystępowanie, jeśli zaś współwystępowanie nie występuje, to nie ma żadnych podstaw do sugerowania istnienia zależności przyczynowo-skutkowej.

Przeprowadzono ponadto modelowanie analizowanych związków, wykorzystując do tego formułę modelu regresji.

### 3.5. Analiza rzetelności i trafności zaproponowanych skal pomiaru orientacji na wiedzę

Przed przystąpieniem do obliczeń poziomów orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę dokonano oceny rzetelności i trafności zaproponowanych skal pomiaru. Rzetelność zestawów pytań, mierzona współczynnikiem alfa-Cronbacha, przedstawia tablica 5.

**Tablica 5. Wartości współczynnika alfa-Cronbacha dla poszczególnych zestawów pytań mierzących orientację menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę**

Rodzaj orientacji/kategoria wyników ekonomicznych	Współczynnik alfa-Cronbacha
Orientacja menedżerów na wiedzę	0,471
Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A	0,693
Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie B	0,680
Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C	0,722
Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w kategorii realizacji planu	0,837
Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w kategorii pozycji rynkowej	0,685
Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w kategorii poprawy sytuacji ekonomicznej	0,788

Źródło: Obliczenia własne.

Prawie wszystkie wartości miary rzetelności pozwalają uznać, że proponowane zestawy pytań będą dobrze diagnozować kształtowanie się orientacji wymienionych kategorii. Jedynie w przypadku zestawu pytań odnoszących się do OM uzyskano wartość poniżej progu tolerancji. Bardzo niska wartość współczynnika w tym przypadku oznacza, że w zaproponowanym zestawie pytań znajdują się pozycje, które w nieznacznym stopniu ujawniają występowanie struktury ukrytej i mają niewielki związek z budowaną na podstawie tej skali zmienną. Takimi pozycjami są pytania: 1, 2, 3, 4, 14, 15 i 17. Warto jednak zaznaczyć, że przy wykorzystaniu różnych konfiguracji pozycji, które tworzą tę skalę, największą wartością, jaką analizowany współczynnik może osiągnąć, jest 0,62, co wciąż nie jest wartością dużą, lecz mieści się w granicach wartości akceptowanych. W zaproponowanej skali pomiaru

OM występuje zatem podgrupa pytań dobrze diagnozujących ukrytą strukturę oraz podgrupa, która z tą strukturą ma słabszy związek. Również w przypadku pozostałych zestawów pytań można wskazać takie, które mają słabszy związek ze strukturą, którą mają diagnozować. Dla zestawu pytań odnoszących się do OPA są to pytania: 1, 3, 11, 12 i 14. Dla zestawu pytań odnoszących się do OPB są to pytania: 1, 5, 9, 11 i 13. Z kolei dla zestawu pytań odnoszących się do OPC są to pytania: 5, 11, 13 i 14. W przypadku zestawu pytań odnoszących się do wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa w wyznaczonych kategoriach trudno określić rolę każdej pozycji w kształtowaniu ukrytej struktury, gdyż ich liczba jest bardzo mała (po 4 w każdej kategorii, co niektórzy autorzy uznają za liczbę graniczną,<sup>95</sup> a inni za zbyt małą, by można było na ich podstawie poprawnie diagnozować).

Zasadność przekonania o istnieniu struktur ukrytych potwierdzono również w toku eksploracyjnej analizy czynnikowej, oceniając adekwatność proponowanych zestawów pytań do założeń analizy czynnikowej oraz stopień odtwarzania zmienności zmiennych diagnostycznych przez pierwsze czynniki główne dla każdego zestawu pytań. Tablica 6 przedstawia wartości współczynnika Kaisera-Maylera-Olkina, mierzącego adekwatność proponowanych grup obserwowanych zmiennych do założeń analizy czynnikowej oraz stopień odtworzenia łącznej wariancji grup tych zmiennych przez wyznaczany na ich podstawie pierwszy czynnik główny.

**Tablica 6. Wartości współczynnika Kaisera-Maylera-Olkina oraz stopień odtworzenia zmienności zmiennych diagnostycznych przez pierwszy czynnik główny wyznaczony dla poszczególnych grup zmiennych**

Rodzaj orientacji/kategoria wyników ekonomicznych	Wartość statystyki Kaisera-Maylera-Olkina	Stopień otworzenia zmienności zmiennych diagnostycznych przez pierwszy czynnik główny w %
Orientacja menedżerów na wiedzę	0,757	16,716
Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A	0,797	22,226
Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie B	0,813	21,348
Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C	0,789	22,866

<sup>95</sup> D.F. Morrison, *Wielowymiarowa analiza statystyczna*, PWN, Warszawa 1990.

Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w kategorii realizacji planu	0,652	67,303
Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w kategorii pozycji rynkowej	0,697	52,764
Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w kategorii poprawy sytuacji ekonomicznej	0,655	61,583

Źródło: Obliczenia własne.

We wszystkich przypadkach uzyskano satysfakcjonujący poziom statystyki K-M-O<sup>96</sup>, potwierdzający możliwość utworzenia na podstawie proponowanych zestawów zmiennych kategorii jednowymiarowej, odtwarzającej w pewnej części łączną wariancję. Relatywnie niski stopień odtworzenia łącznej wariancji w pierwszych czterech przypadkach przez jeden wymiar jest efektem umiarkowanego skorelowania zmiennych diagnostycznych.

W drugiej kolejności przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową, będącą elementem procedury modelowania strukturalnego i wyznaczono modele pomiarowe dla poszczególnych kategorii orientacji na wiedzę. Głównym celem tego etapu analizy było określenie jakości poszczególnych modeli pomiarowych opisanych równaniami od 1 do 3, gdzie macierze  $\Lambda_x$ ,  $\Lambda_y$  i  $\Lambda_z$  to macierze ładunków konfirmacyjnej analizy czynnikowej (przy założeniu, że w każdym z tych równań występuje tylko jedna zmienna czynnikowa macierze te są wektorami).

Pierwszym modelem jest model orientacji menedżera na wiedzę (por. tablice 7 i 8), drugim, trzecim i czwartym z przedstawionych są modele orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, odpowiednio: w zakresie A – tablice 9 i 10, w zakresie B – tablice 11 i 12) oraz w zakresie C – tablice 13 i 14. Modele piąty, szósty i siódmy dotyczą modelowania wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa w kategoriach realizacji planu, pozycji rynkowej oraz poprawy sytuacji ekonomicznej (por. tablice 15 i 16).

Wyniki estymacji modelu pomiarowego orientacji menedżera na wiedzę (zmienna  $F$  w równaniu (1)) przedstawia tablica 7, informacje o jakości dopasowania oszacowanego modelu zaś przedstawia tablica 8.

<sup>96</sup> Zbiór danych uznaje się za adekwatny do założeń analizy czynnikowej, jeśli wartość tej statystyki przekracza poziom 0,5. Por. M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 194.

**Tablica 7. Oszacowane współczynniki modelu konfirmacyjnego orientacji menedżerów na wiedzę, standardowe błędy szacunku i istotność wyniku oraz współczynniki standaryzowane (porównywalne)**

Zmienna obserwowalna (część I)	Ładunki czynnikowe (składniki wektora $\Lambda_x$ )	SE	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ładunki standaryzowane
17	1,000			0,220
16	1,255	0,406	0,002	0,149
15	3,792	0,808	0,000	0,339
14	5,292	1,045	0,000	0,460
13	3,710	0,793	0,000	0,336
12	1,433	0,559	0,010	0,116
11	5,798	1,239	0,000	0,336
10	-4,049	0,995	0,000	-0,237
9	6,808	1,352	0,000	0,447
8	6,075	1,152	0,000	0,601
7	3,922	0,781	0,000	0,441
6	3,730	0,739	0,000	0,452
5	3,407	0,679	0,000	0,439
4	2,432	0,506	0,000	0,368
3	-1,342	0,597	0,025	-0,099
2	-3,663	1,044	0,000	-0,181
1	-1,746	0,861	0,043	-0,088

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

**Tablica 8. Miary dopasowania modelu pomiarowego orientacji menedżerów na wiedzę**

Miara dopasowania	Wartość liczbową
Wartość absolutna $\chi^2$	454,176
Wartość $\chi^2$ normalizowana stopniami swobody	3,817
GFI	0,936
AGFI	0,917
RMSEA	0,058
RMSEA dolna granica 90% przedziału ufności	0,052
RMSEA górna granica 90% przedziału ufności	0,063
HOELTER dla 0,05	273

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

Oszacowane współczynniki wskazują, że wszystkie wykorzystane zmienne, poza zmiennymi 1, 2, 3 i 10, należą do stymulant stopnia zorientowania menedżerów na wiedzę. Odpowiada to założeniom przyjętym przy konstruowaniu tej skali. Oszacowania wszystkich współczynników oraz wariancji błędów losowych okazały się statystycznie istotne. Model ten istotnie różni się od danych ( $\chi^2=454,176$ ,  $p<0,001$ ), co oznacza, że modelowana macierz wariancji kowariancji znacznie różni się od macierzy obserwowanej empirycznie. Jest to niepożądane, ale w dużej mierze jest konsekwencją dużej wielkości próby, i wielu autorów podkreśla, że kierowanie się jedynie tą miarą poprawności oszacowań może prowadzić do odrzucenia poprawnego modelu, jeśli tylko podstawą estymacji była duża próba<sup>97</sup>. Wartość tej statystyki normalizowana liczbą stopni swobody nie przekracza jednakże granicznej wartości 5, co przy liberalnych kryteriach<sup>98</sup> oceny pozwala uznać wynik oszacowania za dostateczny. Do podobnych wniosków prowadzą wartości pozostałych współczynników dopasowania. Współczynnik niedopasowania modelu (RMSEA<sup>99</sup>) nie przekracza wartości 0,1, która dyskwalifikowałaby model, i nieznacznie przekracza wartość preferowaną 0,05. Również w tych akceptowalnych granicach mieszczą się wyniki estymacji przedziałowej tego współczynnika. Obie miary dobroci dopasowania (GFI<sup>100</sup> i AGFI<sup>101</sup>) przekraczają minimalny akceptowalny poziom 0,9. Test Hoeltera wskazuje zaś, że graniczna liczebność próby, która prowadziłaby do odrzucenia oszacowanego modelu, wynosi 273 i daleko odbiega od liczebności próby faktycznie przebadanej. Przedstawione powyżej wyniki dopasowania pozwalają zatem uznać, że zaproponowany model pomiarowy wydaje się być dość dobrze dopasowany i może być zaakceptowany. Zaproponowana skala typu Likerta do pomiaru OM może być zatem wykorzystana do dalszej analizy.

Wyniki estymacji modelu pomiarowego orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie A (zmienna  $V_1$  w równaniu (2)) przedstawia tablica 9, informacje o jakości dopasowania oszacowanego modelu zaś tablica 10.

---

<sup>97</sup> J. Górniak, *My i nasze pieniądze*, Aurorus, Kraków 2000, s. 134.

<sup>98</sup> Ibidem.

<sup>99</sup> Root Mean Square Error of Approximation.

<sup>100</sup> Goodness of Fix Index.

<sup>101</sup> Adjusted Goodness of Fix Index.

**Tablica 9. Oszacowane współczynniki modelu konfirmacyjnego orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A, standardowe błędy szacunku i istotność wyniku oraz współczynniki standaryzowane (porównywalne)**

Zmienna obserwowalna (część II)	Ładunki czynnikowe (składniki wektora $\Lambda_{y,l}$ )	SE	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ładunki standaryzowane
a1	1,000			0,307
a2	1,318	0,198	0,000	0,436
a3	1,599	0,235	0,000	0,462
a4	1,284	0,206	0,000	0,371
a5	-0,099	0,122	0,419	-0,032
a6	0,988	0,144	0,000	0,471
a7	1,282	0,177	0,000	0,575
a8	1,410	0,202	0,000	0,505
a9	0,947	0,147	0,000	0,399
a10	0,809	0,155	0,000	0,264
a11	1,181	0,184	0,000	0,398
a12	1,290	0,203	0,000	0,385
a13	0,919	0,154	0,000	0,339
a14	0,917	0,135	0,000	0,463

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

**Tablica 10. Miary dopasowania modelu pomiarowego orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A**

Miara dopasowania	Wartość liczbową
Wartość absolutna $\chi^2$	318,023
Wartość $\chi^2$ normalizowana stopniami swobody	4,130
GFI	0,948
AGFI	0,928
RMSEA	0,061
RMSEA dolna granica 90% przedziału ufności	0,054
RMSEA górna granica 90% przedziału ufności	0,068
HOELTER dla 0,05	264

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.



Oszacowane współczynniki wskazują, że wszystkie wykorzystane zmienne, poza zmienną 5. należą do stymulant stopnia zorientowania przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A. Odpowiada to założeniom przyjętym przy konstruowaniu tej skali. Oszacowania prawie wszystkich współczynników oraz wariancji błędów losowych okazały się statystycznie istotne. Jedynie w przypadku oceny współczynnika dla zmiennej 5. wynik jest nieistotny. Model ten istotnie różni się od danych ( $\chi^2=318,023$ ,  $p<0,001$ ), co oznacza, że modelowana macierz wariancji kowariancji znacznie różni się od macierzy obserwowanej empirycznie. Jest to niepożądane, ale jak już wyżej wspomniano, w dużej mierze jest konsekwencją dużej wielkości próby. Wartość tej statystyki normalizowana liczbą stopni swobody nie przekracza jednakże granicznej wartości 5, co przy liberalnych kryteriach oceny pozwala uznać wynik oszacowania za dostateczny. Do podobnych wniosków prowadzą wartości pozostałych współczynników dopasowania. Współczynnik niedopasowania modelu (RMSEA) nie przekracza wartości 0,1, która dyskwalifikowałaby model, i nieznacznie przekracza wartość preferowaną 0,05. Również w tych akceptowalnych granicach mieszczą się wyniki estymacji przedziałowej tego współczynnika. Obie miary dobroci dopasowania (GFI i AGFI) przekraczają minimalny akceptowalny poziom 0,9. Test Hoeltera wskazuje zaś, że graniczna liczebność próby, która prowadziłaby do odrzucenia oszacowanego modelu wynosi 264 i daleko odbiega od liczebności próby faktycznie przebadanej. Powyżej przedstawione wyniki dopasowania nie dyskwalifikują zaproponowanego modelu pomiarowego. Skala typu Likerta do pomiaru OPA może być zatem wykorzystana do dalszej analizy.

Wyniki estymacji modelu pomiarowego orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie B (zmienna  $V_2$  w równaniu (2)) przedstawia tablica 11, informacje o jakości dopasowania oszacowanego modelu zaś przedstawia tablica 12.

**Tablica 11. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie B, standardowe błędy szacunku i istotność wyniku oraz współczynniki standaryzowane (porównywalne)**

Zmienna obserwowalna (część II)	Ładunki czynnikowe (składniki wektora $\Lambda_{y,2}$ )	SE	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ładunki standaryzowane
b1	1,000			0,353
b2	-0,061	0,128	0,636	-0,019
b3	1,142	0,141	0,000	0,544
b4	1,558	0,193	0,000	0,532
b5	1,464	0,190	0,000	0,469
b6	0,680	0,115	0,000	0,288
b7	1,212	0,163	0,000	0,431
b8	1,413	0,173	0,000	0,548
b9	1,491	0,194	0,000	0,470
b10	0,903	0,122	0,000	0,430
b11	1,186	0,149	0,000	0,510
b12	1,051	0,153	0,000	0,369
b13	0,445	0,133	0,000	0,139
b14	0,886	0,143	0,000	0,310
b15	0,314	0,116	0,007	0,110

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

**Tablica 12. Miary dopasowania modelu pomiarowego orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie B**

Miara dopasowania	Wartość liczbowa
Wartość absolutna $\chi^2$	321,826
Wartość $\chi^2$ normalizowana stopniami swobody	3,576
GFI	0,949
AGFI	0,932
RMSEA	0,055
RMSEA dolna granica 90% przedziału ufności	0,049
RMSEA górna granica 90% przedziału ufności	0,062
HOELTER dla 0,05	300

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

Oszacowane współczynniki wskazują, że wszystkie wykorzystane zmienne, poza zmienną 2., należą do stymulant stopnia zorientowania przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie B. Odpowiada to założeniom przyjętym przy konstruowaniu tej skali. Oszacowania wszystkich współczynników oraz wariancji błędów losowych, poza dotyczącymi zmiennej 2., okazały się statystycznie istotne. Model ten istotnie różni się od danych ( $\chi^2=321,826$ ,  $p<0,001$ ), co oznacza, że modelowana macierz wariancji kowariancji znacznie różni się od macierzy obserwowanej empirycznie. Jak już wcześniej zaznaczono, jest to niepożądane, ale w dużej mierze jest konsekwencją dużej wielkości próby. Wartość tej statystyki normalizowana liczbą stopni swobody nie przekracza jednakże granicznej wartości 5, co przy liberalnych kryteriach oceny pozwala uznać wynik oszacowania za dostateczny. Do podobnych wniosków prowadzą wartości pozostałych współczynników dopasowania. Współczynnik niedopasowania modelu (RMSEA) nie przekracza wartości 0,1, która dyskwalifikowałaby model i nieznacznie przekracza wartość preferowaną 0,05. Również w tych akceptowalnych granicach mieszczą się wyniki estymacji przedziałowej tego współczynnika. Obie miary dobroci dopasowania (GFI i AGFI) przekraczają minimalny akceptowalny poziom 0,9. Test Hoeltera wskazuje zaś, że graniczna liczebność próby, która prowadziłyby do odrzucenia oszacowanego modelu, wynosi 300 i daleko odbiega od liczebności próby faktycznie przebadanej. Powyżej przedstawione wyniki dopasowania pozwalają zatem uznać, że zaproponowany model pomiarowy wydaje się być dobrze dopasowany i może być zaakceptowany. Zaproponowana skala typu Likerta do pomiaru OPB może być zatem wykorzystana do dalszej analizy.

Wyniki estymacji modelu pomiarowego orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie C (zmienna  $V_3$  w równaniu (2)) przedstawia tablica 13, informacje o jakości dopasowania oszacowanego modelu zaś przedstawia tablica 14.

**Tablica 13. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C, standardowe błędy szacunku i istotność wyniku oraz współczynniki standaryzowane (porównywalne)**

Zmienna obserwowalna (część II)	Ładunki czynnikowe (składniki wektora $\Lambda_{y,3}$ )	SE	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ładunki standaryzowane
c1	1,000			0,380
c2	-0,524	0,104	0,000	-0,220
c3	0,845	0,120	0,000	0,355
c4	0,755	0,113	0,000	0,330
c5	0,677	0,106	0,000	0,307
c6	1,255	0,123	0,000	0,594
c7	1,194	0,136	0,000	0,571
c8	1,304	0,144	0,000	0,625
c9	0,665	0,106	0,000	0,296
c10	0,864	0,119	0,000	0,379
c11	0,932	0,110	0,000	0,517
c12	0,467	0,068	0,000	0,343
c13	1,275	0,151	0,000	0,510
c14	1,106	0,134	0,000	0,486
c15	0,391	0,077	0,000	0,223
c16	0,244	0,062	0,000	0,164

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

**Tablica 14. Miary dopasowania modelu pomiarowego orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C**

Miara dopasowania	Wartość liczbową
Wartość absolutna $\chi^2$	346,575
Wartość $\chi^2$ normalizowana stopniami swobody	3,501
GFI	0,949
AGFI	0,930
RMSEA	0,054
RMSEA dolna granica 90% przedziału ufności	0,048
RMSEA górna granica 90% przedziału ufności	0,060
HOELTER dla 0,05	303

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

Oszacowane współczynniki wskazują, że wszystkie wykorzystane zmienne, poza zmienną 2., należą do stymulant stopnia zorientowania przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C. Odpowiada to założeniom przyjętym przy konstruowaniu tej skali. Oszacowania wszystkich współczynników oraz wariancji błędów losowych okazały się statystycznie istotne. Model ten istotnie różni się od danych ( $\chi^2=346,575, p<0,001$ ), co oznacza, że modelowana macierz wariancji kowariancji znacznie różni się od macierzy obserwowanej empirycznie. Jak już wcześniej zaznaczono, jest to niepożądane, ale w dużej mierze jest konsekwencją dużej wielkości próby. Wartość tej statystyki normalizowana liczbą stopni swobody nie przekracza jednakże granicznej wartości 5, co przy liberalnych kryteriach oceny pozwala uznać wynik oszacowania za dostateczny. Do podobnych wniosków prowadzą wartości pozostałych współczynników dopasowania. Współczynnik niedopasowania modelu (RMSEA) nie przekracza wartości 0,1, która dyskwalifikowałaby model i nieznacznie przekracza wartość preferowaną 0,05. Również w tych akceptowalnych granicach mieszczą się wyniki estymacji przedziałowej tego współczynnika. Obie miary dobroci dopasowania (GFI i AGFI) przekraczają minimalny akceptowalny poziom 0,9. Test Hoeltera wskazuje zaś, że graniczna liczebność próby, która prowadziłaby do odrzucenia oszacowanego modelu, wynosi 303 i daleko odbiega od liczebności próby faktycznie przebadanej. Powyżej przedstawione wyniki dopasowania pozwalają zatem uznać, że zaproponowany model pomiarowy wydaje się być dobrze dopasowany i może być zaakceptowany. Skala typu Likerta do pomiaru OPC może być zatem wykorzystana do dalszej analizy.

Rezultaty estymacji trzech modeli pomiarowych dla wyników ekonomicznych przedsiębiorstw we wskazanych kategoriach (zmienne  $W_l$  równania (6)) przedstawia tablica 15, informacje o jakości dopasowania oszacowanych modeli zaś przedstawia tablica 16.

**Tablica 15. Oszacowane współczynniki modeli konfirmacyjnych wyników ekonomicznych przedsiębiorstw we wskazanych kategoriach, standardowe błędy szacunku i istotność wyniku oraz współczynniki standaryzowane (porównywalne)**

Zmienna obserwowalna (część III)	Ładunki czynnikowe (składniki wektora $\Lambda_z$ )	SE	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ładunki standaryzowane
wyniki ekonomiczne – pozycja rynkowa				
1	1,000			0,638
2	0,945	0,072	0,000	0,571
3	1,321	0,096	0,000	0,841
4	0,671	0,070	0,000	0,390
wyniki ekonomiczne – poprawa sytuacji ekonomicznej				
5	1,000			0,767
6	1,035	0,055	0,000	0,777
7	0,876	0,059	0,000	0,575
8	0,965	0,057	0,000	0,662
wyniki ekonomiczne – realizacja planu				
9	1,000			0,653
10	1,104	0,065	0,000	0,702
11	1,189	0,063	0,000	0,826
12	1,151	0,062	0,000	0,808

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

**Tablica 16. Miary dopasowania modelu pomiarowego wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa**

Miara dopasowania	Model dla wyników kategorii pozycji rynkowej	Model dla wyników w kategorii poprawy sytuacji ekonomicznej	Model dla wyników w kategorii stopnia realizacji planów
Wartość absolutna $\chi^2$	11,831	169,230	270,017
Wartość $\chi^2$ normalizowana stopniami swobody	5,915	84,615	135,008
GFI	0,993	0,921	0,882
AGFI	0,964	0,606	0,411
RMSEA	0,076	0,313	0,397
RMSEA dolna granica 90% przedziału ufności	0,038	0,274	0,358
RMSEA górna granica 90% przedziału ufności	0,120	0,354	0,437
HOELTER dla 0,05	431	31	19

Źródło: Obliczenia własne za pomocą programu AMOS.

Oszacowania wszystkich współczynników oraz wariancji błędów losowych we wszystkich trzech modelach okazały się statystycznie istotne. Jakość dopasowania poszczególnych modeli nie jest jednak wysoka. Najlepiej dopasowany jest model, zbudowany dla wyników ekonomicznych w kategorii pozycji rynkowej. W zasadzie spełnia on wszystkie kryteria dostatecznego dopasowania, czego nie można powiedzieć o pozostałych dwóch modelach, które są zadawalające jedynie pod względem stopnia dobroci dopasowania (GFI). Niska jakość omawianych modeli pomiarowych jest w dużej mierze spowodowana małą liczbą zmiennych (w zasadzie na granicy tolerancji) ustaloną jako podstawa diagnozowania wyników ekonomicznych przedsiębiorstw w wyróżnionych zakresach. Z tych samych powodów trudno było również ocenić rzetelność każdej z proponowanych tu skal. Zaproponowana skala typu Likerta do pomiaru wyników ekonomicznych przedsiębiorstw w zakresie pozycji rynkowej może być zatem bez zastrzeżeń wykorzystana do dalszej analizy, natomiast proponowane skale w zakresie realizacji planu oraz poprawy sytuacji ekonomicznej w mniejszym stopniu spełniają wymagania dobrego modelu pomiarowego.

Zastosowanie confirmacyjnej analizy czynnikowej pozwoliło ocenić trafność proponowanych skal do pomiaru orientacji na wiedzę, a także wyników ekonomicz-

nych przedsiębiorstw. Zdefiniowane zakresy orientacji na wiedzę stanowią kontekst, w którym będzie prowadzona analiza wyników ekonomicznych przedsiębiorstw. Poszukując sposobu pomiaru tych zmiennych, przyjęto założenie, że stanowią one wymiary identyfikujące respondentów-menedżerów i kierowane przez nich przedsiębiorstwa. Wymiary te nie są bezpośrednio obserwowalne, natomiast decyduje o nich kombinacja wartości zmiennych diagnostycznych, za które uznano pozycje kwestionariusza ankietowego. Wybrano procedurę pięciopoziomowego skalowania typu Likerta. By potwierdzić poprawność zaproponowanego w kwestionariuszu ankietowym zestawu pytań w diagnozowaniu orientacji na wiedzę, zastosowano różne metody weryfikacji tego, czy i na ile poszczególne bloki ankiety mierzą wspólne wymiary, ujawniając występowanie ukrytych struktur. Zdecydowano o zrealizowaniu skalowania opartego na czynnikach dla poszczególnych zakresów orientacji na wiedzę oraz dla wskazanych kategorii wyników ekonomicznych, a nie skalowania czynnikowego, co wyjaśniono wyżej. Niemniej jednak, warto tu zaznaczyć, że zmienne czynnikowe uzyskane w toku analizy czynnikowej są w znacznym stopniu zbieżne ze zmiennymi wyznaczonymi według zasady, którą zastosowano, wykorzystując teorię zbiorów rozmytych. Dla zmiennej opisującej OM zbieżność ta, mierzona współczynnikiem korelacji Pearsona, wyniosła 0,905, dla zmiennej opisującej OPA – 0,977, dla zmiennej opisującej OPB – 0,963 i dla zmiennej opisującej OPC – 0,991. Podobnie, dla zmiennych wyznaczonych, by opisywać wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w każdej z trzech kategorii, uzyskano zbieżność mierzoną współczynnikiem korelacji Pearsona – powyżej 0,99.

Rzetelność skal została oceniona metodą Cronbacha, ich trafność teoretyczna zaś, oparta na analizie literatury tematu, została zweryfikowana procedurą eksploracyjnej i confirmacyjnej analizy czynnikowej. Weryfikacja zaproponowanych skal pomiaru poszczególnych zakresów orientacji jest zadawalająca, a ma to znaczenie tym większe, że ostatecznym celem podjętej pracy jest prezentacja wyników empirycznych odnoszących się do słabo w literaturze rozpoznanej problematyki.



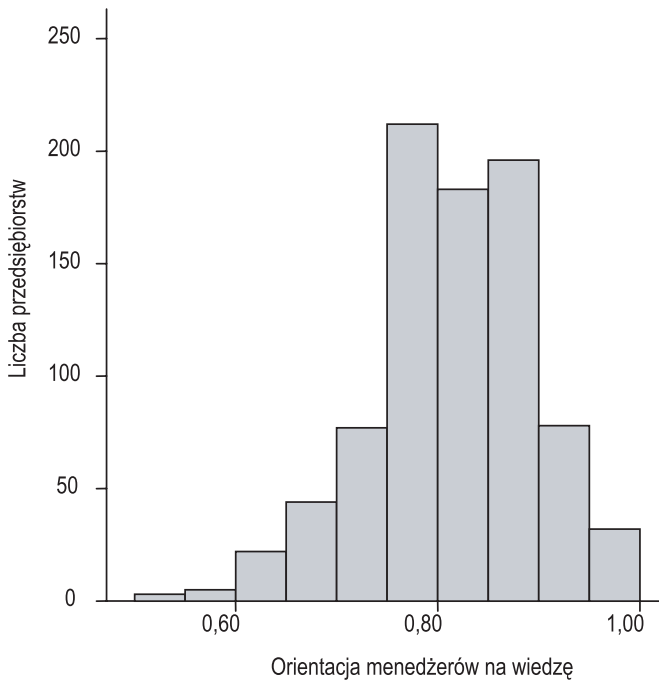
## II. WYNIKI BADANIA EMPIRYCZNEGO

### 1. Poziom orientacji menedżerów na wiedzę

Pierwszym zadaniem na etapie obliczania wyników badań empirycznych było ustalenie poziomu orientacji menedżerów na wiedzę (OM). Mierzony za pomocą wartości funkcji przynależności przeciętny w badanej grupie poziom OM wyniósł 0,8134 i wskaźnik ten wykazywał bardzo niską zmienność wynoszącą jedynie 10%. Niewielka zmienność wskaźnika informuje, że badana grupa menedżerów okazała się wysoce homogeniczna, mimo znacznego zróżnicowania przedsiębiorstw ze względu na wyróżnione cechy. Najniższy poziom OM, jaki odnotowano, to 0,5, najwyższy zaś to maksymalna z możliwych wartość 1. Rozkład wartości wskaźnika mierzącego poziom OM, którego histogram przedstawia rysunek 3, charakteryzował się umiarkowaną asymetrią ujemną ( $-0,392$ ), wskazując na nieznaczną przewagę menedżerów, których poziom orientacji na wiedzę kształtował się powyżej średniej.

Lekka lewostronna asymetria rozkładu poziomu OM powoduje, że przedsiębiorstwa, których menedżerowie charakteryzowali się orientacją na wiedzę poniżej średniej, stanowiły 42,6% badanej grupy, całkowity poziom OM zaś stanowił 38,6% łącznej wartości charakteryzującej całą badaną zbiorowość. Pozostałym menedżerom, o orientacji na wiedzę powyżej średniej, którzy stanowili 57,4% badanych, należy przypisać pozostałe 61,4% całkowitej wartości orientacji na wiedzę badanej grupy. Jak widać, przeciętny wskaźnik OM jest bardzo wysoki.

Zakres różnicowania się OM według podstawowych cech przedsiębiorstw przedstawia tablica 17. Jednym z kryteriów podziału przedsiębiorstw na grupy była ich lokalizacja w regionach bardziej i mniej uprzemysłowionych. Aby wyraźnie ujawnić wpływ lokalizacji przedsiębiorstwa na poziomy badanych kategorii, ograniczono populację analizowanych przedsiębiorstw do zlokalizowanych w czterech województwach relatywnie wyżej uprzemysłowionych i czterech województwach relatywnie niżej uprzemysłowionych. Wszystkie pozostałe kryteria dzieliły na grupy całą badaną populację przedsiębiorstw.



**Rysunek 3. Rozkład wartości wskaźnika orientacji menedżerów na wiedzę**

Źródło: Opracowanie własne.

**Tablica 17. Średni poziom orientacji menedżerów na wiedzę w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Średni poziom OM	Istotność różnic między średnimi ( <i>p-value</i> )
Sektor		
– przemysł	0,8078	0,006*
– usługi	0,8238	
Pochodzenie kapitału		
– wyłącznie kapitał polski	0,8102	0,019*
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,8205	
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,8376	
Sprzedaż w mln PLN		
– do 5	0,8039	0,196
– 5–40	0,8097	
– powyżej 40	0,8226	

Liczba pracowników		
– 50–100	0,8128	0,855
– 101–200	0,8130	
– 201–250	0,8181	
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika		
– do 0,05	0,8044	0,085
– 0,05–0,2 mln	0,8060	
– powyżej 0,2	0,8210	
Typ własności		
– własność publiczna	0,8190	
– własność prywatna	0,8125	
Regiony:		
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,8131	0,911
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,8122	
Ogółem	0,8134	

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

Przedstawione w tabelicy 17 wyniki wskazują na następujące prawidłowości w kształtowaniu się poziomu OM w zależności od cech przedsiębiorstw:

1. Poziom OM różnicował rodzaj sektora, w którym funkcjonowało przedsiębiorstwo. Różnice nie są znaczne, ale statystycznie istotne. Poziom orientacji menedżerów na wiedzę był wyższy w sektorze usług (średni poziom 0,8238) niż w sektorze przemysłu (średnio poziom 0,8078).
2. Poziom OM różnicowało pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa. Był on tym wyższy, im wyższy był udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie. Tu także różnice nie były duże, ale statystycznie istotne. W przypadku przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie krajowym poziom ten wynosił średnio 0,8102, w przypadku przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie zagranicznym zaś średnio 0,8376.

Pozostałe z wyróżnionych w badaniu cech przedsiębiorstw w małym stopniu różnicowały poziom OM. Wśród tych czynników relatywnie największe znaczenie miała wartość sprzedaży na jednego pracownika i łączna wartość sprzedaży. Liczba pracowników, typ własności oraz stopień uprzemysłowienia regionu, w którym zlokalizowane było przedsiębiorstwo, w bardzo niewielkim stopniu wpływały na poziom orientacji menedżerów na wiedzę.

## 2. Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę

### 2.1. Poziomy orientacji przedsiębiorstw w zakresie działań związanych z wiedzą

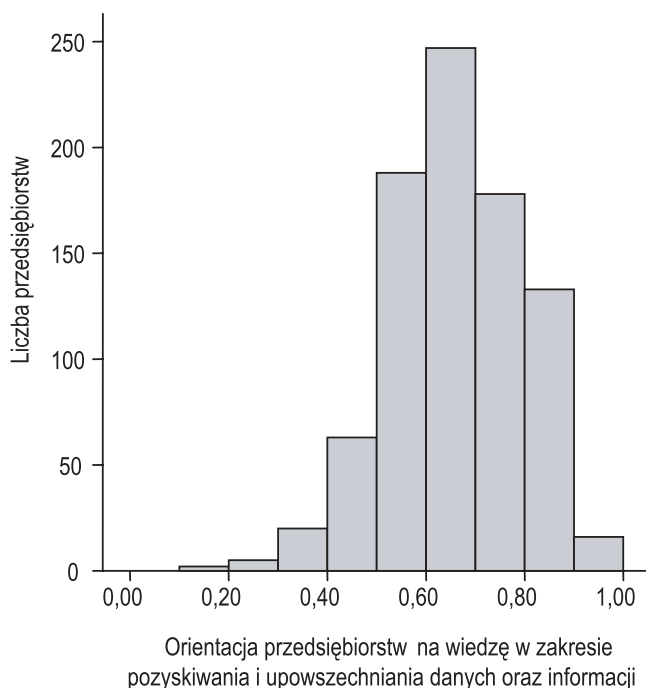
Zgodnie z przyjętym założeniem, orientacja przedsiębiorstwa jest kategorią, na którą składają się trzy orientacje w wyróżnionych zakresach działań związanych z wiedzą, tj. w zakresie pozyskiwania danych oraz informacji, w tym ich aktualizacji i upowszechniania (OPA), w zakresie tworzenia nowej wiedzy i jej upowszechniania (OPB) oraz w zakresie wykorzystywania wiedzy i jej transferu poza przedsiębiorstwo (OPC). W badaniu orientacji przedsiębiorstw na wiedzę najpierw zidentyfikowano poziomy orientacji w tych trzech zakresach, a następnie zajęto się całościowym poziomem orientacji.

#### 2.1.1. Poziom orientacji w zakresie pozyskiwania danych oraz informacji, ich aktualizacji i upowszechniania

Przeciętny poziom OPA badanej grupy przedsiębiorstw, mierzony za pomocą funkcji przynależności, wyniósł 0,6599. Wskaźnik ten wykazywał niewielką zmienność, wynoszącą jedynie 20%. Najniższa wartość odnotowana w zbiorze danych wyniosła 0,11, najwyższa zaś 0,96. Rozkład wartości wskaźnika mierzącego poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A, którego histogram przedstawia rysunek 4, charakteryzował się umiarkowaną asymetrią ujemną ( $-0,368$ ), co wskazuje na nieznaczną przewagę przedsiębiorstw, których poziom orientacji na wiedzę w zakresie A kształtował się powyżej średniej.

Przedsiębiorstwa, których OPA kształtowała się poniżej średniej ogólnej, stanowiły 46,3% badanej grupy, łączny poziom ich orientacji na wiedzę w tym zakresie stanowił zaś 38,4% łącznej wartości charakteryzującej całą badaną zbiorowość. Pozostałym przedsiębiorstwom o OPA powyżej średniej, które stanowiły 53,7% badanych, należy przypisać 61,6% łącznej wartości orientacji na wiedzę badanej grupy w tym zakresie.

Różnicowanie się orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A według cech przedsiębiorstw przedstawia tablica 18.



**Rysunek 4. Rozkład wartości wskaźnika orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych i informacji**

Źródło: Opracowanie własne.

**Tablica 18. Średni poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Poziom OPA	Istotność różnic między średnimi ( <i>p-value</i> )
Sektor		
– przemysł	0,6504	0,005*
– usługi	0,6774	
Pochodzenie kapitału		
– wyłącznie kapitał polski	0,6568	0,058
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,6549	
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,6959	
Sprzedaż w mln PLN		
– do 5	0,6371	0,024*
– 5–40	0,6611	
– powyżej 40	0,6854	

Liczba pracowników		
– 50–100	0,6553	0,156
– 101–200	0,6597	
– 201–250	0,6854	
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika		
– do 0,05	0,6436	0,341
– 0,05–0,2 mln PLN	0,6528	
– powyżej 0,2 mln PLN	0,6806	
Typ własności		
– własność publiczna	0,6712	0,313
– własność prywatna	0,6580	
Regiony		
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,6510	0,432
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,6621	
Ogółem	0,6599	

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

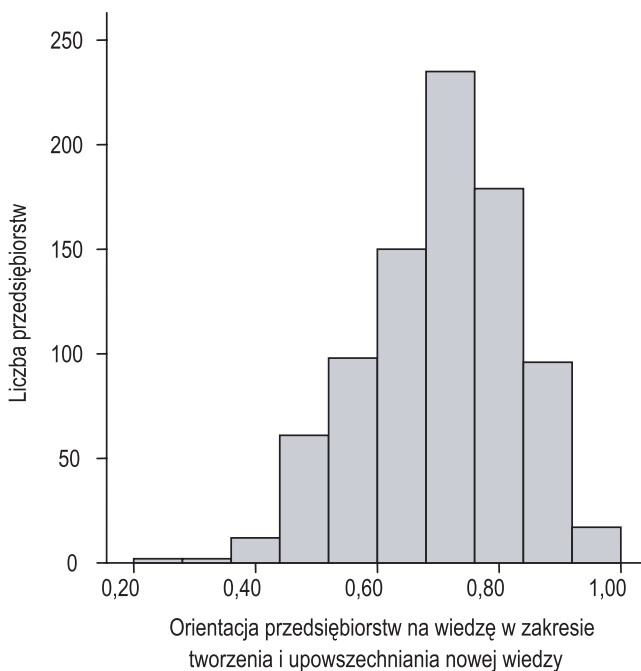
Źródło: Obliczenia własne.

Przedstawione w tablicy 18 wyniki wskazują, że jedynie sektor, w którym działa przedsiębiorstwo, i osiągnięty poziom sprzedaży, statystycznie istotnie różnicowały poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A. Był on wyższy w sektorze usług (średni poziom 0,6774) niż w sektorze przemysłu (średni poziom 0,6504). Poza tym, im wyższa była sprzedaż przedsiębiorstwa, tym poziom OPA był wyższy. Pod względem pozostałych cech nie odnotowano wyraźnych różnic, co pozwala sądzić, że przedsiębiorstwa wykazywały znaczne podobieństwo pod względem poziomu orientacji na wiedzę w zakresie A, niezależnie od różnicujących je cech.

### 2.1.2. Poziom orientacji w zakresie tworzenia nowej wiedzy i jej upowszechniania

Przeciętny poziom OPB badanej grupy przedsiębiorstw, mierzony za pomocą funkcji przynależności, wyniósł 0,7034. Wskaźnik ten wykazywał niewielką zmienność na poziomie 17,3%, wskazując na znaczną homogeniczność grupy. Najniższa wartość odnotowana w zbiorze danych wyniosła 0,23, najwyższa zaś 1, co było maksymalną wartością dla tego wskaźnika.

Rozkład wartości wskaźnika mierzącego poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie B, którego histogram przedstawia rysunek 5, charakteryzował się umiarkowaną asymetrią ujemną ( $-0,372$ ), co wskazuje na nieznaczną przewagę przedsiębiorstw, których poziom orientacji na wiedzę w zakresie B kształtował się powyżej średniej.



**Rysunek 5. Rozkład wartości wskaźnika orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy**

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, których OPB kształtowała się poniżej średniej ogólnej, stanowiły 56,2%, łączny poziom ich orientacji na wiedzę w tym zakresie stanowił zaś prawie połowę, tj. 49,7% łącznej wartości charakteryzującej całą badaną zbiorowość. Reszcie przedsiębiorstw o orientacji na wiedzę w zakresie B powyżej średniej, które stanowiły 43,8% badanych, należy przypisać pozostałe 50,3% łącznej wartości orientacji na wiedzę badanej grupy w tym zakresie.

Różnicowanie się orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie B według cech przedsiębiorstw przedstawia tablica 19.

**Tablica 19. Średni poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie tworzenia i upowszechniania wiedzy w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Poziom OPB	Istotność różnic między średnimi ( <i>p-value</i> )
Sektor – przemysł – usługi	0,6953 0,7183	0,009*
Pochodzenie kapitału – wyłącznie kapitał polski – z udziałem kapitału zagranicznego – wyłącznie kapitał zagraniczny	0,7016 0,6993 0,7258	0,270
Sprzedż w mln PLN – do 5 – 5–40 – powyżej 40	0,6876 0,7111 0,7047	0,212
Liczba pracowników – 50–100 – 101–200 – 201–250	0,6997 0,7067 0,7122	0,581
Sprzedż w mln PLN na 1 pracownika – do 0,05 – 0,05–0,2 – powyżej 0,2	0,6870 0,7077 0,7097	0,341
Typ własności – własność publiczna – własność prywatna	0,7142 0,7016	0,296
Regiony – wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie) – niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,6906 0,7165	0,049*
Ogółem	0,7034	

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.



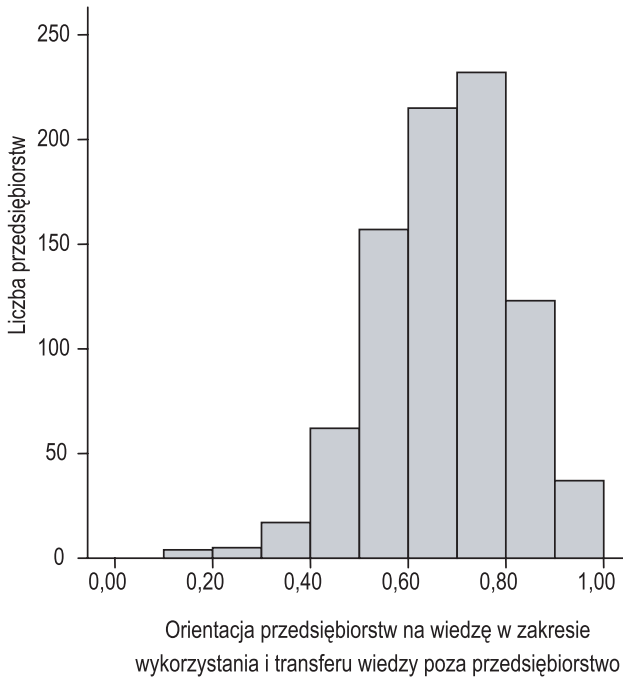
Przedstawione w tablicy 19 wyniki wskazują, że podobnie jak w przypadku poziomu orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie A, również w zakresie B sektor, w którym funkcjonowały przedsiębiorstwa, statystycznie istotnie różnicował poziom ich orientacji. Był on wyższy w sektorze usług (średni poziom 0,7183) niż w sektorze przemysłu (średni poziom 0,6953). Statystycznie istotne różnice w poziomie OPB odnotowano ponadto ze względu na stopień uprzemysłowienia regionu, w którym zlokalizowane było przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa zlokalizowane w regionach słabiej uprzemysłowionych charakteryzowały się wyższym średnim poziomem orientacji w zakresie B niż przedsiębiorstwa zlokalizowane w regionach wyżej uprzemysłowionych. Nie można stwierdzić wyraźnego różnicowania poziomu OPB ze względu na pozostałe cechy przedsiębiorstw, co pozwala sądzić, że cechy te miały niewielki wpływ na poziom orientacji w tym zakresie, i niezależnie od tych cech, przedsiębiorstwa wykazywały znaczne podobieństwo pod względem procesów tworzenia i upowszechniania wiedzy.

### **2.1.3. Poziom orientacji w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwo**

Przeciętny poziom OPC badanej grupy przedsiębiorstw, mierzony za pomocą funkcji przynależności, wyniósł 0,6759 i wskaźnik ten wykazywał również nieznaczną zmienność na poziomie 21%. Najniższa wartość odnotowana w zbiorze danych wyniosła 0,16, najwyższa zaś 1, co było maksymalną wartością dla tego wskaźnika. Rozkład wartości wskaźnika mierzącego poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C, którego histogram przedstawia rysunek 6, charakteryzował się umiarkowaną asymetrią ujemną (-0,441), wskazując na nieznaczną przewagę przedsiębiorstw, których poziom orientacji na wiedzę w zakresie C kształtował się powyżej średniej.

Przedsiębiorstwa, których orientacja na wiedzę w zakresie C kształtowała się poniżej średniej, stanowiły 48,8%, ogólny poziom ich orientacji na wiedzę w tym zakresie stanowił zaś 40,2% ogólnej wartości charakteryzującej całą badaną zbiorowość. Reszcie przedsiębiorstw o OPC powyżej średniej, które stanowiły 51,2% badanych, należy przypisać pozostałe 59,8% ogólnej wartości orientacji na wiedzę badanej grupy w zakresie C.

Różnicowanie się orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C przedstawia tablica 20.



**Rysunek 6. Rozkład wartości wskaźnika orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwo**

Źródło: Opracowanie własne.

**Tablica 20. Średni poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Poziom OPC	Istotność różnic między średnimi ( <i>p-value</i> )
Sektor – przemysł – usługi	0,6720 0,6832	0,271
Pochodzenie kapitału – wyłącznie kapitał polski – z udziałem kapitału zagranicznego – wyłącznie kapitał zagraniczny	0,6687 0,7023 0,7203	0,003*
Sprzedaż w mln PLN – do 5 – 5–40 mln – powyżej 40	0,6488 0,6799 0,6985	0,027*

Liczba pracowników		
– 50–100	0,6659	0,057
– 101–200	0,6854	
– 201–250	0,6977	
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika		
– do 0,05	0,6607	0,015*
– 0,05–0,2	0,6670	
– powyżej 0,2 mln PLN	0,6999	
Typ własności		
– własność publiczna	0,6702	0,663
– własność prywatna	0,6768	
Regiony		
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,6743	0,745
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,6694	
Ogółem	0,6759	

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

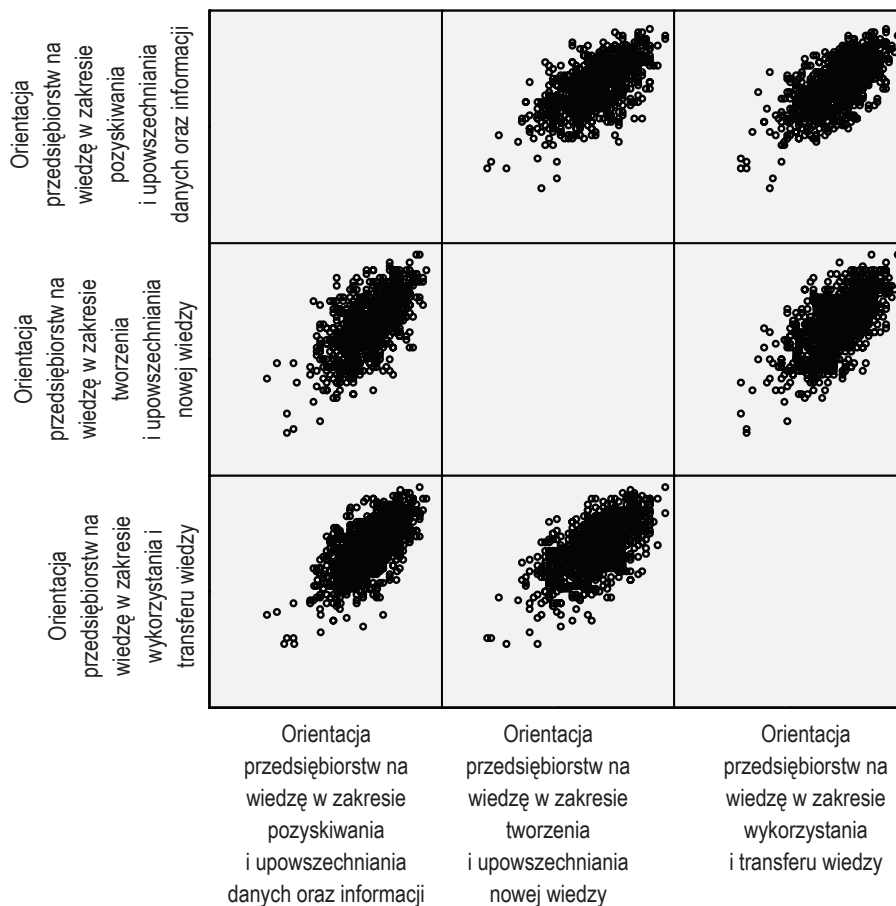
Przedstawione w tablicy 20 wyniki wskazują na następujące prawidłowości w kształtowaniu się poziomu orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C w zależności od cech przedsiębiorstw:

1. Poziom OPC statystycznie istotnie różnicowało pochodzenie kapitału. Poziom ten był tym wyższy, im wyższy był udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie. W przypadku przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie krajowym poziom ten wynosił średnio 0,6687, w przypadku przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie zagranicznym zaś, średnio 0,7203. Już włączenie kapitału zagranicznego i utworzenie przedsiębiorstwa o kapitale mieszanym zwiększało, w porównaniu z przedsiębiorstwami o kapitale wyłącznie polskim, poziom orientacji w zakresie C do średnio 0,7023.
2. Poziom OPC wykazywał statystycznie istotną korelację względem poziomu sprzedaży. Im wyższa była wartość sprzedaży, tym poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w tym zakresie był wyższy. Dla przedsiębiorstw, które osiągnęły sprzedaż do 5 mln PLN, poziom ten wynosił średnio 0,6488, dla przedsiębiorstw zaś, których sprzedaż przekroczyła 40 mln PLN, poziom ten wynosił średnio 0,6847.

Pozostałe cechy przedsiębiorstw nie różnicowały statystycznie istotnie poziomu ich orientacji w zakresie C. Można zatem stwierdzić, że rodzaj prowadzonej działalności, wielkość przedsiębiorstw mierzona liczbą zatrudnionych, typ własności oraz poziom uprzemysłowienia regionu, w którym funkcjonowały przedsiębiorstwa, miały niewielki wpływ na poziom ich orientacji na wiedzę w tym zakresie. Pod względem poziomu OPC występowało zatem znaczne podobieństwo, niezależnie od przynależności przedsiębiorstw do grup wyróżnionych przy użyciu wspomnianych kryteriów.

## **2.2. Współwystępowanie poziomów orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w wyróżnionych zakresach działań**

Analiza korelacji ujawniła występowanie dość silnych zależności mierzonych współczynnikiem korelacji prostej Pearsona między poziomami orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w trzech wyróżnionych zakresach. Najsilniejszą korelację wykazywał poziom orientacji w zakresie A z poziomem orientacji w zakresie C ( $r=0,671$ ). Najsłabsza korelacja wystąpiła zaś między poziomem orientacji w zakresie A i poziomem orientacji w zakresie B ( $r=0,627$ ), aczkolwiek był to niewiele słabszy związek korelacyjny względem związku odnotowanego między poziomem orientacji w zakresach B i C ( $r=0,635$ ). Wszystkie związki korelacyjne były statystycznie istotne ( $p<0,001$ ). Wartości współczynników wskazują na stymulujące relacje, co oznacza, że im wyższy poziom OPA, tym wyższy poziom OPB oraz OPC. Zakres tego współwystępowania przedstawia rysunek 7.



**Rysunek 7. Współwystępowanie orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w wyróżnionych zakresach działań**

Źródło: Opracowanie własne.

Zakres współwystępowania poziomów orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w poszczególnych zakresach w nieznacznym stopniu różnicowały cechy przedsiębiorstw. Pokazują to dane zawarte w tabelicy 21.

**Tablica 21. Współczynniki korelacji Pearsona między poziomami orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w trzech zakresach w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Współczynniki korelacji między:		
	OPA i OPB	OPA i OPC	OPB i OPC
Sektor			
– przemysł	0,682	0,671	0,652
– usługi	0,615	0,673	0,601
Pochodzenie kapitału			
– wyłącznie kapitał polski	0,631	0,670	0,631
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,533	0,677	0,641
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,696	0,676	0,703
Sprzedaż w mln PLN			
– do 5	0,662	0,724	0,622
– 5–40	0,564	0,622	0,624
– powyżej 40	0,733	0,766	0,645
Liczba pracowników			
– 50–100	0,664	0,709	0,639
– 101–200	0,597	0,607	0,665
– 201–250	0,474	0,631	0,506
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika			
– do 0,05	0,635	0,699	0,616
– 0,05–0,2	0,590	0,623	0,613
– powyżej 0,2	0,633	0,719	0,658
Typ własności			
– własność publiczna	0,634	0,692	0,626
– własność prywatna	0,626	0,668	0,639
Regiony			
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)			
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,630	0,688	0,624
	0,628	0,640	0,643

Wszystkie wyniki są statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

Wartości współczynników korelacji dla większości wyróżnionych w tablicy 21 grup przedsiębiorstw nie różniły się w znaczący sposób. Na uwagę zasługują jedynie różnice w stopniu skorelowania OPA i OPB, które dotyczyły grup przedsiębiorstw klasyfikowanych ze względu na liczbę pracowników. Wśród przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 200 pracowników skorelowanie to było słabsze niż wśród przedsiębiorstw o najmniejszym zatrudnieniu w badanej grupie.

## 2.3. Całościowa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę

### 2.3.1. Konstrukcja wskaźnika całościowej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę

W celu głębszego rozpoznania zależności korelacyjnych występujących między poziomami orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w wyróżnionych zakresach dla opisujących je zmiennych wyznaczono wartości cząstkowych współczynników korelacji. Najsilniejszą korelację cząstkową, podobnie jak zależność opisana korelacją prostą, wykazywały poziomy OPA i OPC ( $r=0,453$ ). Wynik ten oznacza, że wśród przedsiębiorstw o identycznym poziomie orientacji na wiedzę w zakresie B występowała dość silna, pozytywna korelacja między poziomem orientacji w zakresie A oraz w zakresie C. Najsłabsza korelacja występowała zaś między poziomami OPA i OPB ( $r=0,350$ ). Wynik ten oznacza, że wśród przedsiębiorstw o identycznej orientacji na wiedzę w zakresie C występowała umiarkowana pozytywna korelacja między poziomami orientacji w zakresie A oraz w zakresie B. Był to jednak niewiele słabszy związek korelacyjny niż ten, który odnotowano między poziomami orientacji w zakresie B i w zakresie C ( $r=0,372$ ). Oznacza to z kolei, że wśród przedsiębiorstw o identycznym poziomie orientacji na wiedzę w zakresie A występowała umiarkowana pozytywna korelacja między poziomami orientacji w zakresie B oraz w zakresie C. Wszystkie związki korelacyjne były statystycznie istotne ( $p<0,001$ ). Wyniki te wskazują, że współwystępowanie poszczególnych zakresów orientacji było słabsze, jeśli rozważać je selektywnie, co oznacza, że orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę może być uznana za proces, w którym każda para zakresów orientacji na wiedzę współwystępuje w wyniku oddziaływania na nie orientacji z trzeciego zakresu. Jeśli zaś wpływ ten zostałby wyeliminowany, to współwystępowanie to stałoby się znacznie słabsze.

OPA oraz OPB wyjaśniały wzajemnie 39,3% ( $r=0,627$ ,  $p<0,001$ ) swojej zmienności. Po wyeliminowaniu wpływu OPC na obie zmienne (wpływ ten wyniósł odpowiednio  $r=0,671$  oraz  $r=0,635$ , w obu przypadkach  $p<0,001$ ), stopień tego wyjaśniania wyniósł tylko 12,2%. Wpływ OPC kształtował zatem powyższą relację w 31,2%.

Z kolei OPA oraz OPC wyjaśniały wzajemnie 45% ( $r=0,671$ ,  $p<0,001$ ) swojej zmienności. Po wyeliminowaniu wpływu OPB na obie zmienne (wpływ ten wyniósł odpowiednio  $r=0,627$  i  $r=0,635$ , w obu przypadkach  $p<0,001$ ), stopień tego wyjaśniania wyniósł tylko 20,5%. Wpływ OPB kształtował zatem powyższą relację w 24,5%.

OPB oraz OPC wyjaśniają wzajemnie 40,3% ( $r=0,635$ ,  $p<0,001$ ) swojej zmienności. Po wyeliminowaniu wpływu OPA na obie zmienne (wpływ ten wyniósł odpowiednio  $r=0,627$  oraz  $r=0,671$ , w obu przypadkach  $p<0,001$ ) stopień tego wyjaśniania wyniósł tylko 13,8%. Wpływ OPB kształtował zatem powyższą relację w 34,4%.

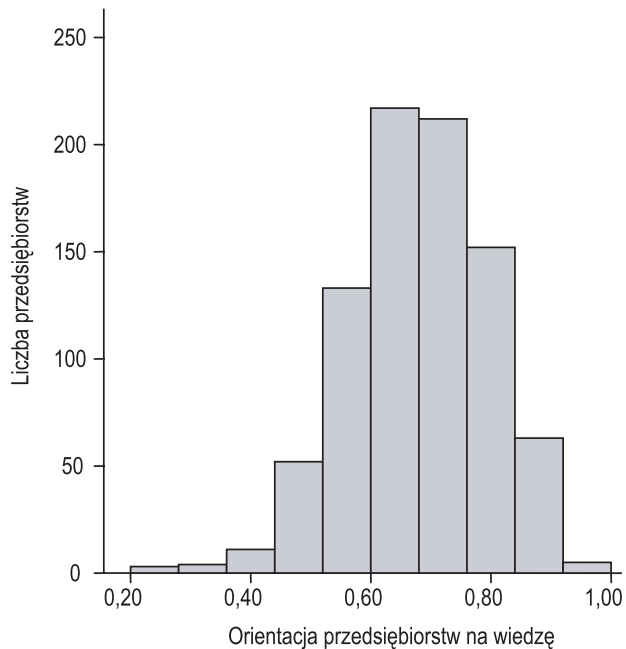
Silne korelacje proste i słabsze korelacje cząstkowe dają podstawę do konstrukcji kategorii integrującej trzy odrębnie zdefiniowane zakresy orientacji, czyli całościowej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę (OP). Potwierdzeniem trójwymiarowości takiego konstruktów może być satysfakcjonująca wartość zarówno współczynnika alfa-Cronbacha (0,728), jak i współczynnika Kaisera-Milera-Olkina (0,728), który ocenia adekwatność zbioru danych do redukcji trzech wymiarów w skalar. Wyniki te pozwalają zatem przyjąć, że istnieje związek między poziomami orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w każdym z wyróżnionych zakresów i całościowym poziomem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę oraz że istnieje możliwość wyrażenia całościowej orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w postaci skalarnej, zależnej od poziomów orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w wyróżnionych zakresach.

Utworzona na podstawie cząstkowych orientacji na wiedzę kategoria OP wyjaśnia 76,3% ich łącznej zmienności oraz odpowiednio 77% w przypadku orientacji na wiedzę w zakresie A, 74,2% w przypadku orientacji na wiedzę w zakresie B oraz 77,7% w przypadku orientacji na wiedzę w zakresie C. Zmienna opisująca całościową orientację przedsiębiorstw na wiedzę powstała jako kombinacja liniowa zmiennych opisujących orientację na wiedzę w wyróżnionych zakresach, przy czym wartości współczynników tej kombinacji nie różniły się znacznie i wynosiły odpowiednio 0,383 dla orientacji w zakresie A, 0,376 dla orientacji w zakresie B oraz 0,385 dla orientacji w zakresie C.

### **2.3.2 Poziom całościowej orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Całościowa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę jest wynikiem zagregowania rachunkiem średniej ważonej orientacji na wiedzę przedsiębiorstw w trzech zakresach: A (waga=0,383), B (waga=0,376) oraz C (waga=0,385). Sformułowanie „całościowa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę” i sformułowanie „orientacja przedsiębiorstw na wiedzę” są dalej używane zamiennie. Odpowiada im skrót OP. Przeciętny poziom OP badanej grupy przedsiębiorstw wyniósł 0,6797 i wskaźnik ten wykazywał niewielką zmienność, wynoszącą jedynie 17%. Najniższa wartość odnotowana w zbiorze danych wyniosła 0,21, najwyższa zaś 0,98. Rozkład wartości wskaźnika mierzącego poziomy OP, którego histogram przedstawia rysunek 8, charakteryzował się umiarkowaną asymetrią ujemną (-0,4), co wskazuje na nieznaczną przewagę przedsiębiorstw, których poziom OP kształtował się powyżej średniej.





**Rysunek 8. Rozkład wartości wskaźnika orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa o OP na poziomie poniżej średniej stanowiły 52,7% badanej grupy, ich łączny poziom OP stanowił zaś 45,8% łącznej wartości charakteryzującej całą badaną zbiorowość. Pozostałym przedsiębiorstwom o OP powyżej średniej, które stanowiły 47,3% badanych, należy przypisać pozostałe 54,2% łącznej wartości OP badanej grupy.

Różnicowanie się OP w grupach przedsiębiorstw przedstawia tablica 22.

Tablica 22. Średni poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w grupach przedsiębiorstw

Cecha klasyfikująca	Poziom OP	Istotność różnic między średnimi ( <i>p-value</i> )
Sektor – przemysł – usługi	0,6726 0,6930	0,014*
Pochodzenie kapitału – wyłącznie kapitał polski – z udziałem kapitału zagranicznego – wyłącznie kapitał zagraniczny	0,6757 0,6855 0,7140	0,026*
Sprzedaż w mln PLN – do 5 – 5–40 – powyżej 40	0,6578 0,6840 0,6962	0,036*
Liczba pracowników – 50–100 – 101–200 – 201–250	0,6736 0,6839 0,6984	0,140
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika: – do 0,05 – 0,05–0,2 – powyżej 0,2	0,6638 0,6758 0,6967	0,039*
Typ własności – własność publiczna – własność prywatna	0,6852 0,6788	0,575
Regiony – uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie) – nieuprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,6720 0,6827	0,384
Ogółem	0,6797	

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

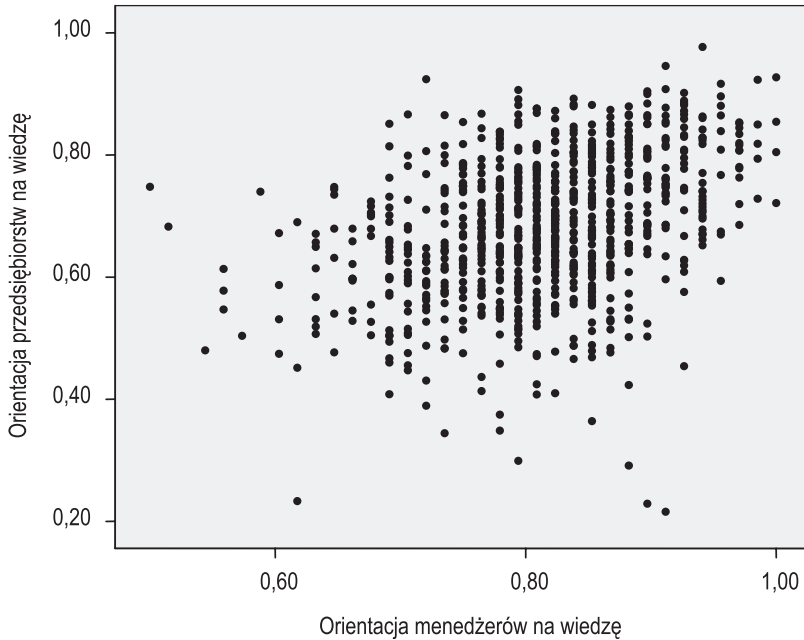
Przedstawione w tablicy 22 wyniki wskazują na następujące prawidłowości w kształtowaniu się poziomu OP:

1. Poziom OP różnicował sektor prowadzonej działalności. Różnice te nie były duże, lecz statystycznie istotne. W sektorze produkcji przemysłowej poziom tej orientacji wyniósł średnio 0,6726, w sektorze usług zaś średnio 0,6930.
2. Poziom OP w większym stopniu niż sektor działalności różnicowało pochodzenie kapitału firmy. Różnice te były statystycznie istotne. Wśród przedsiębiorstw z wyłącznie polskim kapitałem poziom OP wyniósł średnio 0,6757, z kapitałem mieszanym średnio 0,6855, natomiast z kapitałem wyłącznie zagranicznym średnio 0,7140.
3. Poziom OP wykazywał statystycznie istotną korelację względem poziomu sprzedaży. Im wyższą sprzedaż przedsiębiorstwo osiągnęło zarówno łącznie, jak i na jednego pracownika, tym poziom OP był wyższy.

Pozostałe cechy badanych przedsiębiorstw nie miały statystycznie istotnego wpływu na zakres różnicowania się poziomem ich OP, wskazując na znaczne podobieństwa w tym zakresie.

### **3. Poziom orientacji menedżerów a poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Zakres współwystępowania orientacji menedżerów na wiedzę oraz całościowej orientacji przedsiębiorstw na wiedzę opisuje wartość współczynnika korelacji Pearsona, który w badanej grupie przedsiębiorstw osiągnął poziom 0,371, wskazując na dodatnią zależność. Związek ten był statystycznie istotny ( $p < 0,001$ ), jego kierunek zaś informuje, że im wyższa OM, tym wyższa OP. Zakres tego współwystępowania przedstawia rysunek 9.



**Rysunek 9. Współwystępowanie orientacji menedżerów na wiedzę oraz orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Źródło: Opracowanie własne.

W grupach przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na badane cechy, związek ten najsilniej różnicował się, gdy za kryteria podziału przyjęto pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa oraz typ własności. Zauważyć należy, że wszystkie wartości współczynnika korelacji wyznaczone w grupach przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na charakteryzujące je cechy okazały się statystycznie istotne ( $p=0,01$ ). Wartości współczynników korelacji Pearsona dla grup przedsiębiorstw przedstawia tablica 23.

**Tablica 23. Współczynniki korelacji Pearsona między orientacją menedżerów na wiedzę a orientacją przedsiębiorstw na wiedzę dla grup przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Współczynniki korelacji
Sektor	
– przemysł	0,345
– usługi	0,408
Pochodzenie kapitału	
– wyłącznie kapitał polski	0,342
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,561
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,405
Sprzedaż w mln PLN	
– do 5 mln	0,390
– 5–40	0,363
– powyżej 40	0,402
Liczba pracowników	
– 50–100	0,364
– 101–200	0,391
– 201–250	0,353
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika	
– do 0,05	0,406
– 0,05–0,2	0,355
– powyżej 0,2	0,385
Typ własności	
– własność publiczna	0,287
– własność prywatna	0,387
Regiony	
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,336
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,353
Ogółem	0,371

Źródło: Obliczenia własne.

Wyróżnione grupy przedsiębiorstw nie ujawniały znaczących różnic w stopniu współwystępowania OM i OP. Na uwagę zasługuje silniejsze niż średnia dla całej grupy współwystępowanie obu orientacji wśród przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego oraz znacznie słabsze współwystępowanie obu orientacji w przedsiębiorstwach stanowiących własność publiczną.

Można zatem przyjąć, że im wyższa OM, tym wyższa OP. Podjęto próbę modelowania tej zależności, wykorzystując formułę modelu regresji logistycznej<sup>102</sup>, gdyż wartości zmiennej opisującej poziom OP (zmienna zależna) należą do przedziału zamkniętego  $<0; 1>$ . Wyniki estymacji równania logitowego opisującego omawianą zależność korelacyjną przedstawia tablica 24.

**Tablica 24. Wyniki szacunku modelu logitowego orientacji przedsiębiorstw na wiedzę względem orientacji menedżerów na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OM	2,704	0,226	0,000	14,94
Stała	-1,389	0,185	0,000	
$R^2$	0,144			

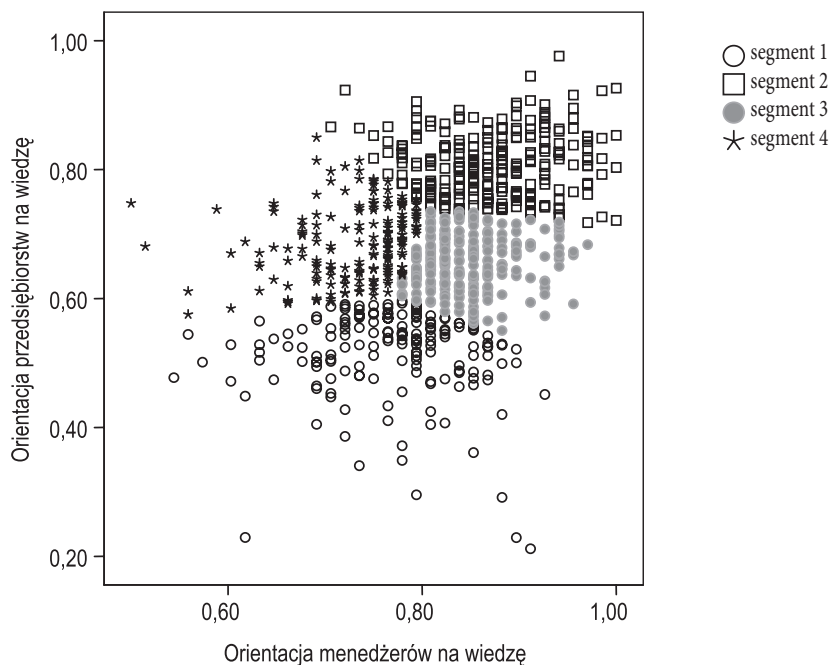
Źródło: Obliczenia własne.

Uzyskane wyniki estymacji oznaczają, że OM statystycznie istotnie stymulowała orientację przedsiębiorstwa na wiedzę (współczynnik regresji logitowej  $a=2,704$  jest dodatni), przy czym wartość oszacowanego współczynnika regresji równania logitowego oznacza, że wzrost OP powiększał się prawie piętnastokrotnie w wyniku jednostkowego wzrostu OM ( $\exp(B)=14,94$ ). Oszacowany model charakteryzował się dopasowaniem na poziomie 14,4%.

W kolejnym etapie badania współwystępowania OM i OP dokonano analizy segmentacyjnej badanej grupy przedsiębiorstw, przyjmując jako kryteria segmentacji obie orientacje.

W procedurze poszukiwania grup przedsiębiorstw, podobnych ze względu na poziom OM oraz OP, zastosowano metodę *k*-średnich, wyodrębniając cztery podstawowe segmenty. Klasyfikację przedsiębiorstw według wspomnianych kryteriów prezentuje rysunek 10.

<sup>102</sup> W modelu tym zakłada się, że postać funkcji regresji odpowiada funkcji logistycznej o postaci:  $y = \frac{1}{1 + e^{-(ax+b)}}$ , przedmiotem estymacji jest zaś logit o postaci:  $\ln\left(\frac{y}{1-y}\right) = ax + b$ , który ma postać funkcji liniowej. Por. M. Gruszczyński, S. Kluza, D. Winek, *Ekonometria*, WSHiFM, Warszawa 2003, s. 105.



**Rysunek 10. Segmenty przedsiębiorstw utworzone ze względu na podobieństwo poziomów orientacji menedżerów na wiedzę i orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Źródło: Opracowanie własne.

Słaba zmienność orientacji menedżerów na wiedzę sprawia, że wymiar ten w niewielkim stopniu różnicował się między wyodrębnionymi czterema segmentami przedsiębiorstw. Większe różnice można odnotować w przypadku poziomu całościowej orientacji przedsiębiorstw na wiedzę. Porównanie poziomów OM i OP dla czterech wyróżnionych segmentów przedsiębiorstw przedstawia tablica 25.

**Tablica 25. Średnie wartości poziomów orientacji menedżerów na wiedzę i orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w czterech segmentach przedsiębiorstw, udziały segmentów w próbie oraz ich liczebności**

Wyszczególnienie	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Ogółem
Orientacja menedżerów na wiedzę	0,77	0,87	0,85	0,73	0,81
Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę	0,51	0,81	0,66	0,69	0,68
Udział segmentu w badanej próbie przedsiębiorstw i jego liczebność	19,9% n=170	29,6% n=252	28,4% n=242	22,1% n=188	100% n=852

Źródło: Obliczenia własne.

Spśród wyróżnionych segmentów, segment drugi charakteryzował się najwyższymi średnimi poziomami OM i OP. Najniższe poziomy OM i OP charakteryzowały natomiast przedsiębiorstwa skupione w segmentach pierwszym i czwartym. W segmencie trzecim, z wysokim poziomem OM współwystępował relatywnie niski poziom OP. Tablica 26 przedstawia struktury wyodrębnionych segmentów ze względu na cechy należących do nich przedsiębiorstw.

**Tablica 26. Struktury czterech segmentów przedsiębiorstw ze względu na ich cechy (w %)**

Cecha klasyfikująca	Segment 1 = 100	Segment 2 = 100	Segment 3 = 100	Segment 4 = 100	Przedsiębiorstwa ogółem
Sektor					
– przemysł	67,6	59,1	64,0	71,3	64,9
– usługi	32,4	40,9	36,0	28,7	35,1
Pochodzenie kapitału					
– wyłącznie kapitał polski	88,2	77,4	82,6	86,2	83,0
– z udziałem kapitału zagranicznego	8,2	10,3	8,7	6,9	8,7
– wyłącznie kapitał zagraniczny	3,5	12,3	8,7	6,9	8,3
Sprzedaż w mln PLN					
– do 5	24,8	14,2	19,5	13,0	17,4
– 5–40	59,0	32,3	61,0	70,3	63,1
– powyżej 40	16,2	23,5	19,5	16,7	19,4
Liczba pracowników					
– 50–100	63,5	54,0	52,9	52,1	55,2
– 101–200	32,4	35,7	35,5	34,6	34,7
– 201–250	4,1	10,3	11,6	13,3	10,1
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika					
– do 0,05	15,4	10,9	14,6	10,9	12,8
– 0,05–0,2	51,3	46,5	53,0	55,1	51,2
– powyżej 0,2	33,3	42,6	32,3	34,1	36,0
Typ własności					
– własność publiczna	14,1	15,1	12,0	16,0	14,2
– własność prywatna	85,9	84,9	88,0	84,0	85,8
Regiony					
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	80,6	77,2	78,1	70,0	76,5
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	19,4	22,8	21,9	30,0	23,5

Źródło: Obliczenia własne.



Brak statystycznie istotnych różnic w profilach utworzonych segmentów wskazuje, że trudno określić, jaki wpływ na kształtowanie się analizowanych prawidłowości miał rodzaj prowadzonej działalności oraz typ własności. Wyróżnione segmenty różnicowała w sposób istotny statystycznie jedynie pochodzenie kapitałowe. Przedsiębiorstwa z segmentu pierwszego, wśród których niski poziom OM współwystępował z niskim poziomem OP, częściej niż w całej badanej zbiorowości były przedsiębiorstwami całkowicie polskimi, w segmencie drugim zaś, w którym wysokiemu poziomowi OM odpowiadał wysoki poziom OP, częściej występowały przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym.

## 4. Poziom orientacji menedżerów na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw

Orientacja menedżerów na wiedzę była skorelowana z wynikami, jakie osiągały przedsiębiorstwa, choć współczynnik korelacji był niski ( $r=0,137$ ,  $p<0,01$ ). Zatem, im wyższy poziom OM, tym lepsze wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę wyróżnione kategorie wyników przedsiębiorstwa, najsłabszy związek dotyczył OM i wyników dotyczących realizacji planu, najsilniejszy zaś wyników dotyczących poprawy sytuacji ekonomicznej. Wartość współczynnika korelacji oceniającego zależność między OM i realizacją planu wyniosła 0,096, pozycją rynkową 0,118, poprawą sytuacji ekonomicznej 0,123. Wszystkie korelacje mierzone współczynnikiem korelacji liniowej Pearsona były statystycznie istotne dla  $p=0,01$ .

Skorelowanie OM i W uległo pewnemu zróżnicowaniu ze względu na wyróżnione w badaniu cechy przedsiębiorstw. Nie dla wszystkich wyróżnionych grup przedsiębiorstw analizowane zależności okazały się statystycznie istotne. Wszystkie statystycznie istotne zależności były niskie (nie przekraczały poziomu 0,2). Wartości współczynników korelacji wyznaczone w grupach przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na ich cechy przedstawia tablica 27.

**Tablica 27. Współczynniki korelacji Pearsona między orientacją menedżerów na wiedzę a wynikami ekonomicznymi w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Współczynniki korelacji między orientacją menedżerów na wiedzę a			
	stopniem realizacji planów przedsiębiorstw	pozycją rynkową przedsiębiorstw	poprawą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw	wynikami łącznie
Sektor				
– przemysł	0,109*	0,148*	0,179*	0,176*
– usługi	0,080	0,089	0,042	0,086
Pochodzenie kapitału				
– wyłącznie kapitał polski	0,092*	0,095*	0,142*	0,134*
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,048	0,049	0,027	0,053
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,109	0,204	-0,118	0,068
Sprzedaż w mln PLN				
– do 5	0,061	0,052	0,157	0,110
– 5–40	0,122*	0,130*	0,140*	0,160*
– powyżej 40	0,071	-0,024	-0,017	0,015
Liczba pracowników				
– 50–100	0,121*	0,109*	0,143*	0,153*
– 101–200	0,042	0,131*	0,080	0,101
– 201–250	0,103	0,118	0,132	0,148
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika				
– do 0,05	0,090	0,052	0,034	0,071
– 0,05–0,2	0,128*	0,105	0,158*	0,159*
– powyżej 0,2	0,052	0,073	0,085	0,092
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika				
– do 0,05	0,090	0,052	0,034	0,071
– 0,05–0,2	0,128*	0,105	0,158*	0,159*
– powyżej 0,2	0,052	0,073	0,085	0,092
Typ własności				
– własność publiczna	0,096*	0,111*	0,140*	0,131
– własność prywatna	0,626	0,668	0,639	0,143*

Regiony – wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,119*	0,135*	0,141*	0,163*
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,065	0,042	0,157	0,112
Ogółem	0,096*	0,118*	0,123*	0,137*

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

Słaba zależność korelacyjna między OM i W sprawiła, że model regresji ilustrujący tę zależność miał słabe własności. Do modelowania tych zależności wykorzystano, podobnie jak w przypadku modelowania zależności OP względem OM, formułę modelu regresji logistycznej, gdyż i w tym przypadku wartości zmiennej zależnej, opisującej wyniki przedsiębiorstwa, należały do przedziału zamkniętego  $<0; 1>$ . Wyniki estymacji równania logitowego opisującego zależność korelacyjną wyników ekonomicznych łącznie oraz w wyróżnionych zakresach względem OM przedstawiają tablice 28a–28d.

**Tablica 28a. Wyniki szacunku modelu logitowego wyników ekonomicznych łącznie względem orientacji menedżerów na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OM	1,775	0,461	0,000	5,90
Stała	-0,801	0,377	0,034	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 28b. Wyniki szacunku modelu logitowego stopnia realizacji planów względem orientacji menedżerów na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OM	0,562	0,497	0,259	1,75
Stała	0,552	0,404	0,173	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 28c. Wyniki szacunku modelu logitowego pozycji rynkowej względem orientacji menedżerów na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OM	1,154	0,359	0,073	3,17
Stała	-0,525	0,293	0,001	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 28d. Wyniki szacunku modelu logitowego poprawy sytuacji ekonomicznej względem orientacji menedżerów na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OM	0,881	0,520	0,091	2,41
Stała	0,268	0,422	0,526	

Źródło: Obliczenia własne.

Za istotne oceny współczynnika regresji logitowej można uznać oszacowania dla modelu wyników ekonomicznych łącznie oraz dla wyników w kategorii pozycji rynkowej i w kategorii poprawy sytuacji ekonomicznej. Oszacowane wartości oznaczają, zgodnie z odnotowanymi wartościami współczynnika korelacji liniowej Pearsona, że OM statystycznie istotnie stymulowała poprawę łącznych wyników przedsiębiorstwa oraz poprawę pozycji rynkowej i sytuacji ekonomicznej (współczynnik regresji logitowej w pierwszym przypadku przyjął wartość  $a=1,775$ , w drugim  $a=1,154$ , w trzecim zaś  $a=0,881$ ) oraz że w wyniku jednostkowego wzrostu orientacji menedżerów na wiedzę szansa poprawy łącznych wyników przedsiębiorstwa wzrastała prawie sześciokrotnie ( $\exp(B)=5,9$ ), szansa zwiększenia stopnia realizacji planów wzrastała niespełna dwukrotnie ( $\exp(B) = 1,75$ ), szansa poprawy pozycji rynkowej wzrastała trzykrotnie ( $\exp(B)=3,17$ ) i szansa poprawy sytuacji ekonomicznej wzrastała prawie dwuipółkrotnie ( $\exp(B)=2,41$ ).

## 5. Poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę a wyniki ekonomiczne

Całościowa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę okazała się w umiarkowanym stopniu skorelowana z wynikami, jakie osiągnęły przedsiębiorstwa ( $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ). OP miała w miarę równomierny wpływ na wyróżnione trzy kategorie wyników działalności przedsiębiorstwa, tj. realizację planu ( $r=0,281$ ), pozycję rynkową ( $r=0,287$ ) oraz poprawę sytuacji ekonomicznej ( $r=0,246$ ). Wszystkie korelacje były statystycznie istotne ( $p<0,001$ ).

Skorelowanie poziomu OP z W uległo niewielkiemu zróżnicowaniu ze względu na cechy badanych firm. Dla większości grup przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na badane cechy analizowane zależności korelacyjne były statystycznie istotne. Wartości współczynników korelacji Pearsona wyznaczone w grupach przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na ich cechy przedstawia tablica 29.

**Tablica 29. Współczynniki korelacji między orientacją przedsiębiorstw na wiedzę a wynikami ekonomicznymi w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Współczynniki korelacji między orientacją przedsiębiorstw na wiedzę a			
	stopniem realizacji planów przedsiębiorstw	pozycją rynkową przedsiębiorstw	poprawą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw	wynikami łącznie
Sektor				
– przemysł	0,303*	0,328*	0,273*	0,363*
– usługi	0,247*	0,237*	0,219*	0,292*
Pochodzenie kapitału				
– wyłącznie kapitał polski	0,294*	0,291*	0,267*	0,343*
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,121*	0,100	0,006	0,098
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,252*	0,278*	0,145	0,287*
Sprzedaż w mln PLN				
– do 5	0,274*	0,228*	0,262*	0,306*
– 5–40	0,279*	0,273*	0,220*	0,313*
– powyżej 40	0,148	0,270*	0,130	0,235*
Liczba pracowników				
– 50–100	0,318*	0,330*	0,261*	0,367*
– 101–200	0,242*	0,227*	0,235*	0,289*
– 201–250	0,093	0,156	0,116	0,152

Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika				
– do 0,05	0,261*	0,143	0,193	0,243
– 0,05–0,2	0,338*	0,293*	0,300*	0,375*
– powyżej 0,2	0,121	0,255*	0,094	0,195*
Typ własności				
– własność publiczna	0,396*	0,364*	0,391*	0,455*
– własność prywatna	0,261*	0,278*	0,225*	0,311*
Regiony				
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,251*	0,269*	0,239*	0,312*
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,233*	0,385*	0,217*	0,333*
Ogółem	0,281*	0,287*	0,246*	0,330*

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

Wyniki zestawione w tabelicy 29 potwierdzają hipotezę, że im wyższy poziom całościowej orientacji przedsiębiorstw na wiedzę, tym lepsze osiągały one wyniki ekonomiczne. Do modelowania tych zależności wykorzystano, podobnie jak w przypadku modelowania poprzednio omawianych zależności, formułę modelu regresji logistycznej, gdyż i w tym przypadku wartości zmiennej zależnej, opisującej wyniki przedsiębiorstwa, należały do przedziału zamkniętego  $<0; 1>$ . Wyniki estymacji równania logitowego opisującego zależność korelacyjną wyników ekonomicznych łącznie oraz w wyróżnionych kategoriach względem OP przedstawiają tablice 30a–30d.

**Tablica 30a. Rezultaty szacunku modelu logitowego wyników ekonomicznych łącznie względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( $p$ -value)	Ryzyko względne $\exp(B)$
OP	3,054	0,312	0,000	21,20
Stała	-1,435	0,215	0,000	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 30b. Rezultaty szacunku modelu logitowego stopnia realizacji planu względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OP	2,191	0,340	0,000	8,94
Stała	-0,460	0,231	0,047	

**Tablica 30c. Rezultaty szacunku modelu logitowego pozycji rynkowej względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OP	2,009	0,244	0,000	7,46
Stała	-0,950	0,168	0,000	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 30d. Rezultaty szacunku modelu logitowego poprawy sytuacji ekonomicznej względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OP	1,931	0,359	0,000	6,90
Stała	-0,311	0,243	0,201	

Źródło: Obliczenia własne.

We wszystkich modelach uzyskano istotne oceny współczynnika regresji logitowej. Oszacowane wartości oznaczają, zgodnie z odnotowanymi wartościami współczynnika korelacji liniowej Pearsona, że OP istotnie stymulowała wyniki przedsiębiorstwa łącznie i w wyróżnionych kategoriach (współczynnik regresji logitowej w pierwszym przypadku przyjął wartość  $a=3,054$ , w drugim zaś  $a=2,191$ , w trzecim,  $a=2,009$  i w czwartym,  $a=1,931$ ) oraz że w wyniku jednostkowego wzrostu OP szansa poprawy wyników przedsiębiorstwa łącznie wzrastała ponad dwudziestokrotnie ( $\exp(B)=21,2$ ), szansa zwiększenia stopnia wykonania planów wzrastała prawie dziewięciokrotnie ( $\exp(B)=8,9$ ), szansa poprawy wyników w kategorii pozycji rynkowej wzrastała prawie siedmiopółkrotnie ( $\exp(B)=7,46$ ), a szansa poprawy sytuacji ekonomicznej wzrastała prawie siedmiokrotnie ( $\exp(B)=6,9$ ).

## 6. Poziomy orientacji menedżerów na wiedzę oraz poziomy orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w segmentach przedsiębiorstw a wyniki ekonomiczne

Badania wykazały, że im wyższe były poziomy OM i OP, tym lepsze były rezultaty działania przedsiębiorstw, niski poziom obu orientacji współwystępował zaś ze słabymi wynikami ekonomicznymi. Różnice w wynikach działalności między segmentami były statystycznie istotne ( $p < 0,001$ ). Zakres zróżnicowania wartości średnich zmiennych opisujących wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w wyróżnionych uprzednio segmentach zawiera tablica 31.

**Tablica 31. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw należących do czterech segmentów wyróżnionych ze względu na poziomy orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę**

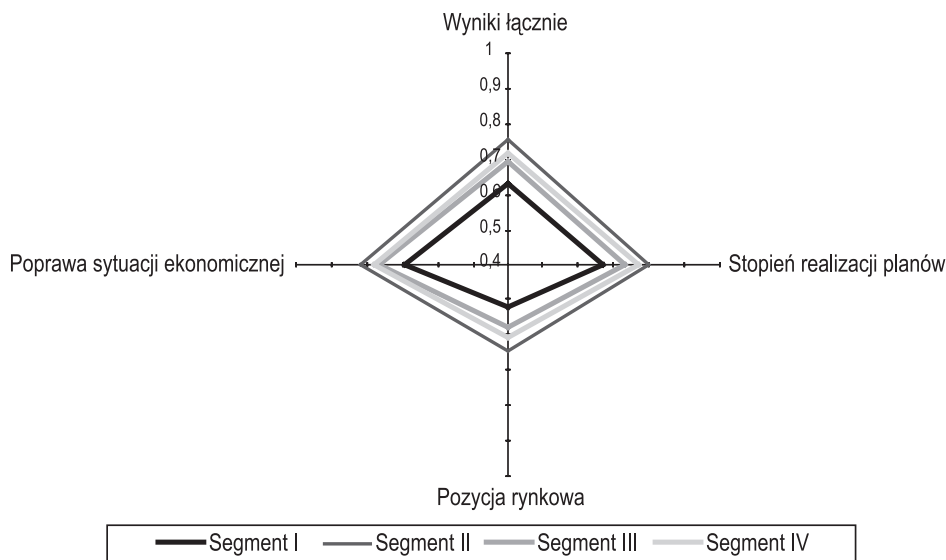
Segmenty przedsiębiorstw ze względu na poziomy orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę	Średni poziom zmiennej opisującej			
	wyniki łącznie	stopień realizacji planów	pozycję rynkową	poprawę sytuacji ekonomicznej
Segment 1	0,6280	0,6688	0,5224	0,6929
Segment 2	0,7535	0,7980	0,6435	0,8190
Segment 3	0,6908	0,7316	0,5779	0,7630
Segment 4	0,7176	0,7705	0,6053	0,7771
Statystyka $F^{103}$	13,998	16,485	11,975	21,161
Istotność	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Wskaźnik korelacyjny $\eta$	0,217	0,235	0,202	0,264

Źródło: Obliczenia własne.

Profile te różniły się statystycznie istotnie, wskazując na zależność między poziomami OM oraz OP a wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Zależność korelacyjna mierzona współczynnikiem  $\eta$  była raczej słaba. Zidentyfikowany związek korelacyjny, odnoszący się do wyników ekonomicznych przedsiębiorstw względem poziomów OM i OP ilustruje rysunek 11.

<sup>103</sup> Wynik testu ANOVA.





**Rysunek 11. Wartości średnie wyników przedsiębiorstw w wyróżnionych czterech segmentach o różnych poziomach orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę**

Źródło: Opracowanie własne.

## 7. Poziomy orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w wyróżnionych zakresach a wyniki ekonomiczne

### 7.1. Poziom orientacji na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji a wyniki ekonomiczne

Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji (OPA) była skorelowana z wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa ( $r=0,285$ ,  $p<0,01$ ). OPA miała w miarę równomierny wpływ na wyróżnione trzy kategorie wyników działalności przedsiębiorstwa, tj. pozycję rynkową ( $r=0,235$ ), poprawę sytuacji ekonomicznej ( $r=0,227$ ) i realizację planów ( $r=0,239$ ). Wszystkie korelacje, mierzone współczynnikiem korelacji Pearsona, były statystycznie istotne ( $p=0,01$ ).

Skorelowanie poziomu OPA z wynikami przedsiębiorstw ulegało niewielkiemu zróżnicowaniu ze względu na przyjęte w badaniu cechy przedsiębiorstw. Dla większości grup przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na te cechy, analizowane zależności korelacyjne okazały się statystycznie istotne. Wartości współczynników korelacji Pearsona wyznaczone w wyróżnionych grupach przedsiębiorstw zawiera tablica 32.

**Tablica 32. Współczynniki korelacji między orientacją przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji a wynikami ekonomicznymi w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Współczynniki korelacji między OPA a			
	stopniem realizacji planów przedsiębiorstw	pozycją rynkową przedsiębiorstw	poprawą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw	wynikami łącznie
Sektor				
– przemysł	0,272*	0,282*	0,260*	0,327*
– usługi	0,189*	0,179*	0,195*	0,235*
Pochodzenie kapitału				
– wyłącznie kapitał polski	0,252*	0,244*	0,251*	0,302*
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,153	0,007	-0,019	0,067
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,138	0,239*	0,112	0,199
Sprzedaż w mln PLN				
– do 5	0,223*	0,230*	0,246*	0,276*
– 5–40	0,263*	0,204*	0,213*	0,278*
– powyżej 40	0,110	0,259*	0,130	0,213*
Liczba pracowników:				
– 50–100	0,262*	0,264*	0,236*	0,309*
– 101–200	0,206*	0,178*	0,211*	0,245*
– 201–250	0,158	0,193	0,173	0,219*
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika				
– do 0,05 mln PLN	0,240*	0,166	0,241	0,261*
– 0,05–0,2	0,328*	0,236*	0,264*	0,333*
– powyżej 0,2	0,078	0,208*	0,112	0,168*
Typ własności				
– własność publiczna	0,312*	0,306*	0,299*	0,362*
– własność prywatna	0,227*	0,228*	0,222*	0,277*
Regiony				
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,212*	0,207*	0,321*	0,269*
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,211*	0,340*	0,224*	0,311*
Ogółem	0,239*	0,235*	0,227*	0,285*

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

Wyniki estymacji równania logitowego opisującego zależność korelacyjną wyników ekonomicznych łącznie oraz w wyróżnionych kategoriach względem orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji przedstawiają tablice 32a–32d.

**Tablica 33a. Rezultaty szacunku modelu logitowego wyników ekonomicznych łącznie względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPA	2,292	0,274	0,000	9,89
Stała	-0,87	0,185	0,000	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 33b. Rezultaty szacunku modelu logitowego stopnia realizacji planów względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPA	1,556	0,300	0,000	4,73
Stała	-0,004	0,198	0,985	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 33c. Rezultaty szacunku modelu logitowego pozycji rynkowej względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPA	1,429	0,215	0,000	4,17
Stała	-0,529	0,145	0,000	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 33d. Rezultaty szacunku modelu logitowego poprawy sytuacji ekonomicznej względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie pozyskiwania i upowszechniania danych oraz informacji**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPA	1,657	0,314	0,000	5,24
Stała	-0,095	0,208	0,648	

Źródło: Obliczenia własne.

We wszystkich omawianych tu modelach uzyskano istotne oceny współczynnika regresji logitowej. Oszacowane wartości oznaczają, zgodnie z odnotowanymi wartościami współczynnika korelacji liniowej Pearsona, że OPA istotnie stymulowała wyniki przedsiębiorstwa łącznie i w wyróżnionych kategoriach (współczynnik regresji logitowej w pierwszym przypadku przyjął wartość  $a=2,292$ , w drugim zaś  $a=1,556$ , w trzecim  $a=1,429$  i w czwartym  $a=1,657$ ) oraz że w wyniku jednostkowego wzrostu OPA szansa poprawy wyników przedsiębiorstwa łącznie wzrastała prawie dziesięciokrotnie ( $\exp(B)=9,89$ ), szansa poprawy wyników przedsiębiorstwa w kategorii realizacji planu wzrastała prawie pięciokrotnie ( $\exp(B)=4,73$ ), szansa poprawy wyników w kategorii pozycji rynkowej wzrastała ponad czterokrotnie ( $\exp(B)=4,17$ ) i szansa poprawy sytuacji ekonomicznej wzrastała ponad pięciokrotnie ( $\exp(B)=5,24$ ).

## 7.2. Poziom orientacji na wiedzę w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy a wyniki ekonomiczne

Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy (OPB) była raczej słabo skorelowana z wynikami, jakie osiągały przedsiębiorstwa ( $r=0,216$ ,  $p<0,01$ ). OPB miała w miarę równomierny wpływ, mierzony współczynnikiem korelacji Pearsona, na wyróżnione trzy kategorie wyników ekonomicznych, tj. realizację planów ( $r=0,191$ ), pozycję rynkową ( $r=0,197$ ) oraz poprawę sytuacji ekonomicznej ( $r=0,147$ ). Wszystkie korelacje były statystycznie istotne ( $p=0,01$ ).

Skorelowanie poziomu OPB i W podlegało niewielkiemu zróżnicowaniu ze względu na cechy badanej grupy przedsiębiorstw. Dla większości rozważanych przypadków zależności korelacyjne okazały się statystycznie istotne. Wartości współczynników korelacji Pearsona wyznaczone w grupach przedsiębiorstw utworzonych ze względu na wyróżnione cechy zawiera tablica 33.

**Tablica 34. Współczynniki korelacji między orientacją przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy a wynikami ekonomicznymi w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Współczynniki korelacji między OPB a			
	stopniem realizacji planów przedsiębiorstw	pozycją rynkową przedsiębiorstw	poprawą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw	wynikami łącznie
Sektor				
– przemysł	0,206*	0,246*	0,183*	0,253*
– usługi	0,173*	0,134*	0,104	0,171*

Pochodzenie kapitału				
– wyłącznie kapitał polski	0,210*	0,206*	0,167*	0,235*
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,042	0,117	0,002	0,066
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,133	0,128	0,033	0,126
Sprzedaż w mln PLN				
– do 5	0,258	0,179	0,211*	0,262*
– 5–40	0,262*	0,209*	0,107*	0,191*
– powyżej 40	0,046	0,133	0,023	0,083
Liczba pracowników				
– 50–100	0,250*	0,253*	0,170*	0,271*
– 101–200	0,145*	0,163*	0,129*	0,178*
– 201–250	-0,067	-0,049	0,014	-0,044
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika				
– do 0,05	0,233*	0,077	0,131	0,184
– 0,05–0,2	0,226*	0,243*	0,206*	0,270*
– powyżej 0,2	0,036	0,141*	-0,033	0,053
Typ własności				
– własność publiczna	0,328*	0,251*	0,280*	0,340*
– własność prywatna	0,170*	0,195*	0,132*	0,202*
Regiony				
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,179*	0,191*	0,169*	0,222*
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,112	0,264*	0,055	0,166
Ogółem	0,191*	0,197*	0,147*	0,216*

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

Również i w tym przypadku podjęto próbę modelowania tej zależności według formuły regresji logistycznej. Wyniki estymacji równania logitowego opisującego zależność korelacyjną wyników ekonomicznych łącznie oraz w wyróżnionych kategoriach względem OPB przedstawiają tablice 35a–35d.

**Tablica 35a. Rezultaty szacunku modelu logitowego wyników ekonomicznych łącznie względem orientacji przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPB	1,843	0,305	0,000	6,31
Stała	-0,655	0,218	0,003	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 35b. Rezultaty szacunku modelu logitowego stopnia realizacji planów względem orientacji przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPB	1,325	0,328	0,000	3,76
Stała	0,086	0,232	0,711	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 35c. Rezultaty szacunku modelu logitowego pozycji rynkowej względem orientacji przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPB	1,256	0,236	0,000	3,51
Stała	-0,469	0,169	0,005	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 35d. Rezultaty szacunku modelu logitowego poprawy sytuacji ekonomicznej względem orientacji przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Test istotności ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPB	0,959	0,349	0,006	2,61
Stała	0,312	0,246	0,206	

Źródło: Obliczenia własne.

We wszystkich oszacowanych modelach uzyskano statystycznie istotne oceny współczynnika regresji logitowej. Oszacowane wartości oznaczają zgodnie z odnotowanymi wartościami współczynnika korelacji liniowej Pearsona, że OPB stymulowała wyniki przedsiębiorstwa łącznie oraz w wyróżnionych kategoriach (współczynnik regresji logitowej w pierwszym przypadku przyjął wartość  $a=1,843$ , w drugim  $a=1,325$ , w trzecim  $a=1,256$  i w czwartym  $a=0,959$ ) oraz że w wyniku jednostkowego wzrostu OPB szansa poprawy wyników przedsiębiorstwa łącznie wzrastała ponad sześciokrotnie ( $\exp(B)=6,3$ ), szansa poprawy wyników przedsiębiorstwa w kategorii realizacji planów wzrastała prawie czterokrotnie ( $\exp(B)=3,76$ ), szansa poprawy wyników w kategorii pozycji rynkowej wzrastała trzyipółkrotnie ( $\exp(B)=3,51$ ) i szansa poprawy sytuacji ekonomicznej wzrastała ponad dwuipółkrotnie ( $\exp(B)=2,61$ ).

### **7.3. Poziomy orientacji na wiedzę w zakresie jej wykorzystywania i transferu poza przedsiębiorstwa a wyniki ekonomiczne**

Orientacja przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwa (OPC) była skorelowana z wynikami, jakie osiągały przedsiębiorstwa ( $r=0,354$ ,  $p<0,01$ ). OPC miała w miarę równomierny wpływ, mierzony współczynnikiem korelacji Pearsona, na wyróżnione trzy kategorie wyników działalności przedsiębiorstwa, tj. stopień realizacji planów ( $r=0,298$ ), pozycję rynkową przedsiębiorstwa ( $r=0,312$ ) oraz poprawę sytuacji ekonomicznej ( $r=0,263$ ). Wszystkie współczynniki były statystycznie istotne ( $p=0,01$ ).

Skorelowanie poziomu orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie C z ich wynikami ulegało niewielkiemu zróżnicowaniu ze względu na cechy badanych podmiotów. Dla większości wyróżnionych grup przedsiębiorstw zależności korelacyjne okazały się statystycznie istotne. Wartości współczynników korelacji Pearsona wyznaczone w grupach przedsiębiorstw utworzonych ze względu na przyjęte w badaniu cechy przedstawia tablica 36.

**Tablica 36. Współczynniki korelacji między orientacją przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwa a wynikami ekonomicznymi w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Współczynniki korelacji między OPC a			
	stopniem realizacji planów przedsiębiorstw	pozycją rynkową przedsiębiorstw	poprawą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw	wynikami łącznie
Sektor				
– przemysł	0,310*	0,328*	0,270*	0,364*
– usługi	0,278*	0,297*	0,262*	0,347*
Pochodzenie kapitału				
– wyłącznie kapitał polski	0,301*	0,304*	0,272*	0,353*
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,121*	0,130	0,030	0,120
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,387*	0,363*	0,232	0,425*
Sprzedaż w mln PLN				
– do 5	0,244*	0,195*	0,237*	0,271*
– 5–40	0,284*	0,285*	0,236*	0,326*
– powyżej 40	0,236*	0,328*	0,190*	0,327*
Liczba pracowników				
– 50–100	0,326*	0,349*	0,277*	0,384*
– 101–200	0,270*	0,246*	0,261*	0,319*
– 201–250	0,127	0,225	0,099	0,188
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika				
– do 0,05	0,216*	0,132	0,143	0,198
– 0,05–0,2	0,315*	0,276*	0,295*	0,357*
– powyżej 0,2	0,286*	0,324*	0,164*	0,293*
Typ własności				
– własność publiczna	0,395*	0,387*	0,434*	0,480*
– własność prywatna	0,280*	0,298*	0,231*	0,330*
Regiony				
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,263*	0,301*	0,224*	0,322*
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie)	0,271*	0,391*	0,267*	0,373*
Ogółem	0,298*	0,312*	0,263*	0,354*

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.



Wyniki estymacji równania logitowego opisującego zależność korelacyjną wyników ekonomicznych łącznie oraz w wyróżnionych kategoriach względem OPC prezentują tablice 37a–37d.

**Tablica 37a. Rezultaty szacunku modelu logitowego wyników ekonomicznych łącznie względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwa**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPC	2,686	0,252	0,000	14,67
Stała	-1,174	0,174	0,000	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 37b. Rezultaty szacunku modelu logitowego stopnia realizacji planów względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwa**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPC	2,019	0,275	0,000	7,53
Stała	-0,335	0,187	0,073	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 37c. Rezultaty szacunku modelu logitowego pozycji rynkowej względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwa**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPC	1,822	0,198	0,000	6,18
Stała	-0,816	0,136	0,000	

Źródło: Obliczenia własne.

**Tablica 37d. Rezultaty szacunku modelu logitowego poprawy sytuacji ekonomicznej względem orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza przedsiębiorstwa**

Zmienna niezależna	Współczynnik B	Błąd szacunku (SE)	Istotność ( <i>p-value</i> )	Ryzyko względne exp(B)
OPC	1,701	0,290	0,000	5,48
Stała	-0,147	0,196	0,454	

Źródło: Obliczenia własne.

Oszacowane wartości współczynników regresji logitowej okazały się statystycznie istotne i oznaczają zgodnie z odnotowanymi wartościami współczynnika korelacji liniowej Pearsona, że OPC stymulowała wyniki przedsiębiorstwa łącznie oraz w wyróżnionych kategoriach (współczynnik regresji logitowej w pierwszym przypadku przyjął wartość  $a=2,686$ , w drugim  $a=2,019$ , w trzecim  $a=1,822$  i w czwartym  $a=1,701$ ) oraz że w wyniku jednostkowego wzrostu OPC szansa poprawy wyników przedsiębiorstwa łącznie wzrastała ponad czternastoipółkrotnie ( $\exp(B)=14,67$ ), szansa poprawy wyników w kategorii realizacji planów wzrastała siedmioipółkrotnie ( $\exp(B)=7,53$ ), szansa poprawy pozycji rynkowej wzrastała ponad sześciokrotnie ( $\exp(B)=6,18$ ), szansa poprawy sytuacji ekonomicznej wzrastała prawie pięcioipółkrotnie ( $\exp(B)=5,48$ ).

Obliczenia poziomu orientacji na wiedzę w trzech zakresach (OPA, OPB, OPC) wskazują, że orientacja na wiedzę najsilniej ujawniła się w zakresie B (0,7034), w drugiej kolejności w zakresie C (0,6759), w trzecim rzędzie zaś w zakresie A (0,6599). Różnice między wartościami średnimi były statystycznie istotne ( $p<0,001$ ). Poziomy tych orientacji w nieznacznym stopniu różnicowały wyróżnione cechy przedsiębiorstw, wskazując na znaczną niezależność poziomu orientacji na wiedzę w ramach tych zakresów od uwarunkowań prowadzonej działalności.

Poziomy orientacji na wiedzę w każdym z wyróżnionych zakresów miały słaby, aczkolwiek istotny statystycznie, wpływ na wyniki przedsiębiorstw, a wyróżnione cechy przedsiębiorstw w niewielkim stopniu różnicowały siłę tych zależności (por. tablica 38).

**Tablica 38. Współczynniki korelacji Pearsona między orientacją przedsiębiorstw na wiedzę w trzech zakresach a wynikami w kategoriach realizacji planów, pozycji rynkowej i poprawy sytuacji ekonomicznej**

Zakresy orientacji na wiedzę	Średni poziom orientacji	Współczynniki korelacji między OP a		
		stopniem realizacji planów przedsiębiorstw	pozycją rynkową przedsiębiorstw	poprawą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw
OPA	0,6599	0,239	0,235	0,227
OPB	0,7034	0,191	0,197	0,147
OPC	0,6759	0,298	0,312	0,263
OP	0,6797	0,281	0,287	0,246

Wszystkie wyniki są statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

## 8. Struktura orientacji przedsiębiorstw na wiedzę a wyniki ekonomiczne

W badanej zbiorowości przedsiębiorstw można wyróżnić grupy podmiotów o różnych poziomach orientacji na wiedzę w zakresach A, B i C. Analizie poddano różne struktury orientacji przedsiębiorstw ze względu na poziomy OPA, OPB i OPC. Identyfikując struktury orientacji przedsiębiorstw na wiedzę, zastosowano podejście *post hoc*. W podejściu tym segmenty przedsiębiorstw o różnej strukturze orientacji na wiedzę wyodrębniono na podstawie podobieństwa poziomów OPA, OPB i OPC. Metodą *k*-średnich wyróżniono sześć segmentów. Średnie wartości poziomów orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w trzech zakresach dla sześciu segmentów przedsiębiorstw przedstawia tablica 39.

**Tablica 39. Profile sześciu segmentów przedsiębiorstw według poziomów orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w wyróżnionych zakresach (wartości średnie)**

Segment	OPA	OPB	OPC
I. Bardzo niski poziom orientacji na wiedzę w każdym z wyodrębnionych zakresów	0,4115	0,4993	0,3861
II. Niski poziom orientacji w każdym z wyodrębnionych zakresów	0,5699	0,5375	0,5821
III. Niski poziom OPA i OPC oraz wysoki poziom OPB	0,5679	0,6967	0,5507
IV. Niski poziom OPA oraz wysokie poziomy OPB i OPC	0,6293	0,6967	0,7431
V. Niski poziom OPC oraz wysokie poziomy OPA i OPB	0,7464	0,7503	0,6722
VI. Bardzo wysokie poziomy orientacji na wiedzę w każdym z wyodrębnionych zakresów	0,8118	0,8326	0,8389

Źródło: Obliczenia własne.

Jak wynika z danych zawartych w tablicy 39:

1. Segment pierwszy skupił przedsiębiorstwa, których orientacja na wiedzę w każdym z wyróżnionych zakresów była bardzo niska; segment ten objął 5,6% badanych przedsiębiorstw.

2. Segment drugi skupił przedsiębiorstwa, których orientacja na wiedzę w każdym z wyróżnionych zakresów była niska; segment ten objął 14% badanych przedsiębiorstw.
3. Segment trzeci skupił przedsiębiorstwa, których orientacja na wiedzę w zakresie A i C była niska, w zakresie B zaś wysoka; segment ten skupił 17,4% badanych przedsiębiorstw.
4. Segment czwarty skupił przedsiębiorstwa, których orientacja na wiedzę w zakresie A była niska, w zakresach B i C zaś wysoka; segment ten objął 22,8% badanych przedsiębiorstw.
5. Segment piąty skupił przedsiębiorstwa, których orientacja na wiedzę w zakresach A i B była wysoka, w zakresie C zaś niska; segment ten objął 17,8% badanych przedsiębiorstw.
6. Segment szósty skupił przedsiębiorstwa, których orientacja na wiedzę w każdym z wyróżnionych zakresów była bardzo wysoka; segment ten objął 22,4% badanych przedsiębiorstw.

Dla każdego z tych sześciu segmentów obliczono średni poziom zmiennej opisującej osiągnięte wyniki ekonomiczne w trzech kategoriach oraz łącznie. Poziomy te różniły się, wskazując na występowanie zależności wyników ekonomicznych od struktury orientacji przedsiębiorstw na wiedzę. Siłę tej zależności, mierzonej współczynnikiem  $\eta$ , należy uznać za raczej słabą lub umiarkowaną. Wartości średnie zmieniających opisujących wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w wyróżnionych segmentach przedstawia tablica 40.

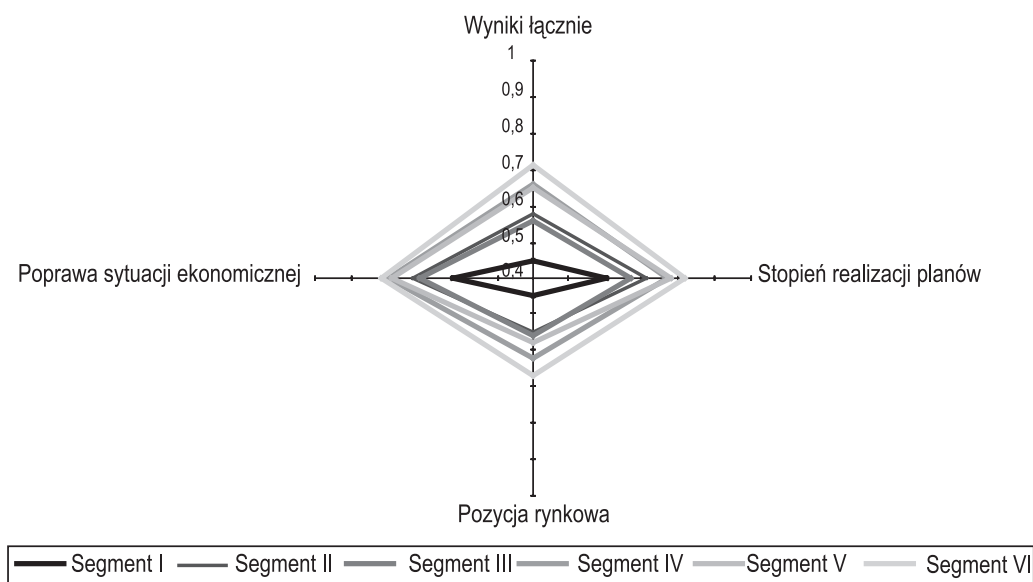
**Tablica 40. Profile sześciu segmentów ze względu na osiągnięte wyniki ekonomiczne w wyróżnionych kategoriach (wartości średnie)**

Segmenty przedsiębiorstw ze względu na poziomy OPA, OPB, OPC	Średni poziom zmiennej opisującej			
	wyniki łącznie	stopień realizacji planów	pozycję rynkową	poprawę sytuacji ekonomicznej
I. Bardzo niski poziom orientacji na wiedzę w każdym z wyodrębnionych zakresów	0,45	0,60	0,45	0,62
II. Niski poziom orientacji w każdym z wyodrębnionych zakresów	0,58	0,71	0,55	0,73
III. Niskie poziomy OPA i OPC oraz wysoki poziom OPB	0,56	0,67	0,56	0,71
IV. Niski poziom OPA oraz wysokie poziomy orientacji OPB i OPC	0,66	0,77	0,62	0,80

V. Niski poziom OPC oraz wysokie poziomy OPA i OPB	0,65	0,78	0,58	0,79
VI. Bardzo wysokie poziomy orientacji na wiedzę w każdym z wyodrębnionych zakresów	0,71	0,82	0,67	0,82
Przedsiębiorstwa ogółem	0,63	0,75	0,59	0,77
Statystyka $F^{104}$	21,310	15,034	17,234	11,464
Istotność	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Wskaźnik korelacyjny $\eta$	0,334	0,286	0,304	0,252

Źródło: Obliczenia własne.

Dane zawarte w tabelicy 40 ilustruje rysunek 12.



**Rysunek 12. Średnie poziomy wyników przedsiębiorstw w sześciu segmentach o różnej strukturze orientacji na wiedzę**

Źródło: Opracowanie własne.

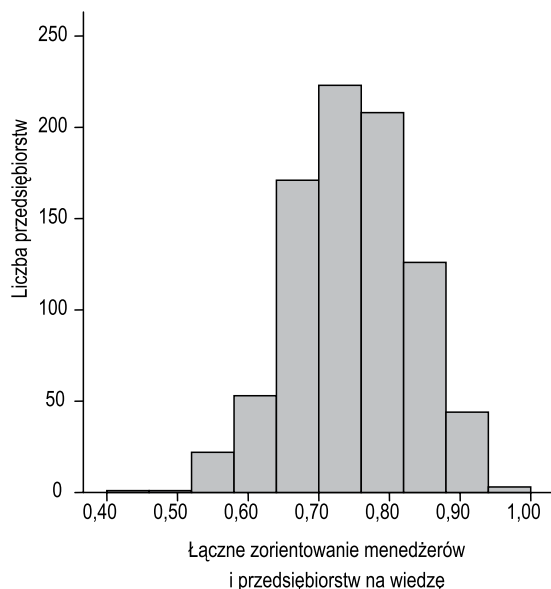
<sup>104</sup> Wynik testu ANOVA.

## **9. Łączna orientacja menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę**

### **9.1. Poziom łącznej orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę**

Rozważania zawarte w punktach 1–8 tej części opracowania umożliwiły zweryfikowanie sformułowanych wcześniej hipotez badawczych. Interpretacja wyników zaprezentowanych w tych punktach znajduje się w III części pracy. Dodatkowym zadaniem, wykraczającym poza problematykę ujętą w hipotezach, było połączenie wskaźnika orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę oraz wyliczenie orientacji łącznej (ŁO), a także zidentyfikowanie jej wpływu na wyniki przedsiębiorstw. Wyniki tych dodatkowych obliczeń zaprezentowane zostały w punktach 9.1 i 9.2.

Przeciętny poziom łącznej orientacji na wiedzę menedżerów i przedsiębiorstw, mierzony za pomocą wartości funkcji przynależności, w badanej grupie przedsiębiorstw wyniósł 0,7466 i wskaźnik ten wykazywał bardzo niską zmienność, wynoszącą jedynie 11%. Niewielka zmienność tego wskaźnika informuje, że badana grupa przedsiębiorstw okazała się wysoce homogeniczna ze względu na ŁO. Najniższy poziom orientacji łącznej, jaki odnotowano, to 0,42, najwyższy zaś to wartość 0,96. Rozkład wartości wskaźnika mierzącego poziom ŁO, którego histogram przedstawia rysunek 13, charakteryzował się umiarkowaną asymetrią ujemną ( $-0,154$ ), wskazując na równomierne rozłożenie względem średniego poziomu badanej grupy przedsiębiorstw.



**Rysunek 13. Rozkład wartości wskaźnika łącznej orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę**

Źródło: Opracowanie własne.

Różnicowanie się ŁO według cech przedsiębiorstw przedstawia tablica 41.

**Tablica 41. Średni poziom łącznej orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Średni poziom ŁO	Istotność różnic między średnimi ( <i>p-value</i> )
Sektor		
– przemysł	0,7402	0,002*
– usługi	0,7584	
Pochodzenie kapitału		
– wyłącznie kapitał polski	0,7429	0,004*
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,7530	
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,7758	
Sprzedaż w mln PLN		
– do 5	0,7309	0,033*
– 5–40	0,7469	
– powyżej 40	0,7594	

Liczba pracowników		
– 50–100	0,7432	0,263
– 101–200	0,7485	
– 201–250	0,7582	
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika		
– do 0,05	0,7341	0,016*
– 0,05–0,2	0,7409	
– powyżej 0,2	0,7589	
Typ własności		
– własność publiczna	0,7521	0,423
– własność prywatna	0,7456	
Regiony		
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)	0,7425	0,570
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko- mazurskie)	0,7474	
Ogółem	0,7466	

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

Przedstawione wyniki wskazują na następujące prawidłowości w kształtowaniu się poziomu ŁO w zależności od cech przedsiębiorstw:

1. Poziom ŁO statystycznie istotnie różnicował rodzaj sektora, w którym funkcjonowały przedsiębiorstwa. Poziom łącznej orientacji na wiedzę był wyższy w sektorze usług (i wynosił średnio 0,7584) niż w sektorze przemysłu, w którym osiągnął średni poziom 0,7402.
2. Poziom łącznej orientacji na wiedzę istotnie różnicowało pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa. Poziom ten był tym wyższy, im wyższy był udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie. W przypadku przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie krajowym poziom ten wynosił średnio 0,7429, w przypadku przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie zagranicznym zaś 0,7758.
3. Poziom ŁO wykazywał istotną statystycznie korelację względem wartości sprzedaży. Im wyższa była sprzedaż przedsiębiorstwa, zarówno łącznie, jak i na jednego zatrudnionego, tym poziom ŁO był wyższy. Dla przedsiębiorstw, które osiągnęły sprzedaż do 5 mln PLN, poziom ten wynosił średnio 0,7319, dla przedsiębiorstw zaś, których sprzedaż przekroczyła 40 mln PLN, 0,7536.



Pozostałe z wyróżnionych w badaniu cech przedsiębiorstw nie różnicowały statystycznie istotnie poziomu ŁO. Nie można zatem stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa, typ własności oraz stopień uprzemysłowienia regionu, w którym zlokalizowane było przedsiębiorstwo, miały wyraźny wpływ na poziom łącznej orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę.

## 9.2. Poziom łącznej orientacji menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę a wyniki ekonomiczne

Łączna orientacja menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę miała w miarę równomierny wpływ, mierzony współczynnikiem korelacji Pearsona, na wyróżnione trzy kategorie wyników działalności przedsiębiorstwa, tj. stopień realizacji planów ( $r=0,245$ ), pozycję rynkową ( $r=0,260$ ) oraz poprawę sytuacji ekonomicznej (0,234). Wszystkie korelacje okazały się statystycznie istotne ( $p=0,01$ ). Skorelowanie poziomu ŁO z wynikami przedsiębiorstw ulegało niewielkiemu zróżnicowaniu ze względu na wyróżnione w badaniu cechy przedsiębiorstw. Dla większości grup przedsiębiorstw analizowane zależności okazały się statystycznie istotne. Wartości współczynników korelacji Pearsona, wyznaczone w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich cechy, przedstawia tablica 42.

**Tablica 42. Współczynniki korelacji Pearsona między łączną orientacją menedżerów i przedsiębiorstw na wiedzę a wynikami ekonomicznymi w grupach przedsiębiorstw**

Cecha klasyfikująca	Współczynniki korelacji między ŁO a			
	stopniem realizacji planów przedsiębiorstw	pozycją rynkową przedsiębiorstw	poprawą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw	wynikami łącznie
Sektor				
– przemysł	0,270*	0,307*	0,284*	0,346*
– usługi	0,211*	0,208*	0,172*	0,245*
Pochodzenie kapitału				
– wyłącznie kapitał polski	0,255*	0,254*	0,261*	0,311*
– z udziałem kapitału zagranicznego	0,102	0,089	0,016	0,090
– wyłącznie kapitał zagraniczny	0,227	0,293*	0,041	0,231

Sprzedaż w mln PLN				
– do 5	0,221*	0,185*	0,261*	0,268*
– 5–40	0,255*	0,255*	0,224*	0,298*
– powyżej 40	0,140	0,185*	0,087	0,178
Liczba pracowników				
– 50–100	0,286*	0,288*	0,256*	0,336*
– 101–200	0,189*	0,223*	0,203*	0,251*
– 201–250	0,118	0,169	0,169	0,182
Sprzedaż w mln PLN na 1 pracownika				
– do 0,05	0,224	0,123	0,149	0,201
– 0,05–0,2	0,300*	0,257*	0,289*	0,341*
– powyżej 0,2	0,112	0,218*	0,107	0,184*
Typ własności				
– własność publiczna	0,339*	0,356*	0,315*	0,397*
– własność prywatna	0,230*	0,249*	0,227*	0,288*
Regiony				
– wyżej uprzemysłowione (woj. mazowieckie, małopolskie, śląskie, wielkopolskie)				
– niżej uprzemysłowione (woj. lubelskie, podlaskie, święto- krzyskie, warmińsko-mazur- skie)	0,240*	0,261*	0,242*	0,306*
	0,192*	0,282*	0,230*	0,285*
Ogółem	0,245*	0,260*	0,234*	0,300*

\*Wyniki statystycznie istotne dla  $p=0,05$ .

Źródło: Obliczenia własne.

# III. INTERPRETACJA WYNIKÓW BADANIA EMPIRYCZNEGO

Na wstępie tej części opracowania chcemy zwrócić uwagę na sposób analizy wyników badań empirycznych. Analizując te wyniki, odwołujemy się do badań przedsiębiorstw prowadzonych uprzednio w Polsce i za granicą. Były to badania prowadzone dla innych celów, a także na innych próbach i często w innym czasie. Mamy świadomość niepełnej porównywalności wyników tych badań z naszymi. Uwzględnienie ich w opisie okazało się jednak pożyteczne. Umożliwiło bowiem między innymi przeanalizowanie zmian rezultatów badania pod wpływem modyfikacji niektórych założeń badawczych (na przykład, na skutek wyboru innej próby).

W analizie danych zastosowano różne narzędzia statystyczne. Jednym z nich był współczynnik korelacji. Jego poziom wahał się w przedziale od 0,1 do 0,4. Były więc to poziomy nominalnie niskie. Należy jednak zauważyć, że zależności identyfikowane w naukach społecznych są uwarunkowane niezwykle licznymi czynnikami, które powodują zaniżanie współczynników korelacji między badanymi kategoriami. Dlatego już zidentyfikowanie statystycznie istotnej korelacji zasługuje na uwagę badacza. W związku z tym współczynniki statystycznie istotne interpretowaliśmy następująco:

- około 0,1 do 0,2 – korelacja słaba
- powyżej 0,2 do 0,3 – korelacja raczej słaba
- powyżej 0,3 do 0,4 – korelacja umiarkowana
- powyżej 0,4 – korelacja dość silna.

Jakkolwiek w wielu przypadkach wyjaśnienia dotyczące zaobserwowanych zjawisk zawarte w tej części pracy wynikają z przeprowadzonych badań oraz lektury literatury przedmiotu, to niekiedy formułowaliśmy jedynie wyjaśnienia hipotetyczne, wymagające dodatkowych badań dla ich potwierdzenia. Umieściliśmy takie prawdopodobne interpretacje rezultatów przeprowadzonych badań, uznając, że lepiej jest wskazać kierunek poszukiwania wyjaśnienia niż pozostawić zaobserwowane zjawisko bez żadnego komentarza.

Analiza została przeprowadzona odpowiednio do kolejności hipotez. Każda hipoteza została omówiona na tle uzyskanych wyników. Podsumowaniem tego omówienia jest konstatacja dotycząca weryfikacji hipotezy i wnioski praktyczne wypływające z analizy.

## 1. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 1

### **Im wyższa orientacja menedżerów na wiedzę, tym wyższa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę.**

Zrozumienie zależności między tymi dwiema kategoriami wymaga przypomnienia ich rozumienia. Pierwszą jest OM. Włączenie tej kategorii do modelu wynikało z powszechnie podzielanego wśród badaczy przekonania o decydującym wpływie menedżerów na to, co dzieje się w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach. Na duże znaczenie menedżerów w procesach związanych z wiedzą wskazują naukowcy klasyfikujący podejmowane przez nich role na: „role związane z generowaniem i obróbką informacji” oraz „role decyzyjne.”<sup>105</sup> Badacze wskazują też, że przyszłość należy do menedżera, który potrafi uczyć się od innych oraz potrafi uczyć się przez całe życie.<sup>106</sup>

W świetle wyników badań OM jest kategorią niezwykle przydatną, ponieważ menedżerowie okazali się mieć bardzo duże znaczenie w odniesieniu do badanego wycinka praktyki przedsiębiorstw, czyli procesów związanych z wiedzą.<sup>107</sup>

W badaniu, które zasadniczo koncentrowało się na wpływie OP na wyniki ekonomiczne, wprowadzenie do analizy kategorii OM pozwoliło dodatkowo stwierdzić, czy poziom OP jest konsekwencją postaw menedżerów wobec wiedzy czy też raczej perturbacji w przełożeniu OM na OP. Ujawnienie takich perturbacji wskazuje na występowanie barier, które ograniczają poprawianie wyników ekonomicznych przedsiębiorstw. Określenie takich barier umożliwiłoby podjęcie prób ich eliminacji lub przynajmniej ograniczeń.

---

<sup>105</sup> J. Szaban, *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do Euromenedżera*, WSPiZ, Warszawa 2000, s. 90.

<sup>106</sup> Ibidem, s. 243. Autorka przywołuje tu opinie B. Wawrzyniaka, wyrażoną w: *Bohaterowie naszych czasów*, „MBA” 1998, nr 6, s. 5–8.

<sup>107</sup> Por. na przykład Z. Dowgiałło, W. Zadworny, *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Znicz, Szczecin 2005.

Aby zweryfikować hipotezę 1, konieczne były pomiary poziomów OM oraz OP.

Poziom wartości średniej OM (mierzonej funkcją przynależności) wyniósł 0,81, przy najniższym poziomie 0,5 i najwyższym 1. Menedżerowie ujawnili zatem bardzo wysoki poziom orientacji na wiedzę. Nieco wyższy poziom OM wystąpił w sektorze usług w porównaniu z sektorem przemysłu<sup>108</sup> oraz w przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym w porównaniu z przedsiębiorstwami o kapitale polskim, ale różnice nie były duże; grupa badanych menedżerów była zatem pod tym względem wysoce homogeniczna. Rodzi się pytanie o to, jak wyjaśnić tak wysoki poziom OM oraz jego wyraźne ujednoczenie. Kwestie te są tym bardziej interesujące, że przedsiębiorstwa objęte badaniem charakteryzowały się różnymi cechami, natomiast ich menedżerowie byli w bardzo dużym stopniu homogeniczni, jeśli chodzi o oceny roli wiedzy w przedsiębiorstwie.

Jak wskazują inni autorzy, menedżerowie stanowią wyraźnie wyodrębnioną grupę społeczną, wewnątrznie homogeniczną, dość jednolitą nie tylko pod względem sposobu zachowania, ubierania się, gustów i aspiracji konsumpcyjnych, ale także myślenia. A.K. Koźmiński pisze o zjawisku grupowej samoidentyfikacji menedżerów.<sup>109</sup> Co prawda, wniosek ten sformułował on na podstawie badań literatury zagranicznej, można jednak z dużą pewnością stwierdzić, że dotyczy on także menedżerów przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. J. Szaban przeprowadziła badania porównujące dyrektorów z okresu przed transformacją z menedżerami lat 90. Przeanalizowała ich cechy demograficzne, typ kariery, styl życia, opinie, systemy wartości, sposoby postępowania. Wyniki tych badań wskazują, że menedżerów charakteryzują liczne podobieństwa, także dotyczące opinii, postaw, zachowań.<sup>110</sup> W znacznej mierze jest to rezultat podobieństwa warunków, w jakich funkcjonują. „Globalizująca się gospodarka światowa wymusza m.in. globalne zmiany w postrzeganiu wiedzy i świadomości kadry kierowniczej, będące czynnikiem sprawczym globalizacji mentalności.”<sup>111</sup>

Oznacza to, że wyniki naszych badań wskazujące na znaczne ujednoczenie orientacji na wiedzę znajdują potwierdzenie w innych badaniach.

Kolejne pytanie dotyczy przyczyn wysoce pozytywnej postawy wobec wiedzy (wysokiego poziomu OM) wykazywanej powszechnie przez menedżerów. Przyczyn

---

<sup>108</sup> Należy w tym miejscu przypomnieć, że z badań wyłączono przedsiębiorstwa usługowe intensywnie wykorzystujące wiedzę. To wyłączenie mogłoby jednak mieć prawdopodobnie większy wpływ na zróżnicowanie poziomów OP pomiędzy przedsiębiorstwami usługowymi i przemysłowymi niż na zróżnicowanie OM pomiędzy tymi grupami przedsiębiorstw.

<sup>109</sup> A.K. Koźmiński, *Kultura menedżerska w: Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 221.

<sup>110</sup> J. Szaban, *Przemiany roli...*, op.cit., s. 228–236.

<sup>111</sup> M. Brzeziński, *Przyszłość przywództwa kierowniczego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 5.

takiego stanu rzeczy można doszukiwać się w cechach samych menedżerów, jak i w otoczeniu, w którym przyszło im funkcjonować.

O cechach menedżerów pisze w swoich badaniach W. Widera. Obejmowały one 71 przedsiębiorstw w regionie środkowym. W próbie znalazły się państwowe i prywatne duże i małe przedsiębiorstwa. 93,5% dyrektorów i 90,3% prezesów tych przedsiębiorstw ukończyło studia wyższe.<sup>112</sup> Wyższe wykształcenie skłania do docenia- nia wiedzy w różnych okolicznościach, także w przedsiębiorstwie. Nie ma powodu sądzić, aby średni poziom wykształcenia i wiek menedżerów w innych regionach Polski był zdecydowanie odmienny od tych stwierdzonych w regionie środkowym. Dlatego należy sądzić, że w innych regionach kraju relatywnie wysoki poziom wykształcenia menedżerów sprzyja ich pozytywnym postawom względem wiedzy. Poziom ten może być wprawdzie nieco niższy w mniejszych przedsiębiorstwach, ale nie zmienia to faktu, że menedżerowie są stosunkowo dobrze wykształceni.<sup>113</sup>

Jak wspomniano, ważne są też cechy otoczenia, w którym funkcjonują menedżerowie. W latach 90., jak nigdy przedtem, dała o sobie znać konieczność stałego uzupełniania wiedzy i umiejętności kierowniczych (wiedza dla zarządzania) wynikająca z presji rynku pracy.<sup>114</sup> W badaniach przeprowadzonych w 1997 roku 61% menedżerów wyraziło przekonanie, że jednym z warunków awansu na stanowisko menedżerskie jest uprzednie zdobycie odpowiednich kwalifikacji.<sup>115</sup> Menedżerowie różnych szczebli oraz pracownicy dążący do zajęcia takich stanowisk zabiegali zatem o wzbogacanie swoich życiorysów o kolejne studia i szkolenia. Ta tendencja do dokształcania utrzymuje się do dziś. Wskazuje to na świadomość potrzeby wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, która jest częścią orientacji menedżerów na wiedzę.

Czynnikiem zewnętrznym wpływającym na wysoką ocenę roli wiedzy w przedsiębiorstwach są wspomniane już procesy globalizacji oraz wynikające z nich między innymi dążenia do powielania zachowań, a także sposobów myślenia menedżerów z krajów zachodnich. Ponieważ w globalnym środowisku menedżerów upowszechnia się opinia, że wiedza jest strategicznym zasobem organizacji o najsilniejszym wpływie na możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej (badania KPMG wskazują na 80-procentowe zainteresowanie przedsiębiorstw zarządzaniem wiedzą w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej)<sup>116</sup>, to menedżerowie przedsiębiorstw

<sup>112</sup> W. Widera, *Wzory adaptacji organizacji gospodarczych do rynku*, SGH, Warszawa, 2000, s. 43.

<sup>113</sup> A. Stosik, badająca polskie przedsiębiorstwa, pisze również o wysokim wykształceniu polskich przedsiębiorców. A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 179.

<sup>114</sup> J. Szaban, *Przemiany roli...*, op.cit., s. 194.

<sup>115</sup> Ibidem, s. 195.

<sup>116</sup> G. Gierszewska, *Strategie zarządzania...*, op.cit., s. 21.

działających w Polsce formułują podobne poglądy. Sprzyja temu lektura profesjonalnej literatury, wiadomości w internecie oraz osobiste kontakty z cudzoziemcami.<sup>117</sup>

Tak więc wysoki poziom OM był zapewne wynikiem ogólnego klimatu panującego w grupie menedżerów, ale może też być konsekwencją własnych pozytywnych doświadczeń lub obserwacji innych przedsiębiorstw, w których działania intensyfikujące pozyskiwanie informacji i ich upowszechnianie oraz wykorzystywanie podejmowano z dobrym skutkiem.

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że generalnie menedżerowie badanych przedsiębiorstw są mentalnie i emocjonalnie przygotowani do zarządzania na podstawie wiedzy odpowiednio do postrzeganej przez nich dużej roli tego zasobu. Nie należy jednak zapominać o pewnym zróżnicowaniu w ramach grupy, polegającym między innymi na tym, że menedżerów przedsiębiorstw z polskim kapitałem charakteryzował nieco niższy poziom orientacji na wiedzę niż menedżerów przedsiębiorstw zagranicznych. Można przypuszczać, że różnice te są konsekwencją standardów funkcjonowania przedsiębiorstw zagranicznych czerpiących z zachodnich doświadczeń zarządzania wiedzą. Jak już wspomniano, zróżnicowanie dotyczy również menedżerów przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych. Niższy poziom OM w przemyśle może wynikać z koncentracji uwagi menedżerów na wiedzy inżynierskiej, technologicznej, a mniejszego zainteresowania wiedzą o rynku. Tacy menedżerowie funkcjonują w przedsiębiorstwach różnych krajów. We wspomnianym w pierwszej części tego opracowania artykule J. Darroch i R. McNaughtona wyróżniony został segment przedsiębiorstw, a tym samym menedżerów ukierunkowanych na wiedzę naukową (*scientific oriented*), nastawionych na rozwijanie wiedzy technicznej, ale niewykazujących gotowości do reakcji na zmiany rynkowe.<sup>118</sup> Jak założyliśmy, orientacja na rynek jest ważnym składnikiem orientacji na wiedzę, dlatego mniejsze zainteresowanie wiedzą o rynku skutkuje niższym poziomem orientacji na wiedzę w ogóle.

Drugą kategorią użytą w sformułowaniu hipotezy 1 jest orientacja przedsiębiorstw na wiedzę. OP została pomyślana jako orientacja przejawiająca się w trzech zakresach działań związanych z wiedzą (OPA, OPB, OPC). Aby dokonać pomiaru tej kategorii, należało zatem dokonać pomiaru orientacji w tych trzech zakresach, a więc orientacji cząstkowych, a następnie skonstruować kategorię całościowej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę.

---

<sup>117</sup> Na fakt szybkiego przejmowania przez polskich menedżerów (biznesmenów) sposobu zachowania i myślenia od przedstawicieli zachodniego biznesu wskazuje P. Sztompka. Por. A.K. Koźmiński, P. Sztompka, *Rozmowa o wielkiej przemianie*, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 114.

<sup>118</sup> J. Darroch, R. McNaughton, *Beyond market orientation*, op.cit., s. 582.

Analiza danych pokazała, że wszystkie orientacje cząstkowe wiązały dość silne zależności. Najsilniej skorelowane były OPA i OPC, najsłabiej zaś OPB i OPC. Oznacza to, że silniejsze były zależności między pozyskiwaniem danych i informacji z zewnątrz z ich wykorzystaniem niż między wytwarzaniem nowej wiedzy w przedsiębiorstwie i jej wykorzystywaniem. Można to interpretować jako przedkładanie informacji zewnętrznych nad wiedzę wytworzoną wewnątrz przedsiębiorstwa. Otrzymany wynik może mieć jednak inną, bardziej prawdopodobną przyczynę. Mianowicie, pozyskanie informacji zewnętrznej i jej wykorzystanie jest stosunkowo łatwiejsze niż wykorzystanie wiedzy stworzonej w przedsiębiorstwie. Aby doszło do wykorzystania wiedzy stworzonej w organizacji, konieczne jest jej przekazanie właściwym pracownikom, czyli tzw. socjalizacja wiedzy.<sup>119</sup> Jednak socjalizacja wiedzy zależy od sprzyjającej jej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zdolności pracowników do dzielenia się wiedzą, zdolności do współpracy, zaufania między pracownikami i kierownictwem. Taka kultura organizacyjna nie występuje powszechnie w polskich przedsiębiorstwach. Wiele z nich cechuje brak zaufania pomiędzy pracownikami, niechęć do współpracy, postawy indywidualistyczne, intensywna konkurencja między komórkami organizacyjnymi i poszczególnymi osobami oraz rywalizacja z przedsiębiorstwami tego samego łańcucha wartości.<sup>120</sup> Zmiana kultury organizacyjnej nie pochłania wielkich nakładów finansowych, ale wymaga długotrwałych wysiłków kierownictwa na rzecz zmiany postaw pracowników przedsiębiorstwa.

Wartości współczynników korelacji wskazują na stymulujący wpływ każdego z zakresów na orientacje w pozostałych zakresach, czyli na przykład im wyższy poziom OPA, tym wyższe poziomy OPB i OPC. Oznacza to, że pozyskiwanie informacji z zewnątrz pozytywnie wpływa na pozostałe procesy dotyczące wiedzy w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa otwarte na otoczenie zwiększają możliwości tworzenia wiedzy i jej wykorzystywania.

Wartości współczynników korelacji między orientacjami w poszczególnych zakresach nie różniły się znacząco w grupach przedsiębiorstw, wyróżnionych ze względu na wybrane w badaniu cechy. Skorelowanie między orientacją w zakresach A i B było jednak nieco słabsze w największych organizacjach w porównaniu z mniejszymi. Prawdopodobnie w większych przedsiębiorstwach komunikacja

---

<sup>119</sup> B. Godziszewski, *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2006, s. 126–127.

<sup>120</sup> M. Strzyżewska, *Czynniki współpracy małych średnich przedsiębiorstw w procesie ich internacjonalizacji*, w: *Wspólna Europa, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, SGH–PWE, Warszawa 2005, s. 293–301.



między działami i między pracownikami tych samych działów jest trudniejsza niż w przedsiębiorstwach mniejszych, w których wymiana informacji oraz podejmowanie wspólnych działań w wyniku pozyskania tych informacji oraz tworzenie nowej wiedzy dotyczy mniejszej liczby osób, często znających się osobiście i utrzymujących bieżące kontakty.

Poza współczynnikami korelacji prostej pokazującej wzajemny wpływ orientacji w trzech zakresach, wyliczono także współczynniki korelacji cząstkowej pomijające wpływ czynnika trzeciego. A zatem wyliczono korelacje między orientacjami w dwóch zakresach przy tym samym poziomie orientacji w zakresie trzecim. W tym przypadku najsilniejszą korelację zidentyfikowano między orientacjami w zakresach A i C, a najsłabszą między orientacjami w zakresach A i B. Sugeruje to, że pozyskiwane dane i informacje były częściej wykorzystywane do podejmowania konkretnych przedsięwzięć niż do przekształcania ich w nową wiedzę.

Współczynniki korelacji cząstkowych są niższe niż współczynniki korelacji prostych, co wskazuje, że współwystępowanie zakresów orientacji na wiedzę jest słabsze, jeśli rozważać je selektywnie. Taki wynik wspiera przekonanie o tym, że trzy zakresy tworzą pewną spójną całość w postaci orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę. Zasadne zatem stało się stworzenie współczynnika całościowej orientacji przedsiębiorstwa (OP), będącej kategorią integrującą trzy zakresy orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę.

Obliczenia wykazały, że średni poziom OP wynosił 0,6797. W poszczególnych zakresach orientacja przedsiębiorstw na wiedzę ukształtowała się na następujących poziomach: OPA – 0,6599, OPB – 0,7034, OPC – 0,6759. Poziomy te były zbliżone, ale najwyższy poziom orientacji dotyczył tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy, najniższy zaś pozyskiwania danych i informacji (co sugeruje, że przedsiębiorstwa bardziej polegały na własnej pomysłowości, niż czerpały pomysły z zewnątrz). Ten wynik, w połączeniu ze stosunkowo niższą korelacją zakresów A i B niż A i C, sugerować może inżynierskie nastawienie funkcjonowania przedsiębiorstw. Wiedza wytworzona w przedsiębiorstwie nie jest dostatecznie intensywnie wykorzystywana. Tę lukę można tłumaczyć różnymi przyczynami. Mogą one polegać na niedociągnięciach współpracy systemów/komórek organizacyjnych (nieumiejętności „sprzedania” wiedzy) lub też na niedostatecznym dopasowaniu pomysłów opracowywanych w przedsiębiorstwach do wymogów rynku (brak gotowości „kupienia” wiedzy przez rynek).

Poziom OP różnicowała własność kapitału przedsiębiorstwa (poziom wyższy w przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym niż w przedsiębiorstwach o kapitale polskim), rodzaj sektora (poziom wyższy w sektorze usług niż w sektorze produkcji przemysłowej), wartość sprzedaży (poziom wyższy w przedsiębiorstwach o wyż-

szej wartości sprzedaży niż w przedsiębiorstwach o niższym poziomie obrotów). W poszczególnych zakresach działań związanych z wiedzą poziomy orientacji różnicowały podobne cechy przedsiębiorstw, co w przypadku OP, z tym że, w przypadku każdego z zakresów znaczenie tych cech było nieco inne.

Poziom OPA był zróżnicowany w zależności od sektora oraz wartości sprzedaży. Był on wyższy w sektorze usług niż w przemyśle i w przedsiębiorstwach o największych obrotach niż w tych o niższej wartości sprzedaży. Na poziom OPA w sektorze usług może w pewnym stopniu wpływać wysoki poziom zorientowania menedżerów na wiedzę notowany w przedsiębiorstwach usługowych, a także fakt, że wiele przedsiębiorstw usługowych ma stosunkowo łatwy dostęp do informacji z rynku, ponieważ w swojej bieżącej działalności usługodawcy kontaktują się bezpośrednio z klientami. Ponadto niektóre przedsiębiorstwa usługowe nie zatrudniają pośredników, którzy mogliby zakłócić czy ograniczyć przepływ strumienia informacji rynkowej. Bieżąca konfrontacja z rynkiem to zatem naturalny atrybut przedsiębiorstw usługowych. Jeśli zaś chodzi o relatywnie wyższy poziom OP w przedsiębiorstwach o najwyższych obrotach, to zapewne był on rezultatem większych potrzeb i możliwości prowadzenia badań rynkowych przez przedsiębiorstwa duże, które mogą przeznaczyć na ten cel relatywnie znaczne środki finansowe.

W zakresie B poziom orientacji różnicował rodzaj sektora, ale także stopień uprzemysłowienia regionu, w którym zlokalizowane było przedsiębiorstwo. Co ciekawe, był on nieco wyższy w regionach mniej uprzemysłowionych. W tych regionach występuje niewątpliwie większa potrzeba zarówno tworzenia nowej wiedzy, jak i jej upowszechniania, niż w regionach relatywnie wyżej uprzemysłowionych. Okazuje się, że za tą potrzebą idą konkretne działania tworzące nową wiedzę i warunki do dzielenia się nią.

Poziom OPC był wyższy w przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym niż w przedsiębiorstwach o kapitale polskim oraz w przedsiębiorstwach o największej wartości sprzedaży niż w przedsiębiorstwach o mniejszych obrotach. Widać zatem, że zagraniczni właściciele potrafili tak zaprojektować funkcjonowanie przedsiębiorstw, aby wykorzystywać wiedzę, którą ono dysponowało. Przedsiębiorstwa polskie były pod tym względem mniej sprawne. Przekształcenie wiedzy (pomysłów) w konkretne przedsięwzięcia wymaga na ogół określonych inwestycji. Przedsiębiorstwa o dużej wartości sprzedaży dysponują zazwyczaj większymi możliwościami zainwestowania w nowe przedsięwzięcia niż małe organizacje, stąd zapewne rozbieżności w poziomach OPC w przedsiębiorstwach różnej wielkości z uwagi na wartość obrotów.

Wyniki analizy wykazały, że poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę był stosunkowo wysoki, ale jednak wyraźnie niższy niż poziom orientacji menedżerów

na wiedzę. Jest to zgodne z oczekiwaniami, sformułowanymi na podstawie literatury przedmiotu. „Rozbieżność między wiedzą a jej zastosowaniem jest ważnym i powszechnym problemem, a wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo często bardziej zależą od tego, czy i w jakim stopniu menedżerowie potrafią przełożyć wiedzę na działanie, niż od tego, czy znają właściwe rozwiązanie. (...) Mniejsze są różnice między tym, co poszczególne firmy wiedzą niż między ich umiejętnościami działania na podstawie tej wiedzy.”<sup>121</sup> Rozbieżność między wiedzą a jej zastosowaniem jest określana jako paradoks działalności.<sup>122</sup> Ten paradoks znajduje potwierdzenie w wysoce ujednocionej OM i w większym stopniu zróżnicowanej OP.

Jak wskazuje G. Gierszewska, nawet wtedy, gdy menedżerowie doceniają wiedzę, nie przekłada się na praktykę funkcjonowania przedsiębiorstwa.<sup>123</sup> Przeprowadzone badania ujawniły, że postawy menedżerów, co prawda, miały pozytywny wpływ na orientacje zarządzanych przez nich przedsiębiorstw (o czym świadczy wartość wskaźnika korelacji między obu kategoriami), ale poziom OP był niższy niż poziom OM. Na tym tle pojawia się pytanie o przyczynę różnicy pomiędzy poziomami OM i OP. Prosty wyjaśnieniem tej niejednorodności może być podkreślane w socjologii zjawisko luki między składanymi deklaracjami (na wyższym poziomie) a faktyczną ich realizacją w praktyce (na niższym poziomie). Luka ta powstaje w kilku sytuacjach:

1. Menedżer może nie chcieć postępować zgodnie z wyrażanymi poglądami. Przypadek ten może dotyczyć kilku sytuacji:
  - menedżer może nie chcieć postępować zgodnie ze swoją orientacją, gdyż nie leży to w jego interesie, ponieważ może wymagać to znacznego obciążenia dodatkową pracą lub wiązać się z wysokim ryzykiem
  - menedżerowi nie zależy na podnoszeniu wyników i na zmianach w przedsiębiorstwie
  - menedżer uważa, że przedsiębiorstwo jeszcze nie dojrzało do zmian
  - menedżer sądzi, że inne działania przyniosą lepsze skutki
  - menedżer nie widzi potrzeby zmian, bo rynek tego nie wymusza, a sytuacja przedsiębiorstwa jest dobra.
2. Menedżer nie umie wdrożyć pomysłów wynikających z tych poglądów (z powodów subiektywnych lub obiektywnych). Przypadek ten obejmuje następujące sytuacje:
  - brak jest dostatecznych środków finansowych lub nie ma innych zasobów potrzebnych do podjęcia zmian zorientowanych na wiedzę

---

<sup>121</sup> J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 209.

<sup>122</sup> Ibidem, s. 209.

<sup>123</sup> G. Gierszewska, *Strategia zarządzania...*, op.cit., s. 23.

- menedżer nie wie, jak przeprowadzić zmiany; nie ma odpowiednich kwalifikacji<sup>124</sup>
- menedżer nie dysponuje wystarczającą siłą, aby przeforsować pomysły nieodpowiadające innym ośrodkom władzy w przedsiębiorstwach<sup>125</sup>.

Trzeba też zauważyć, że zarządzanie wiedzą jest specyficzne w porównaniu z zarządzaniem zasobami materialnymi. Wprowadzenie ukierunkowania na wiedzę wymaga całościowych zmian w przedsiębiorstwie. Nie wystarczy powołanie nowego działu czy pracownika. Zorientowanie na wiedzę wymaga podejścia właściwego zarządzaniu strategicznemu, a nie tylko zarządzaniu operacyjnemu.<sup>126</sup> Przekształcenie OM w OP zależy ponadto od sprzyjających czynników miękkich<sup>127</sup>, a kształtowanie ich jest na ogół długotrwałe, gdyż wiąże się z koniecznością zmiany przyzwyczajzeń pracowników.<sup>128</sup>

W opisywanym ujęciu orientacja menedżera pełni funkcję elementu pośredniczącego między bodźcami znajdującymi się w otoczeniu a reakcjami przedsiębiorstwa. Proces ten można zawrzeć w formule bodziec–postawa–reakcja. Dzięki postawom kształtowanym przez bodźce, te ostatnie znajdują wyraz w reakcjach, czyli zamiarach konkretnego działania, oraz w podjętych działaniach.<sup>129</sup> Jak wskazano wyżej, otoczenie ma stymulujący wpływ na postawy menedżerów wobec wiedzy. Przyczyn niższej orientacji na wiedzę przedsiębiorstw niż menedżerów należy dopatrywać się zatem we wspomnianych ograniczeniach wpływu postaw na działania.

3. Podejmowane przez menedżera decyzje odpowiadają jego przekonaniom, wprowadzenie ich w życie wymaga jednak dłuższego czasu. Poprawa OP nie jest jednorazowym przedsięwzięciem, lecz stałym, długofalowym procesem obejmującym całe przedsiębiorstwo.<sup>130</sup> Decyzje podejmowane przez menedżerów

<sup>124</sup> Por. J. Szaban, *Przemiany roli...*, op.cit., s. 56–57.

<sup>125</sup> Na temat władzy menedżerów pisze J. Szaban, powołując przy tym liczne opracowania naukowe dotyczące tej kwestii. Por. ibidem, s. 54–94.

<sup>126</sup> Por. B. Godziszewski, *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, red. M.J. Stankiewicz, op.cit., s. 146–147.

<sup>127</sup> Ibidem, s. 138.

<sup>128</sup> W KPMG, organizacji przodującej pod względem zarządzania wiedzą, największym wyzwaniem była „konieczność zmiany świadomości i nawyków dużej grupy pracowników”. Por. M. Strojny, *Strategia zarządzania wiedzą w KPMG*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 194.

<sup>129</sup> Por. M. Marody, *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy*, PWN, Warszawa 1976, s. 30.

<sup>130</sup> Por. także G. Gierszewska, *Strategia zarządzania...*, op.cit., s. 37.

przynoszą kolejne rezultaty stopniowo. Tymczasem w badaniu nie uwzględniono wpływu czasu od ukształtowania się orientacji menedżera do momentu przełożenia jej na orientację przedsiębiorstwa. A więc mimo wysokiego poziomu orientacji menedżerów na wiedzę w wielu analizowanych przedsiębiorstwach mogły wystąpić sytuacje, gdy nie zdążyli oni podjąć decyzji odpowiadających ich orientacji lub też podjęli decyzje, ale nie przyniosły one jeszcze pożądanych rezultatów. Wówczas orientacja przedsiębiorstwa jest niższa niż orientacja menedżera. Występowanie takiej luki czasu pomiędzy zamierzeniami dotyczącymi wprowadzenia zarządzania wiedzą a ich wdrożeniem ujawniają inne badania polskich przedsiębiorstw. Dotyczą one nawet przedsiębiorstw wysokich technologii, które mają lepsze warunki niż inne organizacje zdeterminowane do oparcia swojej działalności na wiedzy.<sup>131</sup>

Wyniki badania zawarte w poprzedniej części opracowania umożliwiają scharakteryzowanie przedsiębiorstw o najwyższych i najniższych poziomach OM i OP (por. tablica 43).

**Tablica 43. Cechy przedsiębiorstw o najwyższych i najniższych poziomach orientacji menedżerów na wiedzę i orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Wyszczególnienie	Najwyższy poziom	Najniższy poziom
OM	przedsiębiorstwa zagraniczne, usługowe	przedsiębiorstwa polskie, przemysłowe
OP	przedsiębiorstwa zagraniczne, duże, usługowe	przedsiębiorstwa polskie, małe, przemysłowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy danych pozyskanych w badaniu.

Zależność OP od OM określają współczynniki korelacji Pearsona wskazujące na współwystępowanie tych kategorii. Poziom współwystępowania OP i OM był zróżnicowany w zależności od takich cech przedsiębiorstw, jak pochodzenie kapitału i typ własności.

<sup>131</sup> J. Dąbrowski, I Koładkiewicz, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce – wyniki badań*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, red. B. Wawrzyniak, op.cit., s. 172–175. Badania pilotażowe przeprowadzone na grupie 10 przedsiębiorstw branż *high-tech* ujawniły, że wspomniana obserwacja szczególnie dotyczy przedsiębiorstw o „rodowodzie polskim, w których stwierdzono przewagę planów nad ich realizacją czyli początkową fazę wdrażania rozwiązań »wiedźowych«”.

I tak, w przypadku przedsiębiorstw należących do zagranicznych właścicieli, współczynniki korelacji były wyraźnie wyższe niż notowane dla przedsiębiorstw z kapitałem polskim. Okazuje się zatem, że przedsiębiorstwa polskie nie tylko nie osiągały poziomu orientacji na wiedzę na tak wysokim poziomie, jak przedsiębiorstwa zagraniczne, ale w ich przypadku przełożenie OM na OP było także słabsze niż odnotowane dla przedsiębiorstw o obcym kapitale. Taki rezultat badania znajduje potwierdzenie w obserwacjach innych badaczy. Na przykład E. Karpowicz stwierdza, że przedsiębiorstwa zagraniczne są lepiej niż polskie przygotowane do prowadzenia polityki personalnej skierowanej na wykorzystanie wiedzy pracowników. Zaniedbania przedsiębiorstw polskich dotyczą głównie tworzenia nowej wiedzy, upowszechniania tej wiedzy i jej wykorzystywania oraz dzielenia się wiedzą. A u ich podstaw leży przekonanie, że obszerna wiedza i wysokie umiejętności mają charakter elitarny.<sup>132</sup>

Jak wykazała analiza danych pozyskanych w badaniu, w przypadku przedsiębiorstw prywatnych współczynniki korelacji pomiędzy OM i OP były wyższe niż współczynniki wyliczone dla przedsiębiorstw będących własnością publiczną. A więc w przedsiębiorstwach będących własnością publiczną postawy menedżerów trudniej przekładają się na działania związane z wiedzą, niż dzieje się to w przedsiębiorstwach prywatnych.

Pogrupowanie przedsiębiorstw ze względu na poziomy OM i OP doprowadziło do zidentyfikowania czterech segmentów.

Segment II charakteryzowały wysokie poziomy OM i OP. Można powiedzieć, że były to przedsiębiorstwa funkcjonujące w zgodzie z postawami menedżerów. Wydaje się, że grupa ta najlepiej dostosowana jest do współczesnych uwarunkowań globalnej gospodarki opartej na wiedzy. Ten segment obejmował relatywnie więcej, niż wynika to ze struktury próby, przedsiębiorstw usługowych (40,9%) i zagranicznych (22,6%).<sup>133</sup> W segmencie tym znalazło się prawie 30% badanych przedsiębiorstw.

Menedżerów tych przedsiębiorstw można określić jako myślących nowoczesnie i skutecznych w działaniu.

Segmenty I i IV także charakteryzowało dostosowanie OP do OM, jednak poziomy obu orientacji były stosunkowo niskie. Wobec wyzwań wynikających z upowszechniania się konkurowania opartego na wiedzy, wydają się one być w gorszej sytuacji niż przedsiębiorstwa segmentu I. Oba omawiane segmenty miały zbliżoną struk-

---

<sup>132</sup> E. Karpowicz, *Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, red. B. Wawrzyniak, op.cit., WSPiZ, Warszawa 2003, s. 111.

<sup>133</sup> Udziały przedsiębiorstw usługowych i zagranicznych w próbie wynoszą odpowiednio 35,1% i 17%.

turę, a zatem w relacji do struktury całej próby obejmowały więcej przedsiębiorstw przemysłowych niż usługowych, więcej przedsiębiorstw polskich niż zagranicznych i więcej przedsiębiorstw mniejszych niż największych.<sup>134</sup> Ta grupa przedsiębiorstw objęła nieco ponad 40% próby.

Menedżerów przedsiębiorstw segmentów I i IV można określić jako tradycjonalistów.

Segment III utworzyły przedsiębiorstwa o wysokim poziomie OM i niskim poziomie OP. Taka sytuacja wskazuje, że menedżerowie nie chcą lub nie mogą przełożyć swojej postawy na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Struktura tego segmentu nie odbiegała wyraźnie od struktury całej badanej próby, więc charakteryzowała ją przewaga przedsiębiorstw przemysłowych, polskich i o relatywnie niewielkiej liczbie zatrudnionych. Trudno oceniać pozycję całego segmentu, ponieważ w jego ramach mogły funkcjonować przedsiębiorstwa znajdujące się w dwóch różnych sytuacjach:

- menedżer działał, ale jeszcze nie ujawniły się skutki jego decyzji związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie
- menedżer był nieskuteczny lub nie chciał podejmować działań zwiększających orientację przedsiębiorstwa na wiedzę.

Rokowania dla przedsiębiorstw znajdujących się w pierwszej sytuacji są znacznie lepsze niż dla przedsiębiorstw, które charakteryzuje druga sytuacja. Cały segment obejmował 28,4% badanej próby.

Menedżerów tych podmiotów można określić jako osoby myślące nowoczesnie, ale unikające ryzyka albo nieskuteczne lub jeszcze nieskuteczne.

Zabieg segmentacji nie ujawnił takiej grupy przedsiębiorstw, w których wysokiemu poziomowi OP odpowiadałby niski poziom OM. Jeśli między tymi kategoriami ujawnia się luka, to z reguły OM przewyższa OP. To również wskazuje na sprawcze oddziaływanie orientacji menedżerów na orientację zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Silna orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę wymaga zatem lidera, który mógłby przeprowadzić odpowiednie zmiany w całym przedsiębiorstwie. W tym sensie

<sup>134</sup> Struktury segmentów I i IV i całej próby przedstawiono poniżej (udziały w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Segment I	Segment IV
Przedsiębiorstwa przemysłowe	64,9	67,6	71,3
Przedsiębiorstwa polskie	83,0	88,2	86,2
Przedsiębiorstwa największe pod względem sprzedaży	19,1	16,2	16,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy danych pozyskanych w badaniu.

orientację menedżerów należy potraktować jako ważny zasób przedsiębiorstwa, który nie może być niczym zastąpiony.<sup>135</sup>

Taka konstatacja jest zgodna z wyrażanym dość powszechnie w literaturze poglądem, że zaangażowanie wyższego zarządu jest krytycznym warunkiem sukcesu zarządzania wiedzą.<sup>136</sup> To menedżer daje sygnał do zmian odnoszących się do polityki personalnej, sposobu funkcjonowania zespołów pracowniczych, priorytetów inwestycyjnych, klimatu dla pomysłowości. Bez takiego przywództwa nie można dokonać transformacji organizacji tym bardziej, jeśli jej dominująca logika<sup>137</sup> była ukierunkowana na inne wartości niż istotne dla orientacji na wiedzę.

Cechy menedżerów przedsiębiorstw należących do poszczególnych segmentów prezentuje tablica 44.

**Tablica 44. Cechy menedżerów przedsiębiorstw zaliczonych do segmentów wyróżnionych na podstawie poziomów orientacji menedżerów na wiedzę i orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Poziomy orientacji na wiedzę	OP niska	OP wysoka
OM wysoka	III nowocześni, ale unikający ryzyka, nieskuteczni lub jeszcze nieskuteczni	II nowocześni i skuteczni
OM niska	I i IV tradycjoniści	nie zidentyfikowano takiego segmentu w badanej próbie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych w badaniu.

Reasumując, analiza wyników badania pozwoliła na weryfikację hipotezy 1. Związek między OM i OP okazał się statystycznie istotny, a wysokość współczynnika korelacji dla całej próby osiągnęła wartość 0,371. Oznacza to umiarkowaną korelację o kierunku dodatnim. Można więc przyjąć, że im wyższa jest OM, tym wyższa jest OP. Zastosowana formuła regresji logistycznej wykazała, że jednostkowy wzrost OM piętnastokrotnie

<sup>135</sup> Por. klasyfikację zasobów przedsiębiorstwa: R. Haffer, *Strategiczna przydatność składników potencjału konkurencyjności dla zdolności do konkurowania polskich przedsiębiorstw*, w: *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2002, s. 171.

<sup>136</sup> Można się jednak spotkać również z wątpliwościami na ten temat. A. Romańczuk twierdzi, że „brak jest poważnych dowodów i wymagane są badania, aby wykazać, że zarządzanie wiedzą powinno być projektem na skalę całej organizacji, i że wymagane jest zaangażowanie wyższego zarządu”. A. Romańczuk, *Zarządzanie wiedzą w korporacjach zachodnich – przegląd badań*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, op.cit., s. 137.

<sup>137</sup> Na temat dominującej logiki patrz: *Dominująca logika firmy*, red. K. Obłój, WSPiZ, Warszawa 2003.



zwiększa szanse podniesienia OP. Jest jednak grupa przedsiębiorstw, w których ten związek korelacyjny się nie ujawnił, to znaczy wysoka OM nie przełożyła się na wysoką OP, ale równocześnie nie ujawniono segmentu, w którym wysoka OP współwystępowała z niską OM. Tę sytuację zatem można interpretować jako opisaną powyżej specyfikę zależności między OM i OP w pewnej grupie przedsiębiorstw.

### **Wnioski praktyczne**

Menedżerowie polskich przedsiębiorstw powinni:

- podnosić swoje kompetencje w zakresie zarządzania wiedzą, tak aby wysokiemu poziomowi OM odpowiadał wysoki poziom OP
- w warunkach funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu doceniać wiedzę rynkową obok wiedzy technicznej.

## **2. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 2**

**Im wyższa orientacja menedżerów na wiedzę, tym lepsze wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.**

Wyniki ekonomiczne zidentyfikowane za pomocą ocen menedżerów przedsiębiorstw odnoszą się do trzech ich kategorii, to jest pozycji rynkowej wobec konkurentów, poprawy sytuacji ekonomicznej organizacji i stopnia realizacji opracowanych wcześniej planów. Na łączne wyniki ekonomiczne składają się wyniki we wszystkich trzech kategoriach.

Pozycja rynkowa została określona na podstawie porównań poziomu rentowności, tempa wzrostu wartości sprzedaży ogółem i tempa wzrostu eksportu na tle średnich wyników w branży. Porównywano ponadto udział w rynku w relacji do większości bezpośrednich konkurentów. Poprawa wyników ekonomicznych była identyfikowana w horyzoncie rocznym i w perspektywie ostatnich pięciu lat. Podobne dwa okresy zastosowano do oceny realizacji wcześniej opracowanych planów. Ocenie podlegały plany sprzedaży i plany finansowe.

Jakkolwiek dla przedsiębiorstwa najważniejsze są łączne wyniki ekonomiczne, to interesujące z punktu widzenia celu tego badania jest stwierdzenie, jaka kategoria tych wyników była najsilniej skorelowana z orientacją na wiedzę zarówno menedżerów, jak i przedsiębiorstw. Rezultaty badania wskazały, że OM była skorelowana z łącznymi wynikami ekonomicznymi, ale zależność ta była słaba – wyniosła 0,137. Był to jednak

związek silniejszy niż odnotowane dla poszczególnych kategorii wyników (najsłabszy w odniesieniu do kategorii stopnia realizacji planów, najsilniejszy zaś dla kategorii poprawy sytuacji ekonomicznej).

Słaba korelacja między OM a W jest rezultatem tego, że wyniki są bezpośrednią konsekwencją podejmowania konkretnych działań w przedsiębiorstwie. Postawy liczą się tu jedynie jako czynniki wpływające na te działania. Jeżeli więc – jak stwierdzono, poziom OM znacznie przekracza poziom OP, oznacza to, że relacje pomiędzy OM a W są słabe. Bardzo słaba korelacja nie oznacza jednak małego znaczenia OM dla wyników przedsiębiorstw. Jak wcześniej wskazano, jest ona warunkiem *sine qua non* ukształtowania się OP na wysokim poziomie. Jej rolę w podwyższaniu OP pokazują współczynniki regresji logitowej. Na ich podstawie można stwierdzić, że dzięki jednostkowemu wzrostowi orientacji menedżerów na wiedzę szansa poprawy łącznych wyników przedsiębiorstw wzrastała prawie sześciokrotnie, wyników w zakresie stopnia wykonania planów niespełna dwukrotnie, wyników w zakresie pozycji rynkowej trzykrotnie, poprawy sytuacji ekonomicznej prawie dwuipółkrotnie. Jakkolwiek w praktyce trudno byłoby menedżerowi badać wzrost swojej orientacji i porównywać wpływ wzrostu tej orientacji na wyniki ekonomiczne, to jednak wyliczony statystycznie na wielkiej grupie przedsiębiorstw poziom prawdopodobieństwa pokazuje, że każde podnoszenie poziomu orientacji menedżerów na wiedzę może przynieść znaczną poprawę wyników przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o skorelowanie OM z wynikami w grupach przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na wybrane cechy, to zależności są słabe, a wiele z nich nie wykazuje istotności statystycznej. Na uwagę zasługuje relatywnie większy wpływ OM na łączne wyniki w przedsiębiorstwach przemysłowych, w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim, w przedsiębiorstwach o sprzedaży 5–40 mln (a więc w środkowym przedziale wartości obrotów), w przedsiębiorstwach prywatnych i w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na obszarach bardziej uprzemysłowionych. Taki rezultat sugeruje, że w przedsiębiorstwach, w których OM jest stosunkowo niższa, jej wzrost przynosi relatywnie większe efekty po stronie wyników niż w przedsiębiorstwach, w których notuje się stosunkowo wyższy poziom OM.

Wyniki badań związku między OM i OP a wynikami ekonomicznymi trudno skomentować na tle innych badań, ponieważ wśród opracowań naukowych brak jest nie tylko takich samych, ale nawet podobnych analiz. W tej sytuacji praktycy wprowadzający zarządzanie wiedzą nie mają dobrego rozeznania co do wpływu tych przedsięwzięć na wyniki ekonomiczne. Pewne metody pomiaru tego wpływu opracowywane są dla wielkich korporacji. Istnieje zatem potrzeba podejmowania dalszych badań tych zagadnień.

Reasumując, analiza wyników badania pozwoliła na weryfikację hipotezy 2.

### **Wnioski praktyczne**

1. Między OM i W istnieje zależność, choć jest ona słaba. Mimo tej słabości relacji, przyrosty OM dają szansę na znacznie większe przyrosty poziomu wyników.
2. Relatywnie wyższy poziom wskaźnika korelacji pomiędzy OM i W w przedsiębiorstwach o kapitale polskim niż w przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym (mimo niższego poziomu współczynnika korelacji między OM i OP) stwarza szansę wartą wykorzystania.

## **3. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 3**

**Im wyższa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę, tym lepsze wyniki ekonomiczne.**

Jest to najważniejsza hipoteza w tym badaniu. O ile związek między OM i W ma charakter pośredni (OM-OP-W), co – jak sądzimy, wpływa na słabą korelację między postawami menedżerów i ekonomicznymi wynikami przedsiębiorstw, to zgodnie z modelem badawczym, OP bezpośrednio wpływa na wyniki ekonomiczne (OP-W).

Rezultaty badania pokazują, że OP była skorelowana z wynikami ekonomicznymi i była to korelacja znacznie silniejsza niż w przypadku korelacji OM i W. Nie była to jednak korelacja silna. Jej poziom należy określić jako umiarkowany. Tymczasem, publikacje dotyczące zarządzania wiedzą dość powszechnie podkreślają duże znaczenie wiedzy dla sukcesu przedsiębiorstw, sugerując, że:

- szybka reakcja na zmiany otoczenia oraz umiejętne wykorzystanie wiedzy umożliwiają przedsiębiorstwom wprowadzanie nowych rozwiązań, które poprawiają efektywność działań
- wiedza, umiejętności jej zdobywania upowszechniania i wykorzystania stały się głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej.<sup>138</sup>

W tej sytuacji, można było oczekiwać wyższego poziomu korelacji OP-W niż faktycznie odnotowany.

Najbardziej prawdopodobne wyjaśnienie braku silnej korelacji pomiędzy poziomem wyników przedsiębiorstw i poziomem ich orientacji na wiedzę można znaleźć w rezulta-

---

<sup>138</sup> J. Jacieczko, *Pozyskiwanie informacji jako czynnik wpływający na efektywność przedsiębiorstwa*, w: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M.L. Owoc, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 149.

tach badań zrealizowanych pod kierunkiem G. Gierszewskiej i J. Dąbrowskiego na temat zarządzania wiedzą. Sugerują one, że działania na rzecz wprowadzenia zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach były pomyślane jako wsparcie tradycyjnego sposobu zarządzania. W znacznie mniejszej części badanych przedsiębiorstw miały one na celu kompleksowe przekierowanie organizacji na nowe tory. Ta sytuacja wskazywała, że badane przedsiębiorstwa nie osiągnęły zaawansowanego stadium zarządzania wiedzą i ciągle znajdowały się w fazie początkowej. Dlatego inicjatywy podejmowane w tym zakresie były chaotyczne, nie zawsze były związane ze strategiami funkcjonalnymi, nie zmieniały poważnie struktur i kultury organizacyjnej, rzadko odnosiły się do otoczenia.<sup>139</sup>

Dodatkowo, w polskich warunkach trudności przełożenia OP na wyniki ekonomiczne mogą być skutkiem niedostosowania metod zarządzania wiedzą, rozwiniętych na gruncie kultur amerykańskiej i japońskiej, do realiów naszych przedsiębiorstw. Przeszczepianie rozwiązań z obcych kultur może nie przynosić zamierzonych wyników, analogicznych do obserwowanych w miejscu ich pochodzenia.<sup>140</sup>

Umiarkowany poziom korelacji orientacji przedsiębiorstw na wiedzę z ich wynikami ekonomicznymi może być także rezultatem sytuacji polegającej na tym, że przedsiębiorstwa ponoszące znaczne nakłady na nowoczesny sprzęt i oprogramowanie, traktują pracowników jedynie jako dodatek do tej inwestycji.<sup>141</sup> Analizując lata przełomu wieków, J. Szaban stwierdziła, że przedsiębiorstwa oszczędzały przede wszystkim na pracownikach, bez zaangażowania i rozwoju których zarządzanie wiedzą jest tylko modnym sloganem mającym świadczyć o nowoczesności kierownictw.<sup>142</sup>

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, że badanie umożliwiło zidentyfikowanie intensywności podejmowania działań w zakresie wiedzy, nie ujawniło ono natomiast jakości tych działań. Nie ma więc przesłanek, by twierdzić, że podejmowane procesy w ramach wszystkich zakresów działań związanych z wiedzą były w badanych przedsiębiorstwach prawidłowe. Nieprawidłowości mogą polegać między innymi na tym, że:

---

<sup>139</sup> J. Dąbrowski, G. Gierszewska, I. Kołdakiewicz, *Profile strategiczne a profile zarządzania wiedzą*, w: *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, WSPiZ, Warszawa 2005.

<sup>140</sup> Na temat konieczności różnicowania sposobów zarządzania w różnych kulturach por. np. R. Mehta, T. Larsen, B. Rosenbloom, J. Mazur, P. Polska, *Leadership and cooperation in marketing channels; A comparative empirical analysis of the USA, Finland and Poland*, „International Marketing Review” 2001, Vol. 18, No. 6.

<sup>141</sup> Nieodpowiedni stosunek do pracowników jest barierą wprowadzania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach w przekonaniu M. Santousa i J. Surmacza. M. Santous, J. Surmacz, *The ABC's of Knowledge Management*, „CIO Magazine” 23 May 2001.

<sup>142</sup> J. Szaban, *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1, s. 18.

- pozyskiwana jest nieodpowiednia informacja lub informacja dostarczana jest w nieodpowiedniej ilości
- informacja jest błędnie interpretowana
- tworzona wiedza nie koresponduje z potrzebami rynku i możliwościami jej komercjalizacji przez przedsiębiorstwo
- przedsiębiorstwo nieefektywnie wykorzystuje wiedzę, którą tworzy.

Wszystkie wymienione przyczyny mogą pogarszać ekonomiczne wyniki przedsiębiorstw przy relatywnie wysokim poziomie ich orientacji na wiedzę, ponieważ wiedza może być zarówno źródłem sukcesu przedsiębiorstwa, jak i przyczyną jego niepowodzenia, jeśli jest nieaktualna, niepełna, zniekształcona, nieodpowiednia i staje się podstawą podejmowania ważnych decyzji.

Jak wspomniano w założeniach badania, nie dokonano w nich szczegółowej analizy otoczenia i jego wpływu na ujawnione wyniki.<sup>143</sup> Ponieważ jednak mamy do czynienia z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce, należy się liczyć z tym, że skuteczność wysiłków przedsiębiorstw (zwłaszcza MSP) zmierzających do poprawy wyników działalności ograniczały takie czynniki zewnętrzne, jak niestabilność i nieprzyjazność przepisów prawnych, brak wsparcia ze strony instytucji państwowych, wzrost kosztów zaopatrzenia itd.

Umiarkowany poziom korelacji między OP i W w sytuacji, gdy poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę ukształtował się na stosunkowo wysokim poziomie, może również wynikać z odstępu czasu pomiędzy podjęciem działań związanych z wiedzą i ujawnieniem się ich rezultatów w postaci wzrostu efektywności. Na przykład wydatki na nowoczesne technologie w krótkim czasie mogą jedynie obciążać wyniki. Ich pozytywny wpływ na nie ujawni się po dłuższym czasie.

Mimo umiarkowanego poziomu współczynnika korelacji pomiędzy analizowanymi kategoriami, wzrost OP zwielokrotnił prawdopodobieństwo poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstw. Przede wszystkim wpływał korzystnie na pozycję rynkową względem konkurentów, w dalszej kolejności na realizację planów i poprawę sytuacji ekonomicznej. Poziomy współczynników regresji logitowej wskazują, że OP silnie stymulowała poprawę wyników przedsiębiorstwa. I tak, w wyniku jednostkowego wzrostu OP szansa poprawy wyników ekonomicznych łącznie, wzrastała dwudziestokrotnie, realizacji planów dziewięciokrotnie, poprawy pozycji rynkowej siedmioipółkrotnie, poprawy sytuacji ekonomicznej siedmiokrotnie. Są to wyniki, które świadczą o znacznych potencjalnych korzyściach z podnoszenia OP. Wzrost ten przenosi się na wyniki ekonomiczne ze zwielokrotnioną siłą.

---

<sup>143</sup> Aczkolwiek pewne informacje dotyczące wpływu otoczenia przyniosła klasyfikacja przedsiębiorstw przy użyciu takich kryteriów, jak sektor czy region funkcjonowania.

Reasumując, wyniki badań zdecydowanie potwierdziły hipotezę 3. i ujawniły nieoczekiwanie wyższą korelację orientacji przedsiębiorstw na wiedzę i ich wyników w przedsiębiorstwach o relatywnie niższych poziomach OM i OP. Może to sugerować, że w przedsiębiorstwach silniej zorientowanych na wiedzę nie wszystkie działania związane z wiedzą są podejmowane prawidłowo.

### Wnioski praktyczne

1. Przedsiębiorstwa powinny starać się podnosić OP, aby skorzystać z szansy wzrostu wyników.
2. Należy kontrolować jakość procesów związanych z wiedzą, podejmowanych w przedsiębiorstwie.

## 4. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 4

**Im wyższa orientacja przedsiębiorstw w każdym z trzech zakresów działań związanych z wiedzą, tym lepsze wyniki ekonomiczne.**

OP składa się z orientacji w trzech wyróżnionych przez nas zakresach działań związanych z wiedzą. Celowe jest sprawdzenie, jaki jest wpływ każdego z nich na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Współczynniki korelacji między orientacjami przedsiębiorstw a wynikami prezentuje tablica 45.

**Tablica 45. Współczynniki korelacji Pearsona między całościową orientacją przedsiębiorstw na wiedzę oraz orientacjami w poszczególnych zakresach działań a wynikami ekonomicznymi**

Rodzaje orientacji na wiedzę	Współczynniki korelacji między OP a			
	łącznymi wynikami ekonomicznymi	stopniem realizacji planów	pozycją rynkową	poprawą sytuacji ekonomicznej
OPA	0,285	0,239	0,235	0,227
OPB	0,216	0,191	0,197	0,147
OPC	0,354	0,298	0,312	0,263
OP	0,330	0,281	0,287	0,246

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wszystkie zakresy działań związanych z wiedzą były pozytywnie skorelowane z osiąganymi wynikami przedsiębiorstw, aczkolwiek wskaźniki korelacji się różniły. Najsilniejsze korelacje ujawniono pomiędzy OPC i poszczególnymi kategoriami wyników, a w szczególności wynikami łącznie. A więc wykorzystana wiedza jest najwyraźniej źródłem poprawy wyników. Taki rezultat jest logicznie uzasadniony. Bez wdrożenia do praktyki, najlepsza wiedza oparta na dopływie licznych danych i informacji nie przełoży się na wyniki przedsiębiorstw. Natomiast najniższe poziomy wskaźników korelacji wyliczono dla relacji OPB z wynikami poszczególnych kategorii. Sugeruje to, że tworzenie wiedzy w badanych przedsiębiorstwach miało mniejszy wpływ na ich wyniki niż wykorzystywanie wiedzy i pozyskiwanie danych i informacji, choć poziom orientacji na wiedzę w zakresie B był nieznacznie wyższy niż poziom orientacji w pozostałych zakresach. Można stąd wysnuć wniosek, że tworzona wiedza nie w pełni odpowiadała uwarunkowaniom funkcjonowania przedsiębiorstwa (czynnikiem wewnętrznym i/lub zewnętrznym) lub nie była w pełni wykorzystywana, a przedsiębiorstwa polegały na zewnętrznych źródłach nowej wiedzy. Jak wspomniano, opisywane badania nie uwzględniały jakości procesów związanych z wiedzą. Dlatego relatywnie słabe korelacje pomiędzy orientacjami i wynikami, a w szczególności pomiędzy OPB i W, mogą wskazywać na pewne nieprawidłowości, a tym samym, znaczne rezerwy do wykorzystania przez przedsiębiorstwa. I tak, relatywnie słaby wpływ działań zakresu A może wynikać z pozyskiwania zbędnych, niesprawdzonych, nieaktualnych lub niepełnych danych oraz stosowania niewłaściwych metod ich analizy. Nieprawidłowość działań zakresu B polegać może na inwestowaniu w wiedzę nieużyteczną dla przedsiębiorstwa. Niska jakość działań z zakresu C wynikać może na przykład z aplikacji nieodpowiednich pomysłów, wdrażania nieodpowiedniej wiedzy lub stosowania jej w nieodpowiednim czasie albo też w nieodpowiedni sposób.

Jak słusznie stwierdzili G. Hamel i C.K. Prahalad, samo aspirowanie przedsiębiorstwa do przekształcenia się w organizację uczącą się (także organizację zorientowaną na wiedzę) nie wystarczy, by odnieść sukces rynkowy. Procesy uczenia się powinny zostać przełożone na umiejętności, konkretne kompetencje. Podejmowanie działań związanych z wiedzą, które nie przekładają się na cenione na rynku umiejętności, nie poprawia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a zatem nie wpływa pozytywnie na osiągnięte wyniki.<sup>144</sup>

Należy oczekiwać, że jakościowa poprawa procesów związanych z wiedzą może skutkować zwiększeniem poziomu współwystępowania analizowanych kategorii. Jest

---

<sup>144</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

ona tym bardziej pożądana, że Polska na tle innych krajów charakteryzuje się relatywnie niską innowacyjnością.<sup>145</sup>

Szansę poprawy wyników ekonomicznych, jakie powstają w związku ze wzrostem orientacji w poszczególnych zakresach, można odczytać ze współczynników regresji logitowej.

Orientacja na wiedzę w zakresie A stymuluje wyniki przedsiębiorstwa, a dzięki jednostkowemu wzrostowi OPA szansa poprawy łącznych wyników przedsiębiorstwa wzrasta dziesięciokrotnie, poprawy realizacji planów prawie pięciokrotnie, poprawy pozycji rynkowej ponad czterokrotnie i poprawy sytuacji ekonomicznej ponad pięciokrotnie.

Orientacja na wiedzę w zakresie B również stymuluje wyniki przedsiębiorstwa, a dzięki jednostkowemu wzrostowi OPB szansa poprawy łącznych wyników przedsiębiorstwa wzrasta ponad sześciokrotnie, zwiększenia stopnia realizacji planów prawie czterokrotnie, poprawy pozycji rynkowej trzyipółkrotnie i poprawy sytuacji ekonomicznej ponad dwuipółkrotnie.

Orientacja na wiedzę w zakresie C stymuluje wyniki przedsiębiorstwa, a dzięki jednostkowemu wzrostowi OPC szansa poprawy łącznych wyników przedsiębiorstwa wzrasta ponad czternastoipółkrotnie, zwiększenia stopnia realizacji planów siedmioipółkrotnie, poprawy pozycji rynkowej ponad sześciokrotnie i poprawy sytuacji ekonomicznej prawie pięcioipółkrotnie.

Różnice między zwielokrotnieniami szans poprawy wyników pod wpływem jednostkowego wzrostu orientacji na wiedzę w poszczególnych zakresach zebrane są w tablicy 46.

**Tablica 46. Wskaźniki ryzyka względnego ( $\exp(B)$ )**

Wyniki	OPA	OPB	OPC
Ogółem	9,89	6,31	14,67
Pozycja rynkowa	4,17	3,51	6,18
Poprawa sytuacji ekonomicznej	5,24	2,61	5,48
Realizacja planu	4,73	3,76	7,53

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

<sup>145</sup> Badania wykazują, że w Polsce najbardziej innowacyjne są przedsiębiorstwa duże, następnie średnie i w jeszcze mniejszym stopniu małe. Badane przez nas średnie przedsiębiorstwa mają pod tym względem wiele do zrobienia. Oczywiście, najbardziej innowacyjne są branże nowoczesnych technologii, takie jak branża farmaceutyczna, biotechnologie, przemysł komputerowy, telekomunikacja. W naszej próbie takich przedsiębiorstw jednak nie było. Por. A. Jasińska, *Innowacyjność jako czynnik wzrostu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 76–77.



Dane te pokazują, że jednostkowy wzrost orientacji w każdym zakresie niesie szanse poprawy wyników ekonomicznych. Największe szanse poprawy w warunkach, w których przeprowadzono badanie, dotyczyły zakresu C, czyli wykorzystywania wiedzy. Prawdopodobnie usprawnienie procesów związanych z wiedzą przyczyniłoby się do podniesienia poziomu współczynników regresji logitowej i tym samym zwiększenia szans poprawy wyników ekonomicznych. Takie oczekiwania oparte są na opisanych w literaturze doświadczeniach stosunkowo niewielkich przedsiębiorstwach, które osiągnęły świetne wyniki, między innymi dzięki rozwinięciu ducha pracy zespołowej, zaangażowaniu i pomysłowości pracowników, dobrej komunikacji wewnątrz organizacji, a także między organizacją i jej otoczeniem.<sup>146</sup> Są to warunki sprzyjające tworzeniu nowej wiedzy i dzieleniu się nią, a więc wysokiej orientacji w zakresie B.

W zakresie A najsilniejsza korelacja między OP a łącznymi wynikami wystąpiła w przedsiębiorstwach będących własnością publiczną ( $r=0,363$ ). Korelację umiarkowaną odnotowano w przypadku przedsiębiorstw, w których wydajność mierzona wartością sprzedaży na jednego pracownika wahała się od 0,05 mln PLN do 0,2 mln PLN, w przedsiębiorstwach sektora przemysłu i w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w regionach mniej uprzemysłowionych. Jak więc widać, relatywnie wyższe współczynniki korelacji między OPA i W wystąpiły niekiedy w odniesieniu do tych grup przedsiębiorstw, które wykazały się niższym poziomem OP. Zjawisko to wymaga dalszych badań.

Jedynie przedsiębiorstwa będące własnością publiczną odnotowały umiarkowany poziom korelacji OPB i W ( $r=0,340$ ). W innych zidentyfikowanych grupach przedsiębiorstw korelacja okazała się raczej słaba lub słaba. Ciekawe, że w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim korelacja między OPB i W była stosunkowo wyższa na tle przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym. Jedną z przyczyn takiej sytuacji może być odmienność sposobu funkcjonowania tych grup przedsiębiorstw. Chodzi o to, że przedsiębiorstwa należące do zagranicznych koncernów zobowiązane są z reguły do podporządkowania się koncepcjom opracowanym na potrzeby całej korporacji. Wiedza kreowana jest zatem w centrali, a w oddziałach regionalnych jest jedynie adaptowana do realiów lokalnych.<sup>147</sup>

Najsilniejsza korelacja między OPC i W wystąpiła w grupie przedsiębiorstw będących własnością publiczną ( $r=0,480$ ) i była znacznie wyższa niż w przedsię-

---

<sup>146</sup> I. Koładkiewicz, Ł. Lutostański, *Mali mistrzowie w działaniu*, op. cit., s. 172–174.

<sup>147</sup> Jak dowiodły inne badania, przedsiębiorstwa polskie wykazywały też większą aktywność w nawiązywaniu związków strategicznych w zakresie pozyskiwania i dzielenia się wiedzą niż przedstawicielstwa zagraniczne. Niestety, były to badania oparte na niewielkiej próbie. Por. J. Dąbrowski, I. Koładkiewicz, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce – wyniki badań*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, op.cit., s. 172.

biorstwach prywatnych ( $r=0,330$ ). Relatywnie wysoki poziom współzależności OPC i W zidentyfikowano ponadto dla przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym ( $r=0,425$ ). Przedsiębiorstwa polskie na ich tle charakteryzowała mniejsza umiejętność wykorzystania wiedzy i/lub mniejsze zasoby wiedzy do wykorzystania ( $r=0,353$ ).

Reasumując, analiza wyników badania pozwoliła na weryfikację hipotezy 4, wskazującej, że podniesienie poziomu orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w każdym z trzech zakresów poprawia wyniki ekonomiczne. Okazało się jednak, że wzrosty orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w poszczególnych zakresach mają różny wpływ na wyniki. Największe znaczenie dla wyników przebadanych przedsiębiorstw miała poprawa w zakresie wykorzystania wiedzy, najmniejsze w zakresie tworzenia nowej wiedzy i jej upowszechniania. Ogólnie jednak wzrost poziomu OP okazał się korzystny dla wyników przedsiębiorstw, a intensyfikacja orientacji na wiedzę zwiększała znakomicie szanse poprawy wyników.

### **Wniosek praktyczny**

Dzięki dostosowaniu się do lokalnych rynków polskie przedsiębiorstwa mają szansę zyskania przewagi nad przedsiębiorstwami o kapitale zagranicznym, zobowiązanymi do powielania globalnych strategii działania. Jednym z warunków powodzenia jest udoskonalenie i zintensyfikowanie działań w zakresie tworzenia nowej wiedzy.

## **5. Analiza wyników empirycznych w odniesieniu do hipotezy 5**

**Siła wpływu orientacji przedsiębiorstw na wiedzę na wyniki ekonomiczne zależy od zaawansowania orientacji na wiedzę w poszczególnych zakresach działań związanych z wiedzą, czyli od struktury orientacji przedsiębiorstw na wiedzę.**

Zaawansowanie procesów związanych z wiedzą w poszczególnych zakresach może być różne. Różne zatem mogą być struktury orientacji przedsiębiorstw na wiedzę. Warto zastanowić się więc, czy istnieją takie struktury orientacji na wiedzę, czyli takie układy intensywności orientacji w poszczególnych zakresach, które bardziej niż inne pozytywnie wpływają na wyniki ekonomiczne. Znaczenie takiej analizy zwiększa fakt, że nie była ona dotąd podejmowana, a w każdym razie nie spotkałyśmy się z publikacjami na ten temat. Rozważania weryfikujące hipotezę 5 mają znaczenie praktycz-

ne, ponieważ mogą wskazać menedżerom takie struktury orientacji, które najsilniej przełożą się na wyniki przedsiębiorstw.

Zależność osiągniętych wyników od przynależności przedsiębiorstw do sześciu segmentów o różnych strukturach orientacji na wiedzę ze względu na poziomy OPA, OPB i OPC zmierzono współczynnikiem  $\eta$ . Okazało się, że zależność ta była umiarkowana.

Przedstawione na rysunku 14 segmenty od I do VI wykazują rosnące poziomy wyników ekonomicznych.

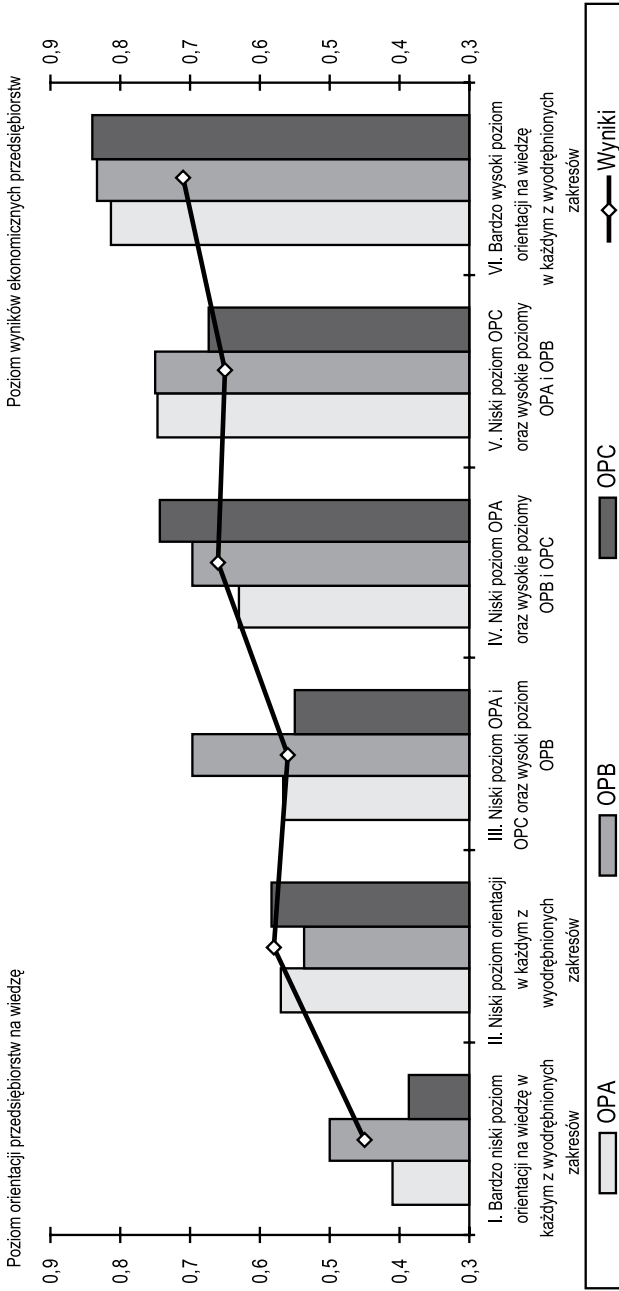
W różnych strukturach OP poziomy wyników ekonomicznych okazały się różne.

Najwyższe poziomy łącznych wyników ekonomicznych, podobnie jak i w trzech wyróżnionych kategoriach, ujawniły się w segmencie VI. Cechuje go struktura, którą można określić jako zrównoważoną na wysokim poziomie orientacji na wiedzę we wszystkich zakresach.

Najgorsze wyniki ekonomiczne zaobserwowano w przedsiębiorstwach mających także strukturę zrównoważoną, ale na bardzo niskim poziomie orientacji w każdym zakresie.

Interesujące obserwacje wynikają z analizy sytuacji charakterystycznej dla segmentów II i III. Ujawniono stosunkowo niewielkie różnice poziomów wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa należące do obu segmentów, tymczasem struktury OP nie były jednakowe. I tak, o ile dwie orientacje (OPA i OPC) ukształtowały się w obu segmentach na niskich poziomach, to w segmencie III odnotowano dość wysoki poziom OPB, znacznie przekraczający poziom OPB segmentu II. Jak wynika z tego porównania, poprawa orientacji w jednym zakresie (w tym przypadku B), w sytuacji, gdy orientacja w dwu pozostałych zakresach kształtuje się na niskim poziomie, nie zmienia wyraźnie wyników przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa segmentu III podjęły wysiłki na rzecz tworzenia wiedzy (innowacyjności), nie oparły jednak tej wiedzy na odpowiedniej bazie danych i informacji. Dodatkowo wykazały się słabością w zakresie wykorzystania wiedzy. Słabość ta może wynikać między innymi z nieprzystawania innowacji do wymogów rynku.

Niewielkie różnice widać także między wynikami ekonomicznymi w segmentach IV i V, tyle tylko, że w tych przypadkach osiągnięto lepsze wyniki niż w przedsiębiorstwach wcześniej omawianych segmentów. Na tym przykładzie widać, że niski poziom orientacji na wiedzę w zakresie A tak samo redukująco wpływał na wyniki przedsiębiorstw co podobnie niski poziom orientacji na wiedzę w zakresie C, w sytuacji, gdy poziomy orientacji na wiedzę w pozostałych dwóch zakresach były podobne i stosunkowo wysokie. A zatem braki danych oraz informacji potrzebnych do rozwijania wiedzy skutkują podobną redukcją wyników ekonomicznych co ograniczenia w zakresie wykorzystania wiedzy.



**Rysunek 14. Struktura orientacji przedsiębiorstw na wiedzę a wyniki ekonomiczne**

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza pokazała, że słabości struktur orientacji na wiedzę badanych przedsiębiorstw polegały na:

- niskim poziomie orientacji we wszystkich zakresach
- braku zrównoważenia struktury wynikającego z niskiego poziomu zaawansowania procesów związanych z wiedzą w zakresie A
- braku zrównoważenia wynikającego z niskiego poziomu zaawansowania procesów związanych z wiedzą w zakresie C.

Reasumując, analiza wyników badania pozwoliła na weryfikację hipotezy 5. Wykazała ona zależność wyników ekonomicznych przedsiębiorstw od struktury OP. Relatywnie najsilniej struktura OP skorelowana była z łącznymi wynikami. Najwyższy poziom korelacji między strukturą OP i wynikami trzech kategorii dotyczył wyników mierzonych pozycją przedsiębiorstwa względem konkurentów.

### **Wnioski praktyczne**

1. Istnieje zależność między strukturą orientacji przedsiębiorstw a ich wynikami ekonomicznymi. Jest ona umiarkowana.
2. Zrównoważone wprowadzanie orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę we wszystkich zakresach równocześnie prowadzi do osiągania lepszych wyników niż intensyfikowanie działań po kolei w każdym z trzech zakresów.

## **6. Ogólne wnioski teoretyczne wynikające z przeprowadzonego badania**

Wyniki badań skłaniają do sformułowania kilku ważnych wniosków natury teoretycznej:

1. Potwierdzają one empirycznie istnienie związku między OP a W w średnich przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Należy dodać, że wyniki innych badań dotyczących wielkich przedsiębiorstw każą oczekiwać wyższych poziomów korelacji dla przedsiębiorstw dużych niż tu zaprezentowane.
2. OM jest ważnym zasobem przedsiębiorstwa i nie ma substytutu. Jest to ważne stwierdzenie, nawet jeśli uwzględnimy istnienie stosunkowo słabej korelacji OM z wynikami. Znaczenie OM wynika z jej wpływu na OP.
3. Wpływ OP na wyniki ma struktura OP, czyli intensywność orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w zakresach A, B i C.
4. Najlepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa wykazujące się strukturą zrównoważoną na wysokim poziomie orientacji we wszystkich zakresach działań związanych z wiedzą.

## 7. Ogólne wnioski praktyczne wynikające z przeprowadzonego badania

1. W badanej grupie przedsiębiorstw wyróżnić można segmenty o zróżnicowanym poziomie OM i OP, a także o różnych strukturach orientacji na wiedzę. Na polskim rynku funkcjonują zatem średnie przedsiębiorstwa relatywnie silniej zaangażowane w procesy związane z wiedzą i te, które radzą sobie z tym gorzej. Poprawa sytuacji w tym względzie jest możliwa, ale wymaga podjęcia wielu działań równocześnie.
2. Wyniki badań polegające na ujawnieniu stosunkowo wysokich poziomów OM i OP oraz słabych korelacji między OM i OP a W sugerują konieczność kontrolowania jakości działań związanych z wiedzą. Podejmowane działania cechują się najwidoczniej stosunkowo umiarkowaną skutecznością wpływu na wyniki ekonomiczne.
3. Przedsiębiorstwa z polskim kapitałem charakteryzują niższe poziomy OM i OP niż przedsiębiorstwa z zagranicznym kapitałem, ale równocześnie silniejsza korelacja tych kategorii z wynikami. Jeśli spojrzeć na sytuację przez pryzmat zakresów działań związanych z wiedzą, to mimo silniejszej korelacji pomiędzy całościową OP i W, przedsiębiorstwa polskie charakteryzuje niższa korelacja pomiędzy OPC i W w porównaniu z przedsiębiorstwami o kapitale zagranicznym. Wskazuje to na ich niedostatki w zakresie wykorzystywania wiedzy i sugeruje poprawę jakości działań w tym zakresie.
4. Badania ujawniły możliwości uzupełnienia niedostatku zasobów rzeczowych i finansowych niewielkich przedsiębiorstw dzięki zwiększeniu OP jako czynnika dającego duże szanse poprawy ich wyników ekonomicznych.

# Bibliografia

- Alexander P.A., Schallert D.L., Hare V.C., *Coming to Terms: How Researchers in Learning and Literacy Talk about Knowledge*, „Review of Educational Research” 1991, Vol. 61, No. 3
- Applehans W, Globe A., Laugero G., *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison Wesley, Reading Ma1999
- Argyris Ch., *Organization and Innovation*, Irwin, Homewood 1965
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
- Baker W.E., Sinkula J.M., *Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance*, „Journal of Market-Focused Management” 1999, Vol. 4, No. 4
- Baker W.E., Sinkula J.M., *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*, „Journal of Academy of Marketing Science” 1999, Vol. 27, No. 4
- Bell S.J., Whitwell G.J., Lukas B.A., *Schools of Thought in Organizational Learning*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, Vol. 30, No. 1
- Błaszczuk A., *Korzyści z zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, red. A. Błaszczuk i in., SGH, Warszawa 2004
- Borowiecki R., *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
- Brzeziński M., *Przyszłość przywództwa kierowniczego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 5
- Chang T.Z., Mehta R., Chen S.J., Polska P., Mazur J., *The Effects of Market Orientation on Effectiveness and Efficiency: The Case of Automotive Distribution Channels in Finland and Poland*, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No. 4–5
- Czerska M., *Ucząca się organizacja*, w: *Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001
- Dąbrowski J., Gierszewska G., Kołodkiewicz I., *Profile strategiczne a profile zarządzania wiedzą w: Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, WSPiZ, Warszawa 2005
- Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce – wyniki badań*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003
- Darroch J., McNaughton R., *Beyond Market Orientation. Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 3–4

- Darroch J., McNaughton R., *Developing a Measure of Knowledge Management*, w: *World Congress on Intellectual Capital Readings*, red. N. Brontis, Butterworth Heinemann, Boston 2001
- Day G.S., *Continuous Learning about Markets*, „California Management Review” Summer 1994, Vol. 36
- Doktor K., *Zawód menedżerów w warunkach transformacji w: Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 1998
- Dominująca logika firmy*, red. K. Obłój, WSPiZ, Warszawa 2003
- Dowgiałło Z., Zadworny W., *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Znicz, Szczecin 2005
- Dretske F., *Knowledge and the Flow of Information*, MIT Press, Cambridge 1981
- Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994
- European Innovation Scoreboard 2005*, European Commission, Luxembourg 2005
- Factor Analysis and Related Techniques, International Handbooks of Quantitative Applications in the Social Sciences*, red. M.S. Lewis-Back, Vol. 5, Sage Publ., London 1994
- Falkowski A., Tysza T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2002
- French S., *Fuzzy Decision Analysis: Some Criticism*, „Studies in the Management Sciences” 1984, No. 20
- Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” July–August 1993, Vol. 71
- Gierszewska G., *Strategia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 2
- Gierszewska G., *Wstęp*, w: Dąbrowski J., Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Przegląd badań*, WSPiZ, Warszawa 2005
- Giles R., *The Concept of Grade of Membership*, „Fuzzy Sets and System” 1988, No. 25
- Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2006
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001
- Górniak J., *My i nasze pieniądze*, Aurereus, Kraków 2000
- Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001
- Gruszczyński M., Kluza S., Winek D., *Ekonometria*, WSHiFM, Warszawa 2003
- Haffer R., *Strategiczna przydatność składników potencjału konkurencyjności dla zdolności do konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, w: *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2002
- Hambrick D.C., Mason P.A., *Upper Echelons: The Organization as a Reflection its Top Managers*, „Academy of Management Review” 1984, No. 2
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994
- Han J.K., Kim N., Srivastava R.K., *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*, „Journal of Marketing” October 1998, Vol. 62
- Homburg C., Pflesser C., *A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37



- Hooley G., Fahy J., Greenley G., Beracs J., Fonfara K., Snoj B., *Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 1–2
- Hurley R.F., Hult G.T.M., *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination*, „Journal of Marketing” July 1998, Vol. 62
- Im S., Workman Jr. J.P., *Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms*, „Journal of Marketing” April 2004, Vol. 68
- Jacieczo J., *Pozyskiwanie informacji jako czynnik wpływający na efektywność przedsiębiorstwa*, w: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M.L.Owoc, Wyd. AE, Wrocław 2003
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006
- Jasińska A., *Innowacyjność jako czynnik wzrostu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005
- Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing” July 1993, Vol. 57
- Jaworski B.J., Kohli A.K., Sahay A., *Market Driven Versus Driving Markets*, „Journal of Academy of Marketing Science” 2000, Vol. 28, No. 1
- Kalińska M., *Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TONiK, Toruń 2006
- Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003
- Karpowicz E., *Dzielnie się wiedzą jako innowacja społeczna*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003
- Kisielnicki J., *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach* w: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, WSHiP im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003
- Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A., *MARKOR: A Measure of Market Orientation*, „Journal of Marketing Research” 30 November 1993
- Kohli A.K., Jaworski B.J., *Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” April 1990, Vol. 54, No. 2
- Koładkiewicz I., Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu*, WSPiZ, Warszawa 2004
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983
- Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000
- Koźmiński A.K., *Kultura menedżerska*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, WSPiZ, Warszawa 2004
- Koźmiński A.K., Sztompka P., *Rozmowa o wielkiej przemianie*, WSPiZ, Warszawa 2004
- Koźuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, w: *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, red. B. Koźuch, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001
- Lambin J.J., Chumpitaz R., *Being Customer-Driven Is Not Enough*, „European Business” Summer 2000, Issue 2
- Marody M., *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy*, PWN, Warszawa 1976

- Mazur J., *Koncepcje orientacji przedsiębiorstwa. Orientacja marketingowa*, w: *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. Mazur, Difin, Warszawa 2002
- Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 1
- McCarthy E., Perrault Jr. W.D., *Basic Marketing*, Homewood, Irwin 1984
- Mehta R., Larsen T., Rosenbloom B., Mazur J., Polska P., *Leadership and Cooperation in Marketing Channels; A Comparative Empirical Analysis of the USA, Finland and Poland*, „International Marketing Review” 2001, Vol. 18, No. 6
- Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000
- Mikuła B., *Modele przedsiębiorstwa przyszłości*, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002
- Morgan R.E., *Market-Based Organizational Learning – Theoretical Reflections and Conceptual Insights*, „Journal of Marketing Management” 2004, Vol. 20
- Morrison D.F., *Wielowymiarowa analiza statystyczna*, PWN, Warszawa 1990
- Narver J.C., Slater S.F., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing” October 1990, Vol. 54
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston 1982
- New products for the 1980's*, Booz, Allen, Hamilton, New York 1982
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985
- Nystrom P.C., Starbuck W., *To Avoid Organizational Crises, Unlearn*, „Organizational Dynamics” Spring 1984, Vol. 13
- Perechuda K., Stosik A., *Zarządzanie w małej firmie*, w: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M.L. Owoc, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M.L. Owoc, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Prawo działalności gospodarczej, ustawa z 19 listopada 1999 roku, Dz.U. 1999, nr 101 poz. 1178
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Przedsiębiorczość w Polsce 2006*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów 10.08.2006 w Warszawie
- Report on Knowledge Management*, red. G. Gierszewska, WSPiZ, Warszawa 2001
- Romańczuk A., *Zarządzanie wiedzą w korporacjach zachodnich – przegląd badań*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003
- Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001
- Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Santous M., Surmacz J., *The ABC's of Knowledge Management*, „CIO Magazine” 23 May 2001

- Sinkula J.M., *Market Information Processing and Organizational Learning*, „Journal of Marketing” January 1994, Vol. 57
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków 2000
- Slater S.F., Narver J.C., *Market Orientation and the Learning Organization*, „Journal of Marketing” January 1995, Vol. 58
- Słownik współczesnego języka polskiego*, tom 2, Przegląd Reader’s Digest, Warszawa 1998
- Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań – przegląd badań*, w: *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, WSPiZ, Warszawa 2005
- Stosik A., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, WSPiZ, Warszawa 2005
- Strojny M., *Strategia zarządzania wiedzą w KPMG*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003
- Strzyżewska M., *Czynniki współpracy małych średnich przedsiębiorstw w procesie ich internacjonalizacji*, w: *Wspólna Europa, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, SGH-PWE, Warszawa 2005
- Strzyżewska M., *Marketingowa orientacja w konkurowaniu na rynku*, w: *Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, red. M. Strzyżewska, SGH, Warszawa 1997
- Strzyżewska M., *Polskie przedsiębiorstwa na rynkach Unii Europejskiej*, w: *Eurobiznes*, red. M. Nowakowski, maszynopis przygotowany do druku, Warszawa 2007
- Szaban J., *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1
- Szaban J., *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do Euromenedżera*, WSPiZ, Warszawa 2000
- Teoria postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003
- Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000
- Tomas G., Hult M., Kandemir D., *Market Orientation, Learning Orientation, and Innovativeness in the Global Marketplace: Moderating Roles of Organizational Memory and Market Turbulence*, w: *Handbook of Research in International Marketing*, red. S.C. Jain, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton 2003
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, tom 2 i tom 3
- Van Beveren J., *A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management*, „Journal of Knowledge Management” 2002, Vol. 6, No. 1
- Wachowiak P., *Wiedza jako źródło przewagi organizacyjnej*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005
- Wawrzyniak B., *Bohaterowie naszych czasów*, „MBA” 1998, nr 6
- Widera W., *Wzory adaptacji organizacji gospodarczych do rynku*, SGH, Warszawa 2000

- Zack M.H., *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, No. 41
- Zadeh L.A., *Fuzzy Sets*, „Information and Control” 1965, No. 8
- Zaltman G., Duncan R., Heffring M., *Theory Construction in Marketing*, Wiley and Sons Inc., New York 1982
- Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2006
- Zimniewicz K., *Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1

# Aneks – treść kwestionariusza ankietowego zastosowanego do badania orientacji przedsiębiorstw na wiedzę

## ANKIETA

Na zlecenie grupy naukowców ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie CBM Indicator przeprowadza badanie polskich przedsiębiorstw. Ma ono na celu zidentyfikowanie pewnych prawidłowości funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach zmian ich otoczenia, a także postaw kierownictwa tych organizacji oraz wskazanie związków pomiędzy sposobami działania przedsiębiorstw i osiąganymi wynikami. Analiza wyników badania umożliwi sformułowanie postulatów dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami w polskich warunkach. Badanie ma więc nie tylko walor naukowy, ale i praktyczny.

Odpowiedzi uzyskane od każdego przedsiębiorstwa **nie będą w żaden sposób publicznie ujawniane**, posłużą jedynie do opracowania **zestawień zbiorczych**, charakteryzujących grupę badanych przedsiębiorstw.

## CZĘŚĆ I

Prosimy o wskazanie, w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami. **Nie ma odpowiedzi prawidłowych lub nieprawidłowych.** Każda z odpowiedzi prezentuje poglądy respondenta i fakty dotyczące danego przedsiębiorstwa, które posłużą do opracowania wyników zbiorczych dla kilkuset badanych firm. Prosimy zatem o uwzględnienie **wszystkich stwierżeń** i wybranie odpowiedzi w sytuacji, gdy 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”, a 5 „w pełni się zgadzam” ze stwierdzeniem.

1. Intuicja szefa zastępuje zbieranie informacji o rynku. (a)	1	2	3	4	5
2. Na systematyczne zbieranie informacji o rynku mogą sobie pozwolić jedynie bogate przedsiębiorstwa. (a)	1	2	3	4	5
3. O powodzeniu produktu na rynku decyduje z reguły przypadek. (a)					
4. Każdy menedżer powinien się stale kształcić. (b1)	1	2	3	4	5
5. Bieżący kontakt z pracownikami różnych działów podnosi jakość pracy każdego menedżera. (b1)	1	2	3	4	5
6. Inwestowanie w pracowników jest opłacalne. (b2)	1	2	3	4	5
7. Konsultowanie się pracowników ze sobą nawzajem poprawia funkcjonowanie przedsiębiorstwa. (b2)	1	2	3	4	5
8. Szkolenia pracowników zwiększają ich skuteczność jako wykonawców planów przedsiębiorstwa. (c1)	1	2	3	4	5
9. Każdy pracownik jest potencjalnym źródłem pomysłów na etapie budowy planów. (c1)	1	2	3	4	5
10. Warunki zmieniają się tak szybko, że nie warto opierać planów na szczegółowej analizie sytuacji rynkowej. (c2)	1	2	3	4	5
11. Pracownicy niższych szczebli powinni wносить swój wkład przy tworzeniu strategii przedsiębiorstwa. (c2)	1	2	3	4	5
12. Błędy są nieuniknione przy kreowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań. (d1)	1	2	3	4	5
13. Pracownicy poszczególnych działów powinni się na bieżąco ze sobą kontaktować, choć pełnią różne funkcje. (d1)	1	2	3	4	5
14. Przedsiębiorstwo powinno sprzyjać rozwijaniu wiedzy przez pracowników w każdej formie. (d2)	1	2	3	4	5
15. Systemy motywacyjne zwiększają innowacyjność pracowników. (d2)	1	2	3	4	5
16. Trudno sobie wyobrazić współczesne przedsiębiorstwo bez komputerów. (d3)	1	2	3	4	5
17. Wykorzystywanie sprzętu komputerowego i oprogramowania ułatwia funkcjonowanie na rynku. (d3)	1	2	3	4	5

## CZĘŚĆ II

Prosimy o dokonanie wyboru wariantu odpowiedzi, mając na uwadze, że wszystkie **poniższe stwierdzenia dotyczą przedsiębiorstwa, którym Pan/Pani aktualnie kieruje.**

### A

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Kierownictwo regularnie kupuje dane rynkowe od wyspecjalizowanych firm. (b1)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kierownictwo regularnie bierze udział w szkoleniach poza naszą firmą. (b1)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Pracowników szkolimy według opracowanego harmonogramu. (b2)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. W przedsiębiorstwie funkcjonuje sformalizowany system opieki doświadczonych pracowników nad nowymi. (b2)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Dane zbierane przez pracowników niższych szczebli służą wyłącznie realizacji ich indywidualnych celów operacyjnych. (c1)                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Systematycznie analizujemy koszty obsługi klientów. (c1)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Regularnie zbieramy i przechowujemy informacje dla celów planowania strategicznego. (c2)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Dysponujemy rozwiniętym systemem raportowania finansowego do podejmowania decyzji strategicznych. (c2)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Popieramy inicjatywy doszkalania się przez naszych pracowników, ponosząc koszty szkoleń i/lub zezwalając na ich odbycie w trakcie dnia pracy itd. (d1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Awanse uzależnione są od ukończenia przez pracowników kursów doszkalających. (d1)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Do przygotowania projektów powołujemy zespoły zadaniowe składające się z pracowników z różnych działów. (d2)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Regulamin określa obowiązki pracowników różnych szczebli w zakresie pozyskiwania informacji. (d2)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Nasze inwestycje w sprzęt i programy komputerowe są relatywnie większe niż u najbliższych konkurentów. (d3)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom technicznym mamy stały kontakt z kontrahentami. (d3)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**B**

1. Naczelne kierownictwo odbywa posiedzenia kilka razy w miesiącu. (b1)	1	2	3	4	5
2. Większość danych pozyskiwanych z zewnątrz trafia wyłącznie do kierownictwa przedsiębiorstwa. (b1)	1	2	3	4	5
3. Pracownicy operacyjni są informowani o strategiach przedsiębiorstwa. (b2)	1	2	3	4	5
4. Kierownictwo organizuje spotkania informacyjno-dyskusyjne dla pracowników. (b2)	1	2	3	4	5
5. Kilka razy w miesiącu organizowane są spotkania kierowników średniego szczebla z podległymi im pracownikami. (b2)	1	2	3	4	5
6. Koleżeńskie doradztwo to powszechny sposób rozwiązywania problemów operacyjnych. (c1)	1	2	3	4	5
7. Najlepsze praktyki konkurentów są regularnie upowszechniane w przedsiębiorstwie. (c1)	1	2	3	4	5
8. Kierownictwo konsultuje projekty planu z pracownikami operacyjnymi. (c2)	1	2	3	4	5
9. W procesie tworzenia strategii wykorzystujemy burzę mózgów. (c2)	1	2	3	4	5
10. Dzielenie się własną wiedzą z kolegami jest opłacalne dla naszych pracowników. (d1)	1	2	3	4	5
11. Innowacyjni pracownicy mogą liczyć na awanse. (d1)	1	2	3	4	5
12. Nowi pracownicy są zobowiązani do zapoznania się ze specyfiką pracy na różnych stanowiskach. (d2)	1	2	3	4	5
13. System motywacyjny nastawiony jest raczej na wynagradzanie wyników grup osób niż pojedynczych pracowników. (d2)	1	2	3	4	5
14. Dane z różnych zakresów są skatalogowane w bazach danych, dlatego szybko można dotrzeć do potrzebnych informacji. (d3)	1	2	3	4	5
15. Regularnie korzystamy z intranetu. (d3)	1	2	3	4	5



## C

1. Kierownictwo wytyczyło cele przedsiębiorstwa na 5 lat.(b1)	1	2	3	4	5
2. W planowaniu strategicznym kierownictwo opiera się wyłącznie na własnej wiedzy i doświadczeniu. (b1)	1	2	3	4	5
3. Pracownicy wszystkich szczebli są włączani w proces tworzenia planów strategicznych.(b2)	1	2	3	4	5
4. Pracownicy wszystkich szczebli są włączani w proces tworzenia programów operacyjnych. (b2)	1	2	3	4	5
5. Pomysły nowych produktów zgłaszają z reguły nasi pracownicy operacyjni. (b2)	1	2	3	4	5
6. Przedsiębiorstwo ma opracowany strategiczny plan rozwoju. (c2)	1	2	3	4	5
7. Analizujemy warianty zmian sytuacji rynkowej w długim okresie. (c2)	1	2	3	4	5
8. Opracowujemy szczegółowe programy operacyjne, w tym plan marketingowy. (c1)	1	2	3	4	5
9. Mamy pełne rozeznanie co do warunków i sposobów sprzedaży naszych produktów przez pośredników. (c1)	1	2	3	4	5
10. Przeprowadzamy okresową ocenę sieci sprzedaży. (c1)	1	2	3	4	5
11. Motywujemy pracowników do wdrażania nowych rozwiązań. (d1)	1	2	3	4	5
12. Przedsiębiorstwo niezwłocznie reaguje na problemy zgłaszane przez pracowników. (d1)	1	2	3	4	5
13. W przedsiębiorstwie funkcjonuje system oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich naszych pracowników. (d2)	1	2	3	4	5
14. Stosujemy sformalizowane sposoby kontroli wykonania etapów planu sprzedaży. (d2)	1	2	3	4	5
15. Na co dzień porozumiewamy się z przedsiębiorstwami współpracującymi z nami za pomocą internetu. (d3)	1	2	3	4	5
16. Wszystkie biurowe stanowiska pracy wyposażone są w sprzęt komputerowy. (d3)	1	2	3	4	5

### CZĘŚĆ III

Prosimy o dokonanie wyboru wariantu odpowiedzi na stwierdzenia odnoszące sytuację przedsiębiorstwa do średniej w branży (większości konkurentów).

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Nasza rentowność sprzedaży jest wyższa niż średnia w branży | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mamy większy udział w rynku niż większość konkurentów       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Dynamika naszej sprzedaży jest wyższa niż w branży.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Dynamika naszego eksportu jest wyższa niż w branży.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prosimy o dokonanie wyboru wariantu odpowiedzi na stwierdzenia pokazujące zmiany sytuacji przedsiębiorstwa w czasie.

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 5. Przedsiębiorstwo od 5 lat systematycznie poprawia wyniki finansowe.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Od 5 lat systematycznie rośnie sprzedaż przedsiębiorstwa.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. W 2005 roku wyniki finansowe przedsiębiorstwa były lepsze niż w 2004 roku.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. W 2005 roku wartość sprzedaży była wyższa niż w 2004 roku                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Przedsiębiorstwo zrealizowało cele finansowe zaplanowane na 2005 rok.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Przedsiębiorstwo zrealizowało plan sprzedaży na 2005 rok.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Od 5 lat przedsiębiorstwo osiąga cele finansowe planowane na poszczególne lata | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Od 5 lat przedsiębiorstwo wykonuje plany sprzedaży.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## CZĘŚĆ IV

1. Nazwa przedsiębiorstwa .....

2. Stanowisko respondenta .....

3. Pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa  
w 100% polski    przewaga polskiego    w 100% zagraniczny    przewaga zagranicznego

4. Typ własności

własność publiczna    własność prywatna  
                         

5. Dane charakteryzujące przedsiębiorstwo

Sprzedaż w milionach PLN	
Liczba pracowników (średniorocznie)	

*Dziękujemy za udzielenie odpowiedzi*

