

Okazje rynkowe a wiedza we współczesnym przedsiębiorstwie

Market opportunities and knowledge in a modern enterprise

Marcin Grobelak¹

¹doktorant, członek koła naukowego "Promotor jakości", Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, e-mail: marcingrobelak@vp.pl

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono zagadnienia związane z koncepcją identyfikowania i wykorzystywania okazji dzięki zasobom wiedzy. W artykule omówiono podstawowe zagadnienia dotyczące okazji rynkowych: rodzaje okazji rynkowych, niepewności i ryzyka związane z okazjami a także samego podejścia zasobowego. Podkreślono również znaczenie wiedzy jako strategicznego zasobu organizacji. Przeanalizowano także wybrane badania dot. okazji rynkowych przeprowadzone w przeszłości przez innych badaczy. Narastanie turbulencji otoczenia będzie prawdopodobnie powodować wzrost zainteresowania rozwojem organizacji poprzez wykorzystywanie okazji, szczególnie dzięki odpowiednim zasobom wiedzy.

Abstract: This article presents issues related to the concept of identifying and use opportunities through knowledge resources. The article discusses the basic issues of market opportunities - types of market opportunities, uncertainties and risks related to opportunities, as well as the resource approach itself. The importance of knowledge as a strategic resource of the organization was also emphasized. Selected research on market opportunities conducted in the past by other researchers was also analyzed. Increasing turbulence in the environment is likely to increase interest in the development of the organization by use of opportunities, especially due to appropriate knowledge resources.

Słowa kluczowe: strategia, okazje rynkowe, wiedza, gospodarka oparta na wiedzy.

Key words: strategy, market opportunities, knowledge, knowledge-based economy

1. Okazje rynkowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Narastająca turbulencja otoczenia tworząca kontekst niepewności w podejmowaniu decyzji, powoduje wzrost zainteresowania kategorią okazji rynkowych. Znaczenie okazji podkreśla się w nowych podejściach do zarządzania strategicznego i formułowania strategii organizacji. Wpływ okazji na przedsiębiorstwa cechuje się ambiwalentnością – stwarza dla organizacji nowe możliwości, jednak może powiększać skalę zagrożeń. Mimo wzrostu zainteresowania pojęciem okazji, niewielu sądzi, że mogłyby one być podstawą rozwoju przedsiębiorstwa zastępując długoterminowy plan strategiczny [1].

- określać, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwa będzie ono identyfikować, jako okazje (przyjęcie „filtru oraz przestrzeni okazji”),
- określać, jakiego rodzaju zdarzenia o charakterze wewnętrznym (z reguły mające charakter innowacji) będą traktowane, jako okazje,
- ujmować zamiary dotyczące kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności zasobów do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystanie okazji,

- zawierać rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów itp.).

Okazje mają przede wszystkim uwarunkowania czasowe (pojawiają się w danym momencie, zwykle trwają określony czas), mogą być również uwarunkowane przestrzennie (np. prawo obowiązujące na terenie określonej gminy). Dostrzeżenie okazji przez przedsiębiorstwo jest uzależnione zarówno od czynników obiektywnych (np. sprawne funkcjonowanie systemu monitoringu otoczenia czy filtru okazji), jak i subiektywnych (związanych z cechami pracowników, ale również z procesami wymiany wiedzy pomiędzy nimi). Siła podnoszonego w literaturze oddziaływania czynników o charakterze subiektywnym na zidentyfikowanie okazji jest niewątpliwie istotna w odniesieniu do zjawisk czy zdarzeń występujących w otoczeniu zewnętrznym. W otoczeniu konkurencyjnym okazje są łatwiejsze do dostrzeżenia, co czyni znacznie częstsze ich wykorzystanie [2].

J. Barney i S.A. Alvarez [3] uważają, iż na okazje można patrzeć dwojako. W klasycznym ujęciu przedsiębiorczym okazja istnieje obiektywnie, a zadaniem menedżerów jest ją odkryć, wyszukać. Nadają więc różnym obiektywnym zdarzeniom sens okazji. W drugim ujęciu okazje kreuje się poprzez

inowacyjne podejście do zasobów, twórcze decyzje. Okazja jest w tym przypadku subiektywnym bytem stworzonym przez konkretnego przedsiębiorcę i nie mogącym bez niego istnieć [4].

Źródło okazji	Zewnętrzne	Wywoływanie zdarzeń o charakterze okazji poprzez prowokowanie do określonych zachowań klientów i konkurentów (np. poprzez punkty zaczepienia). Eksperymenty rynkowe	Nadawanie sensu okazji zdarzeniom rynkowym już istniejącym poprzez filtr okazji
	Wewnętrzne	Tworzenie warunków do generowania pomysłów w firmie, które mogą być okazjami. Eksperymenty technologiczne.	Nadawanie sensu okazji zdarzeniom w postaci pomysłów w firmie, poprzez filtr okazji
		AKTYWNE	PASYWNE

PODEJŚCIE DO OKAZJI

Rys. 1. Rodzaje okazji rynkowych

Źródło: R. Krupski, *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań, Przegląd Organizacji nr 11/2012*

Aktywne podejście do okazji oznacza tworzenie takich zdarzeń, którym można nadać znaczenie okazji, pasywne zaś oznacza nadawanie sensu okazji zdarzeniom, które już istnieją. Źródła zewnętrzne oznaczają, że okazje zarówno te wykreowane przez potencjalnego beneficjenta, jak i odkryte znajdują się w otoczeniu organizacji, źródła wewnętrzne zaś wskazują na samą organizację (jej zasoby).

2. Niepewności i ryzyka związane z okazjami

Identyfikowanie i wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa okazji odbywa się w warunkach ciągle rosnącej zmienności otoczenia. Można wskazać wiele zjawisk, które wspomniany stan pogłębiają, zagrażając działalności przedsiębiorstw, potęgując niepewności związane z okazjami [4].:

1. Rosnące tempo zmian powodujące, iż wiele organizacji nie nadąża za nimi. Wymogi stawiane przez przyszłość zaskakują nie tylko pojedyncze przedsiębiorstwa, ale całe branże, a zmiany kierownictw i utrata przewag konkurencyjnych następują częściej niż w przeszłości,
2. Upowszechnienie się nowych technologii oraz deregulacja, jeżeli powodują osłabienie barier wejścia, przyczyniając się do wzrostu „chaosu konkurencyjnego”.
3. Rośnie znaczenie sieci wartości oraz ekosystemów, a włączone w nie przedsiębiorstwa sprawują nad nimi tylko częściową kontrolę. Prowadzi to do zmiany znaczenia konkurencyjności, która staje się narzędziem umiejętnej negocjacji a m.in. outsourcing powoduje, że przedsiębiorstwa przestają sprawować kontrolę nad swoją sytuacją.
4. Rozpowszechniona digitalizacja zagraża podmiotom wytwarzającym oraz sprzedającym własność intelektualną, muszą one funkcjonować w świecie, w którym informacje i idee „chcą być wolne”.
5. Powszechny dostęp do Internetu zmienia charakter relacji pomiędzy producentem a konsumentem. Obecnie, dzięki łatwiejszemu dostępowi do informacji klienci mają władzę.

6. Skracanie się faz cyklu życia powoduje, iż coraz łatwiej powołać i prowadzić przedsiębiorstwa, ale zarazem coraz szybciej wchodzą one w fazę schyłkową.
7. Globalizacja i zdecydowane obniżenie kosztów komunikacją stawiają w jednym szeregu renomowane przedsiębiorstwa i „hordę nowych konkurentów o bardzo niskich kosztach”. Niektóre przedsiębiorstwa decydują się na rywalizację z nowymi, ale część nie jest w stanie zmienić swojego modelu biznesowego.

W wyżej opisanych warunkach, nawet najbardziej wyszukane narzędzia, nie dają pewności, co do poprawności ich działania i wykorzystania w uwarunkowaniach, które dopiero wystąpią [6].

Przedsiębiorstwa nie dysponują metodami, czy narzędziami, „które służyłyby wyznaczaniu skutecznych, to jest przewidywalnych i długofalowych zamiarów osadzonych na wyraźnie zarysowanej, sprawdzonej przyszłości” [7].

Potwierdzeniem tej prawidłowości jest podejście zasobowe, które względnie łatwo wyjaśnia, ale post factum, jakie zasoby przyczyniły się do zdobycia przez organizację przewagi konkurencyjnej. Jednak wskazanie, jakie zasoby będą przydatne w przyszłości, jest skomplikowane, co wynika m.in. z konfliktów wewnątrz organizacji, ze złożoności odnoszących się do wzajemnych związków czynników otoczenia oraz interakcji konkurencyjnej, z niepewności dotyczącej przyszłych stanów makrootoczenia, przyszłych zachowań konkurencji oraz preferencji nabywców [8].

Niepewności i zagrożenia jest z pewnością wiele, ujawniają się one podczas całego procesu wykorzystania okazji. Gulski [9] podjął próbę identyfikacji rodzajów niepewności, które w kolejnych fazach wykorzystywania okazji mogą być najważniejsze, sygnalizując jednocześnie możliwość wystąpienia najpoważniejszych zagrożeń.

1. Zauważenie okazji jest fazą, w której mogą wystąpić wszystkie rodzaje niepewności związane z otoczeniem przedsiębiorstwa. W tej fazie trudno przewidzieć, w jaki sposób zachowują się konkurenci, w szczególności czy podejmą jakieś formy przeciwdziałania wobec przedsiębiorstwa. Podobny rodzaj niepewności dotyczy zacho-

wań nabywców. Niepewność na tym etapie może być skutkiem nie dość wnikliwej identyfikacji zależności, jakie występują pomiędzy zjawiskami mającymi wpływ na okazję. Niepewności związane z przedsiębiorstwem, w pierwszej fazie można uznać za nieistotne.

2. W trakcie identyfikacji działań, które powinny być podjęte dla wykorzystania okazji, mogą pojawiać się niepewności o charakterze wewnętrznym, będące skutkiem zróżnicowanego postrzegania okazji przez pracowników przedsiębiorstwa, konfliktów wywołanych odmienną skalą wymagań kierownictwa wobec różnych osób oraz zróżnicowanych korzyści, jakie mogą odnieść poszczególni pracownicy. W skrajnych przypadkach niechętna postawa niektórych z nich może nawet uniemożliwić wykorzystanie okazji. Przygotowanie się do wykorzystania okazji polega m.in. na rywalizacji o zasoby, które będą konieczne do wykorzystania okazji.
3. Podczas planowania i finansowania działań zmierzających do wykorzystania okazji mogą wystąpić niepewności związane zarówno z otoczeniem, jak i samym przedsiębiorstwem. Można przypuszczać, że nowe okoliczności zewnętrzne są czynnikiem wywołującym mniejsze niepewności niż czynniki wewnętrzne, ponieważ zapotrzebowanie na środki finansowe związane z wykorzystaniem okazji mogą być zestawiane z innymi, większymi projektami planowanymi w przedsiębiorstwie, (na które zostaną przeznaczone fundusze, kosztem okazji). Omawiane niepewności dotyczą chęci i zdolności do sfinansowania wykorzystania okazji w obliczu innych potrzeb finansowych organizacji.
4. W czasie działań służących spożytkowaniu okazji niepewności związane z otoczeniem ponownie wydają się najważniejsze. Mogą to być niepewności, wynikające z niezgodnego z przewidywaniami rozwoju sytuacji w otoczeniu.
5. Zarządzanie cyklem życia okazji generuje głównie niepewności o charakterze wewnętrznym. Należałoby zaliczyć do nich niepewności, dotyczące kompetencji kierowników czy innych pracowników, które są konieczne w trakcie wykorzystywania okazji, gdyż może się okazać, że kompetencje, o których sądzono, iż pracownicy dysponują, w rzeczywistości są niewystarczające, by wykorzystać okazję. Dodatkowo można się obawiać konfliktów, które powstałyby na tle zróżnicowanego dostępu do korzyści, jakie wykorzystanie okazji przyniosło pracownikom.

Wskazane niepewności mają charakter potencjalny. Nie wszystkie z nich przekształcają się w realne zagrożenia, jeśli zostaną odkryte we właściwym czasie. Nieprawidłowe rozpoznanie okazji może być początkiem złej passy, jeśli np. zaangażowane w nią zostały znaczące środki.

Okazje rynkowe pojawiają się i znikają, tworzą dla przedsiębiorstw możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, zarówno wartości materialnych jak i niematerialnych. Jak wynika z powyższej treści pracy, okazje mogą również powiększać skalę dotychczasowych lub nowych zagrożeń, o czym nie wolno zapomnieć, przed podjęciem decyzji o zainwestowaniu zasobów organizacji w konkretną okazję.

3. Wiedza we współczesnym przedsiębiorstwie

Bardzo intensywny rozwój technologii informatycznych przyniósł duże zmiany polityczne i gospodarcze w wymiarze globalnym. Pojawiło się wiele nowych pomysłów prowadzenia działalności gospodarczej. Nowa era, nazywana początkowo

postindustrialną, obecnie określana jest, jako gospodarka oparta na wiedzy (GOW), gospodarka wiedzy, gospodarka sieciowa czy nowa ekonomia. Komitet Rozwoju Ekonomicznego Australii zdefiniował ją, jako gospodarkę, „w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kreowania bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów” [10].

Gospodarka oparta na wiedzy jest również określana, jako gospodarka, w której nakłady i stan wiedzy stają się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo zmian i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu środków trwałych.

Gospodarkę opartą na wiedzy wyróżniają charakterystyczne cechy, do których zaliczyć można: konieczność zdobywania i wykorzystywania wiedzy, zmienność otoczenia, szybkie tempo zmian technologicznych, faworyzowanie bytów niematerialnych, uzależnienie zdolności konkurencyjności organizacji od dostępu do informacji oraz umiejętnego ich przetwarzania.

Gospodarka oparta na wiedzy stawia przed przedsiębiorstwami wymagania, ale jest też źródłem wielu szans rozwoju, uzyskania przewagi konkurencyjnej. Stanowi także odpowiedź na problemy globalizacji, czyli konieczność szybkiego dostosowania się do panujących warunków [11].

Podstawą wiedzy są dane i informacja, które wiedzą stają się dopiero po ich przetworzeniu. Dane to elementy składowe informacji, czyli surowe, nieanalizowane wcześniej fakty, liczby i zdarzenia, a informacja to wszystkie zarejestrowane, zestawione, pogrupowane i zinterpretowane zdarzenia z punktu widzenia przyjętego celu.

Pomiędzy danymi, informacją i wiedzą istnieje ścisła zależność. Dane są surowymi faktami, liczbami albo innymi szczegółami dotyczącymi pewnych zdarzeń, które są zwykle zapisywane i przechowywane w postaci sformalizowanych zapisów na nośniku danych. Informacja powstaje z danych przetworzonych i zinterpretowanych tak, aby mogły być użyteczne dla odbiorcy a wiedza jest to świadomość i zrozumienie informacji oraz umiejętność ich jak najlepszego wykorzystania [12].

Zasoby informacyjne i budowane dzięki nim zasoby wiedzy są jednym z głównych elementów mogących przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Jeżeli organizacja skoncentruje swoją uwagę na wiedzy i potraktuje ją, jako zasób strategiczny, tzn. oprze swoją strategię konkurencji na wiedzy, musi dla równowagi posługiwać się odpowiednio dobranymi strategiami zarządzania wiedzą m.in. jej przekazywaniem [13]. Strategia zarządzania wiedzą koncentruje się na definiowaniu i kierowaniu procesami oraz infrastrukturą wykorzystywaną w zarządzaniu wiedzą. Strategia wiedzy jest, więc strategią podstawową dotyczącą funkcjonowania firmy, natomiast strategię zarządzania wiedzą to strategię niższego poziomu, koncentrujące się na zasobie wiedzy i wskazujące sposoby działania strategii zarządzania wiedzą [14] i inne zasoby niematerialne za element obowiązkowy w konkurencyjności podmiotów na rynku.

Jednym z modeli organizacji opartej na wiedzy jest przedsiębiorstwo, jako organizacja ucząca się. Pojęcie organizacji uczącej się definiuje się, jako organizację, w której uczenie się jest procesem ciągłym i jest niejako warunkiem życia organizacji. Przedsiębiorstwo uczące się, to takie, które wymaga od wszystkich swoich pracowników uczenia się, po to, aby zmienić zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym działa [15].

Chodzi o nieustanne zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, przygotowywania ludzi do pełnienia roli zarządzania

przedsiębiorstwem, o rozwijanie indywidualnych zdolności kierowniczych. Organizacja ucząca się zdobywa i implementuje wiedzę w strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych

Kolejnym omawianym modelem jest organizacja inteligentna, która stanowi sumę wiedzy, jaką dysponują pracownicy, przy czym wiedza ta jest nieustannie rozwijana i wzbogacana, a w dalszej kolejności „udostępniana” określonej jednostce organizacyjnej [16]. M. Romanowska podkreśla rolę wiedzy dotyczącą tego zagadnienia, pisząc: „firmy inteligentne, zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań, a wśród umiejętności zarządzania zdecydowanie wiedzy prym umiejętność zarządzania wiedzą i gromadzenia kapitału intelektualnego” [17]. Organizacja inteligentna różni się od organizacji uczącej się a trafnie uzasadnił to J. Niemczyk: „inteligencja jest czymś więcej niż uczenie się. Inteligencja to umiejętność przystosowania się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia. Inteligencja jest, zatem wytworem łącznego oddziaływania genotypu, otoczenia, uczenia się i całej innej żywej aktywności” [18].

Następną omawianą organizacją jest organizacja wirtualna. Idea wirtualnej organizacji jest efektem długotrwałej ewolucji koncepcji współczesnej organizacji [19].

Definicje organizacji wirtualnej często są nieostre, ponieważ jest to pojęcie płynne. W organizacjach wirtualnych udział komponentu materialnego jest znikomy, technologia jest wykorzystywana do ustanawiania dynamicznych relacji między

ludźmi, aktywami i ideami. Praca nie musi być wykonywana w biurze, co zmniejsza koszty prowadzonej działalności. Organizacja tego typu jest zwykle bardzo elastyczna [20].

4. Okazje rynkowe w badaniach empirycznych

Pomimo stosunkowo dobrze ugruntowanej teorii dotyczącej zarządzania przez okazje, badania empiryczne potwierdzające ich rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw nie są szczególnie eksponowane w literaturze przedmiotu. Można jednak doszukać się ciekawych analiz i prób eksploracji tego tematu.

Umiejętność wykorzystania nadarzających się okazji rynkowych ma coraz większe znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa. Planowanie strategiczne może być przydatne do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa na krótką metę, ale przy szukaniu nowych okazji, nie jest najlepszym rozwiązaniem [21]. J.C. Collins i J.I. Porras [22] już ponad dziesięć lat temu udowodnili, iż część największych amerykańskich korporacji opiera swoje strategie rozwoju na okazjach, co może skłaniać do refleksji a jednocześnie potwierdzać wzrastające znaczenie okazji w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu.

W swoich badaniach R. Krupski [23] przedstawił zidentyfikowaną ważność zasobów relacyjnych, niesformalizowanych w przedsiębiorstwach dla wykorzystywania okazji oraz unikania zagrożeń w przekroju wielkości przedsiębiorstw określanych liczbą zatrudnionych.

Tabela 1. Użyteczność zasobów a wykorzystywanie okazji rynkowych

Miejsce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikro-firmy
1	Wiedza	Relacje niesformalizowane	Relacje niesformalizowane	Relacje niesformalizowane
2	Postawy i zachowania pracownicze	Wiedza	Wiedza	Postawy i zachowania pracownicze
3	Relacje z otoczeniem uprzywilejowane sformalizowane	Technologie informacyjne	Technologie informacyjne	Lokalizacja
4	Lokalizacja	Lokalizacja	Źródła finansowania	Wiedza
5	Technologie branżowe	Relacje sformalizowane	Relacje sformalizowane	Image firmy

Źródło: R. Krupski, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych* [w:] Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy PN AE we Wrocławiu nr 1187, Wrocław 2007 s.

Z analizy danych w tabeli 1 wynika, że w większości przypadków wiedza jest najistotniejszym zasobem w kontekście wykorzystywania okazji. W innych badaniach R. Krupski [24] sprezentuje ocenę użyteczności zasobów niematerialnych dla wykorzystywania okazji.

Z analizy danych w tabeli 2 wynika, że najważniejszymi zasobami w kontekście wykorzystywania okazji są relacje niesformalizowane (39%) oraz wiedza (35%). Zaś najmniejszy wpływ na wykorzystywanie okazji mają: image firmy (1%) i postawy i zachowania pracownicze (7%).

We wspomnianych badaniach zestawiono użyteczność zasobów niematerialnych dla wszystkich obszarów behawioralnych [25]. Okazało się, że wiedza jest najbardziej użytecznym zasobem niematerialnym w dziesięciu na czternaście obszarów niematerialnych. W trzech pozostałych (istnienia firmy, unikania zagrożeń oraz poziomu operacyjnego) najważniejszym zasobem były postawy i zachowania pracownicze, natomiast dla wykorzystania okazji najbardziej użyteczne są relacje niesformalizowane (tabela 3).

Tabela 2. Wpływ wybranych zasobów niematerialnych na wykorzystywanie okazji

Zasoby niematerialne	% firm (N=167) typujących pierwszorzędnym wpływ zasobu na wykorzystywanie okazji	Przeciętna ocena stopnia wykorzystania potencjału zasobu na podejmowanie okazji (skala ocen: 1-10 dla każdego zasobu oddzielnie)	Ocena stopnia użyteczności
Wiedza	35%	7,13	2,49
Postawy i zachowania pracowników	7%	5,05	0,35
Relacje sformalizowane	18%	6,76	1,21
Relacje niesformalizowane	39%	6,76	2,73
Image firmy	1%	5,68	0,05

Źródło: R. Krupski, *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, Przegląd Organizacji 11/2012, s. 4.

Tabela 3. Użyteczność zasobów niematerialnych w kontekście wykorzystywania okazji

Wykorzystywanie okazji	Relacje niesformalizowane (2,63) Wiedza (2,49) Relacje sformalizowane (1,21) Postawy i zachowania pracownicze (0,35) Image firmy (0,06)	Największą użyteczność mają relacje niesformalizowane oraz wiedza
------------------------	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Krupski, M. Osyra, *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny* [w:] Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań (red. J. Rokita), GWSH, Katowice 2013, s. 15-26.

Tabela 4. Ważność zasobów w różnych etapach cyklu wykorzystania okazji

Zasoby niematerialne najważniejsze dla: monitoringu, decyzji i eksploatacji okazji	Monitoring otoczenia	Decyzja o wykorzystaniu okazji	Eksploatacja okazji
Wiedza	74 (59%)	33 (26%)	23
Postawy i zachowania pracownicze	15	14	21
Relacje z otoczeniem sformalizowane (np. umowy)	15	30	25
Relacje z otoczeniem niesformalizowane (np. znajomości)	31 (25%)	44 (35%)	5
Image firmy	-	-	45 (36%)

Źródło: R. Krupski, *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci, Prace Naukowe WWSZiP 2/2015, Wałbrzych 2015, s. 27.

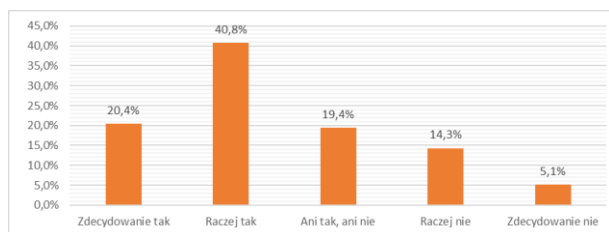
W badaniach prowadzonych przez R. Krupskiego [26] w latach 2013-2014 starano się zidentyfikować ważność zasobów niematerialnych w poszczególnych etapach cyklu wykorzystywania okazji. Wyniki tych badań przedstawia m.in. tabela 4 (liczba typowań w badaniach empirycznych 125 przedsiębiorstw).

Z analizy danych w tabeli 4 wynika, że w fazie monitorowania okazji najważniejszym zasobem jest wiedza. Przy podejmowaniu decyzji o wykorzystaniu okazji, tym zasobem

są niesformalizowane relacje z otoczeniem, a w fazie eksploatacji okazji najistotniejszym zasobem jest image firmy.

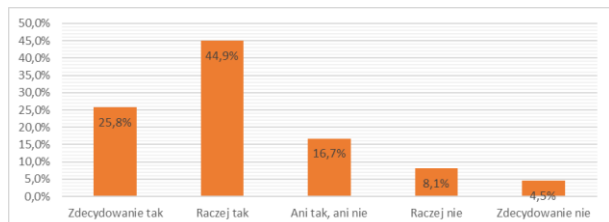
5. Wyniki i dyskusja

Poniżej przedstawiono fragmentaryczne wyniki badań własnych dotyczące zagadnienia okazji rynkowych. Badaniem objęto 196 przedsiębiorstw i zostało przeprowadzone w latach 2019-2020.



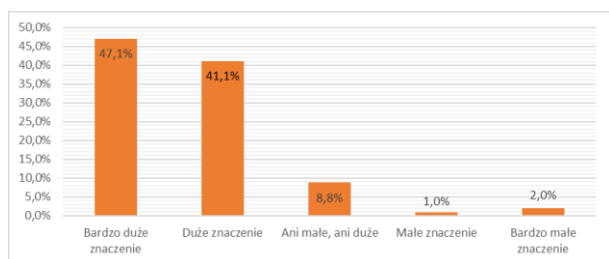
Rys. 1. Ocena wiedzy jako źródło informacji o okazjach w świetle badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Ocena wykorzystywania okazji dzięki wiedzy w świetle badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Ocena znaczenia wiedzy w kontekście wykorzystywania okazji w świetle badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne

Jedną z kwestii zawartych w kwestionariuszu ankiety była próba ustalenia źródła informacji o potencjalnych sposobnościach. Respondenci określali czy zaproponowane źródła informacji o okazjach są istotne w ich działalności biznesowej.

Ankieta została skierowana do przedsiębiorstw prowadzących działalność rachunkowo księgową – PKD 69.20.Z na terenie województwa śląskiego. Większość badanych jednostek to przedsiębiorstwa prywatne osoby fizycznej. Czterdzieści sześć przedsiębiorstw prowadzi działalność w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością a osiem w formie spółki cywilnej. Wśród badanych przedsiębiorstw nie ma spółek partnerskich, komandytowych, komandytowo-akcyjnych oraz akcyjnych.

Z danych przedstawionych na rysunku 1 wynika, że 68,2% badanych jednostek wykorzystuje się okazje dzięki zasobom wiedzy oraz kwalifikacjom swoich pracowników. Grupa przedsiębiorstw niekorzystających z tegoż zasobu jest zdecydowanie mniejsza.

Kolejne pytanie (rysunek 2 i 3) zadane respondentom dotyczyło znaczenia wybranych zasobów w kontekście wykorzystywania nadarzających się okazji.

Z analizy danych w tabeli 5 wynika, że istnieją trzy zależności istotne statystycznie ($p < 0,05$) między wiedzą jako źródłem informacji o okazjach a zasobami, które przyczyniają się do wykorzystywania okazji rynkowych w badanych przedsiębiorstwach. Dwie z tych korelacji są bardzo silne. Mowa o zasobach takich jak: wiedza i kwalifikacje pracowników ($Z=10,317$; $p < 0,001$) oraz postawa przedsiębiorcza pracowników ($Z=8,788$; $p < 0,001$). Można to rozumieć w następujący sposób: im wyższy poziom wiedzy i kwalifikacji pracowników lub bardziej aktywni, przedsiębiorczy pracownicy, tym częściej źródłem informacji o okazjach jest wiedza.

Tabela 5 Wartości ocen współczynnika korelacji Gamma dla badania zależności pomiędzy wiedzą, jako źródłem informacji o okazjach a zasobami, które przyczyniają się do wykorzystywania okazji w badanych jednostkach

Para zmiennych	Gamma	Z	p
Wiedza a wiedza i kwalifikacje pracowników	0,643*	10,317*	<0,001*
Wiedza a relacje niesformalizowane	-0,034	-0,513	0,608
Wiedza a postawa przedsiębiorcza pracowników	0,535*	8,788*	<0,001*
Wiedza a kapitał finansowy	0,093	1,474	0,141
Wiedza a lokalizacja przedsiębiorstwa	0,249*	3,851*	<0,001*
Wiedza a reputacja, wizerunek firmy	0,129	1,872	0,061

* - wartość istotna na poziomie $p = 0,05$

Źródło: opracowanie własne

6. Podsumowanie

Znaczenie okazji w zarządzaniu przedsiębiorstwem wzrasta. Współczesna rywalizacja na rynku stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania. Wymóg nieustannego przystosowywania się organizacji do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, oczekuje od przedsiębiorców nowego spojrzenia na rzeczywistość. Podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym i orientacja na okazje mogą się okazać nurtem przyszłości, który w dłuższej perspektywie wpłynie pozytywnie na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania dodatkowo potwierdzają znaczenie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa w odniesieniu do identyfikowania i wykorzystywania okazji rynkowych. Inwestycja w kompetencje kapitału ludzkiego może przynieść korzyści w postaci wykorzystanych okazji. Wiedza jest zarówno źródłem informacji o okazjach jak i zasobem który umożliwia ich wykorzystanie.

Analiza omawianych zagadnień jest ważna dla zrozumienia wymogu ewolucji nastawienia organizacji w kierunku orientacji na wyszukiwanie i wykorzystywanie okazji rynkowych. Koncepcja nastawienia na wykorzystywanie okazji rynkowych może być istotnym elementem strategii przedsiębiorstw, które zbudują odpowiednie zasoby wiedzy. Współczesne turbulentne otoczenie wymaga szybkiego dostosowywania się do zmian. Skrócony horyzont planowania strategicznego może dodatkowo zachęcać do badań, których celem będzie odkrycie koncepcji i strategii pozwalających możliwie najszybciej dostosować się do zmian na rynku – w tym także strategii dot. identyfikacji i wykorzystywania okazji rynkowych.

Literatura

- [1] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. 2009. Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa.
- [2] Gulski B. 2010. Zastosowanie koncepcji zapewnienia ciągłości działalności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu okazji, *Organizacja i Zarządzanie* nr 2(10), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [3] Alvarez S.A., Barney J.B. 2007. Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action, *Strategic Entrepreneurship Journal* 1, s. 123-148.
- [4] Short J.C., Ketchen D.J., Shook C.L., Ireland R.D. 2010. The Concept of „Opportunity” In *Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges*, *Journal of Management* 36.
- [5] Hamel G., Breen B. 2007. Zarządzanie jutro. Jak jest twoje miejsce w przyszłości? Harvard Business School Press, s. 25-26.
- [6] Malara Z. 2007. Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa.
- [7] Malara Z., Sobol J. 2010. Foresight – uwagi o kreśleniu przyszłości przedsiębiorstwa, [w:] Borowiecki R., Jaki A., (red.) *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- [8] Amit R., Schoemaker P.J.H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal* 14/1, s. 33-46.
- [9] Gulski B. 2010. Zastosowanie koncepcji zapewnienia ciągłości działalności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu okazji, *Organizacja i Zarządzanie* nr 2(10), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [10] Herman, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 141.
- [11] Paliwoda S. J. 2012. The impact of globalization on networks and relationship dynamics, *Industrial Marketing Management* 41, s. 727–729.
- [12] Łobejko S. 2005. Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [13] Pollack J. 2012. Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme, *International Journal of Project Management* 30, s. 877–886.
- [14] Paliszkievicz J. 2014. Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami, *Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Konferencja Innowacje w zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Zakopane 2014, s. 409-415.
- [15] Bieniok H., Głód G. 2003. Organizacja ucząca się w świetle badań małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 20.
- [16] Juchnowicz M. 2002. Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002, s. 114.
- [17] Romanowska M. 2001. Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.) *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s. 23.

- [18] Niemczyk J. 2000. Organizacja ucząca się [w:] K. Perechuda (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, s. 76.
- [19] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. 2007. Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych, Difin, Warszawa, s. 159.
- [20] Warner M., Witzel M. 2005. Zarządzanie organizacją wirtualną, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [21] Salkić I. 2014. Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina, Interdisciplinary Description of Complex Systems 12(1), s. 61-77.
- [22] Collins J.C., Porras J.I. 2003. Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
- [23] Zbadano 151 firm – dużych, średnich, małych i mikro. Badane zasoby to: wiedza, postawy i zachowania pracownicze, relacje z otoczeniem uprzywilejowane (sformalizowane), relacje z otoczeniem uprzywilejowane (niesformalizowane), technologie branżowe, technologie informatyczne, własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne, lokalizację, image firmy, źródła finansowania, rutyny (rozwiązania wewnątrzorganizacyjne). Zob. szerzej: R. Krupski, Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 13-15.
- [24] Badania zostały przeprowadzone w 2012 i w 2013 roku wśród studentów studiów MBA na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Słuchacze tego studium są najczęściej członkami zarządów spółek prawa handlowego, lub przynajmniej członkami naczelnego kierownictwa firm. Ostatecznie zebrano i przeanalizowano 167 ankiet, dotyczących różnych przedsiębiorstw.
- [25] Obszary behawioralne ujęte w badaniu: Poziom strategiczny, poziom operacyjny, wykorzystywanie okazji, unikanie zagrożeń, rozwój firmy, istnienie firmy, innowacje, replikacje, konkurencja, współpraca z konkurencją, pozyskiwanie klientów, utrzymywanie klientów, realizacja procesów, realizacja wyników.
- [26] Przedstawiciele kierownictw 125 przedsiębiorstw w ankiecie badawczej mieli za zadanie wytypować najważniejsze według nich zasoby niematerialne w procesach postrzegania, podejmowania decyzji o wykorzystywaniu okazji oraz eksploataowania okazji.