

Agata Sudolska

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO CZYNNIK SUKCESU RYNKOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

W świetle współczesnej teorii przedsiębiorstwa jego konkurencyjność w decydującym stopniu jest determinowana przez szeroko rozumianą wiedzę, którą kumuluje ono w trakcie swojego istnienia. W obecnych realiach zarządzanie wiedzą staje się zatem jedną z najważniejszych umiejętności menedżerów decydujących o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym problematyka zarządzania wiedzą w organizacjach gospodarczych, będąca stosunkowo nowym zagadnieniem, obecnie staje się coraz bardziej aktualna. Materialne zasoby przedsiębiorstw tracą na znaczeniu na rzecz zasobów niematerialnych, takich jak wiedza, kultura organizacyjna czy sieć relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa. Coraz powszechniejszy staje się pogląd, iż w procesie konkurowania na rynku i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wiedza jest ważnym, strategicznym atutem przedsiębiorstwa.

2. Model zasobowy zarządzania wiedzą

W literaturze przedmiotu znaleźć można liczne definicje pojęcia zarządzania wiedzą. Najczęściej jednak jest ono definiowane jako ogół działań związanych z kreowaniem oraz wykorzystywaniem wiedzy, służących poprawie efektywności przedsiębiorstwa oraz zapewnieniu jego rozwoju na podstawie posiadanych zasobów wiedzy [Demarest 1997].

Według M. Strojnego, zarządzanie wiedzą można definiować w dwóch wymiarach: operacyjnym oraz strategicznym. Zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym jest, zdaniem przywołanego autora, procesem polegającym na tworzeniu wiedzy (zarówno formalnej, jak i cichej), jej przetwarzaniu, gromadzeniu, ochronie, a także prak-

tycznym wykorzystaniu podczas osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa. Natomiast zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym można scharakteryzować jako sztukę budowania organizacji opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę, skupioną na kreowaniu służącej temu kultury organizacyjnej oraz strategii [Strojny 2001].

Jednym z podejść do omawianej koncepcji zarządzania jest model zasobowy zarządzania wiedzą. Model ten został opracowany w latach dziewięćdziesiątych jako rezultat badań dotyczących zagadnienia innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych. Opiera się on na koncepcjach D. Leonard-Barton oraz sformułowanego przez nią modelu źródeł wiedzy (*wellsprings of knowledge*), opartego na koncepcji kluczowych kompetencji [Leonard-Barton 1995]. Model zasobowy traktuje wiedzę jako najważniejszy zasób w przedsiębiorstwie.

Zasoby przedsiębiorstwa można określić jako „czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, używane dla rozwijania i wprowadzania swoich strategii” [Oliver 1997]. W literaturze przedmiotu występują różne typologie zasobów przedsiębiorstwa.

Według J.B. Barney’a, jednego z twórców zasobowej teorii firmy, w przedsiębiorstwie można wyróżnić cztery podstawowe kategorie zasobów. Są nimi [Barney 1997]:

- zasoby finansowe wykorzystywane przez przedsiębiorstwo,
- zasoby fizyczne, obejmujące stosowane technologie, maszyny i urządzenia, budynki, grunty, materiały i surowce, zapasy, sieci informatyczne itp.,
- zasoby ludzkie, które obejmują pracowników, ich kwalifikacje, wiedzę doświadczenie itp.,
- zasoby organizacyjne, obejmujące procesy planowania, systemy informacyjne, kulturę organizacyjną, relację między grupami wewnątrz przedsiębiorstwa itp.

Inne podejście do typologii zasobów przedsiębiorstwa pozwala w ich ramach wyodrębnić dwie zasadnicze grupy: zasoby materialne oraz zasoby niematerialne (niewidzialne) [De Wit, Meyer 1998]. Według typologii M.J. Stankiewicza, zasoby materialne dzielą się dalej na zasoby rzeczowe, finansowe oraz zapasy. Z kolei grupa zasobów niematerialnych obejmuje: kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy oraz możliwości [Stankiewicz 2002].

Na kompetencje składają się: wiedza ogólna oraz fachowa pracowników i kierownictwa, *know-how*, technologie, bazy danych, patenty, specjalne procedury, receptury itp., doświadczenia wynikające z dotychczasowych działań oraz zdolności, np. zdolność do uczenia się, zdolność do myślenia strategicznego itp., jak również określone cechy osobowości np. kreatywność, dociekliwość itp.

Relacje to z kolei zasoby niematerialne odzwierciedlające z jednej strony stosunki panujące wewnątrz przedsiębiorstwa (np. stosunki interpersonalne, stosunki przełożonych z podwładnymi itp.), a z drugiej strony charakteryzujące stosunki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami z otoczenia. Ta kategoria zasobów często określana jest mianem zasobów relacyjnych.

Systemy funkcjonalne to „wewnętrznie powiązane układy czynności i działań intelektualnych wykonywanych w ramach określonych funkcji i nakierowanych na osią-

ganie odpowiednich dla tych funkcji efektów” [Stankiewicz 2002]. Są to np. system zarządzania przedsiębiorstwem, system motywacji, system zapewnienia jakości itp.

Postawy pracowników, będące kolejną kategorią zasobów niematerialnych, stanowią odzwierciedlenie kultury organizacyjnej występującej w przedsiębiorstwie.

Ostatnia z wymienionych grup zasobów niewidzialnych to możliwości dotyczące przede wszystkim dostępności do zasobów czy możliwości zastosowań zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż wielu autorów wiąże lub utożsamia tę kategorię zasobów ze zdolnościami [Grant 1991].

Teoria przewagi konkurencyjnej zakłada, że punktem wyjścia do definiowania przewagi konkurencyjnej jest analiza istniejących zasobów i podstawowych umiejętności firmy [Gorynia 1998]. Przewagę konkurencyjną osiągają te przedsiębiorstwa, które mają lepsze zasoby materialne i wyróżniające umiejętności lepszego niż konkurencja wykorzystania posiadanych zasobów.

Wśród ogółu zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, szczególnie znaczenia nabierają zasoby strategiczne, które są zbiorem specyficznych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, zapewniających mu utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Zasoby strategiczne wyróżniają się spośród innych tym, że: umożliwiają kreowanie nowych idei oraz nowych źródeł wartości, są trudne do nabycia i sprzedaży, trudne do imitacji, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, czyli trudne do przetransferowania, są rzadkie, trwałe, trudne do substytucji, są wzajemnie komplementarne, dzięki czemu rozwój jednych sprzyja rozwojowi innych, są zgodne z przeszłymi strategicznymi czynnikami sukcesu sektora oraz kreują wartość dla udziałowców przedsiębiorstwa [Wharton on Dynamic... 1997].

Analizując znaczenie zasobów wiedzy, należy podkreślić, iż charakteryzują się one cechami przypisywanymi zasobom strategicznym. Przede wszystkim zasoby wiedzy cechuje to, iż trudno jest je skopiować. Niekodyfikowalność (niemożność ustrukturyzowania w zbiór identyfikowalnych zasad i powiązań, które byłyby łatwo komunikowalne) pewnych zasobów wiedzy stanowi barierę ich imitacji przez konkurentów. Ponadto wiedza zawarta w procesach biznesowych danego przedsiębiorstwa jest na ogół specyficzna dla tego przedsiębiorstwa, w związku z czym trudno jest ją przetransferować do innej organizacji. Imitowanie przez konkurentów określonych procedur w oderwaniu od całego zwanego systemu, w jakim funkcjonują one w danym przedsiębiorstwie, często nie przynosi konkurentowi pożądanego efektów. Imitowanie procesów i procedur oraz odnoszenie sukcesu dzięki temu jest możliwe tylko wówczas, kiedy zrozumie się całościową koncepcję zarządzania danego przedsiębiorstwa [Teece 1998].

Kolejnym argumentem za „strategicznością” zasobu, jaki stanowi wiedza, jest to, iż „wiedza wpisana w historię i kulturę organizacji jest jednocześnie zasobem trwałym, powiększonym stopniowo w miarę upływu czasu. Jeśli wiedza organizacyjna w połączeniu z innymi zasobami przedsiębiorstwa stanowi źródło unikatowych kluczowych kompetencji w postaci np. wyróżniających umiejętności w za-

kresie nowego produktu lub sprawnego systemu zarządzania, staje się zasobem komplementarnym, powodując własnym wzrostem jednoczesny wzrost »współpracujących« z nią zasobów» [Wiedza jako... 2005].

Kolejnymi cechami charakterystycznymi zasobów strategicznych są: trwałość oraz trudność ich substytucji. Zasoby wiedzy spełniają również i te wymogi. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, które wypracowuje się w oparciu na określonej wiedzy, stanowią zasób rzadki i trudny do zastąpienia. Przykładami takich strategicznych kompetencji opartych na wiedzy mogą być umiejętności technologiczne, krótki cykl rozwoju nowego produktu, kontrola lub lepszy dostęp do kanałów dystrybucji, doskonała obsługa serwisowa, umiejętność zarządzania marką itp. [Wharton on Dynamic... 1997].

Ze względu na ogromną złożoność zasobów wiedzy przedsiębiorstwa podczas analizowania ich w kontekście zasobów strategicznych należy dokonać oceny nie zasobu wiedzy jako całości, ale jego elementów składowych. W świetle powyższego powinno się ocenić, które elementy wiedzy w przedsiębiorstwie spełniają scharakteryzowane wyżej warunki „strategicznego” [Wiedza jako... 2005]. Ponadto, analizując, które elementy zasobów wiedzy przedsiębiorstwa mają znaczenie strategiczne, należy określić, czego owa wiedza dotyczy, czyli zidentyfikować jej przedmiot. Właśnie na kryterium przedmiotu wiedzy oparta będzie dalsza analiza prezentowanych rozważań, dotycząca znaczenia zasobów wiedzy w odniesieniu do międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

3. Znaczenie zasobów wiedzy w odniesieniu do międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw

Przedstawione w artykule wyniki badań dotyczących elementów zasobów wiedzy, mających największe znaczenie strategiczne w procesie konkurencji na rynkach międzynarodowych, zostały zebrane i opracowane w ramach projektu KBN nr 1 H02D 09926 pt. „Zasoby wiedzy jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uwarunkowania, sposoby budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską i globalizacji gospodarki”.

Badania przeprowadzono w dwóch etapach, opartych na kwestionariuszu ankiety oraz następnie kwestionariuszu wywiadu, skierowanych do przedstawicieli kadr zarządzających przedsiębiorstwami. Wzięło w nich udział ponad 60 polskich przedsiębiorstw. W ramach prowadzonych badań empirycznych podjęto m.in. próbę określenia, które elementy zasobów wiedzy polskich przedsiębiorstw mają największe znaczenie w odniesieniu do ich międzynarodowej konkurencyjności.

Wyniki badań wskazują, że w zakresie wiedzy o klientach indywidualnych najważniejsze z punktu widzenia skutecznego konkurencji są: wiedza o potrzebach

i preferencjach klientów (65,4% wskazań) oraz ich priorytetach (53,8% wskazań). Nieco mniej niż połowa respondentów wskazała na strategiczne znaczenie wiedzy o wrażliwości klientów na zmiany cen (42,3% wskazań) oraz wrażliwości na działania marketingowe przedsiębiorstwa (30,8% wskazań). W przypadku wiedzy o klientach instytucjonalnych dodatkowo strategiczne okazały się: wiedza o wielkości dokonywanych zakupów (61,5% wskazań), wiedza o sposobie działania ośrodka decydującego o zakupach (53,8% wskazań) oraz wiedza o kondycji finansowej nabywców (50,0% wskazań).

W obszarze wiedzy dotyczącej konkurentów ponad połowa uczestników badania wskazała na strategiczne znaczenie takich elementów, jak: wiedza o pozycji rynkowej rywali (69,2% wskazań), wiedza o poziomie dysponowanej przez konkurentów techniki i technologii (57,7% wskazań), wiedza o relacjach rywali z klientami (57,7% wskazań). Również ważnymi, z punktu widzenia skuteczności konkurowania, zasobami okazały się: wiedza o kondycji finansowej konkurentów oraz wiedza o stosowanych przez nich dotychczasowych strategiach i instrumentach konkurowania (50,0% wskazań).

Kolejna grupa składników zasobów wiedzy, mających strategiczne znaczenie w odniesieniu do międzynarodowej konkurencyjności, dotyczy wiedzy o aktualnych oraz potencjalnych dostawcach. W tym obszarze ponad połowa respondentów wskazała na: wiedzę o poziomie techniki i technologii dostawców (69,2% wskazań), wiedzę o możliwościach dostosowania warunków dostaw do ich wymagań (57,7% wskazań), wiedzę o sile przetargowej dostawców (53,8% wskazań), jak również wiedzę o sytuacji na rynku zaopatrzeniowym (również 53,8% wskazań). Dla połowy uczestników badania strategiczne znaczenie ma także wiedza o certyfikatach posiadanych przez dostawców, stosowanych systemach zapewnienia jakości oraz oferowanych przez nich cenach.

Kolejnymi składnikami zasobów wiedzy dotyczącymi otoczenia i mającymi strategiczne znaczenie dla badanych przedsiębiorstw są: wiedza o wielkości i dynamice rynku w danej branży (73,1% wskazań) oraz wiedza o typie konkurencji dominującym w branży (53,8% wskazań). Równie wysoko respondenci ocenili strategiczne znaczenie wiedzy o nowych technologiach (73,1% wskazań), jak również wiedzy o zmodernizowanych technologiach stosowanych w ich sektorach działalności (57,7% wskazań). Ponad 3/4 uczestników badania jako strategiczną postrzega wiedzę o nowych produktach w swoich sektorach działalności (80,8% wskazań). Duża część respondentów jako mającą duże znaczenie w odniesieniu do międzynarodowej konkurencyjności ocenia wiedzę o zmodernizowanych produktach (57,7% wskazań) oraz o zmodyfikowanych technologicznie produktach w ich sektorach działalności (50,0% wskazań).

W obszarze wiedzy dotyczącej otoczenia respondenci wskazywali ponadto na strategiczne znaczenie wiedzy o: polityce gospodarczej państwa (65,4 %wskazań), wielkości rynku (61,5% wskazań), procedurach celnych (61,5% wskazań), wyso-

kości ceł i poziomie kosztów pracy (53,8% wskazań), podatkach i ich wysokości, warunkach eksportu, kursach walutowych i ich wahaniach (50,0% wskazań). W sferze czynników polityczno-prawnych połowa respondentów wskazała także na strategiczne znaczenie następujących elementów: wiedzy o przepisach prawa dotyczących przedsiębiorstw i spółek, o przepisach prawa handlowego i gospodarczego, o przepisach prawa walutowego i kredytowego oraz o przepisach prawa normalizacyjnego (dotyczących atestów, certyfikacji itp.).

Z kolei wśród składników zasobów wiedzy dotyczących potencjału przedsiębiorstwa, jako najważniejsze z punktu widzenia międzynarodowej konkurencyjności, respondenci wskazali: wiedzę o rzeczywistych kwalifikacjach pracowników (76,9% wskazań), wiedzę o doświadczeniu pracowników oraz o możliwościach i potencjale finansowym przedsiębiorstwa (65,4% wskazań), wiedzę o możliwościach technologii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo (61,5% wskazań) oraz wiedzę o stanie i możliwościach parku maszynowego (53,8% wskazań).

Zdaniem respondentów, bardzo ważna grupa strategicznych składników zasobów dotyczy wiedzy o przebiegu, czasie, kosztach i produktywności następujących procesów: zarządzania informacją (65,4% wskazań), zarządzania finansami oraz procesów związanych z marketingiem, sprzedażą i logistyką (53,8% wskazań), procesów dotyczących badania rynku i klientów (50,0% wskazań), oraz procesów produkcji i/lub świadczenia usług, a także procesów obsługi przed-, po- i okołoprzedaznej (50,0% wskazań).

Ponadto do zasobów strategicznych uczestnicy badania zaliczyli wiedzę o nowoczesnych metodach zarządzania w obszarze twórczego rozwiązywania problemów (76,9% wskazań).

W ramach przeprowadzonych badań podjęto również próbę oceny aktualnego stanu poszczególnych składników zasobów wiedzy w stosunku do potrzeb swobodnego konkurowania na rynkach międzynarodowych. W tym celu zastosowano następującą skalę: 1 – wiedza niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania. Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić, iż w większości ze składników zasobów wiedzy uznawanych przez respondentów za strategiczne średnia ocena ich stanu kształtowała się na poziomie 2-2,6. Oznacza to, iż badane przedsiębiorstwa dość wysoko oceniają stan swojej wiedzy w owych strategicznych obszarach. Na uwagę zasługuje jednak stosunkowo niski wynik dotyczący stanu wiedzy o potrzebach, preferencjach i priorytetach klientów indywidualnych oraz ich wrażliwości na działania marketingowe (średnia ocena na poziomie 1,7). Wynik ten, w zestawieniu z prezentowanymi wcześniej wielkościami wskazań, sugeruje, że przedsiębiorstwa mają świadomość znaczenia takiej wiedzy, ale nie potrafią jej pozyskiwać.

4. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą uwzględniać w swoich strategiach dokonujący się proces globalizacji gospodarki, wskutek której otoczenie, w jakim funkcjonują, ulega ciągłym zmianom. Wiąże się to z trudnościami w planowaniu działań rynkowych oraz wymuszaniem procesów związanych z gromadzeniem oraz rozwijaniem wiedzy. Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy zwłaszcza od tego, czy dysponuje ono zasobami oraz umiejętnościami pozwalającymi na kreowanie oraz wdrażanie innowacji. W tym kontekście należy podkreślić, że zaprezentowane w artykule wyniki badań jednoznacznie wskazują, iż najważniejsze – z punktu widzenia budowania konkurencyjności przedsiębiorstw – są te elementarne składniki zasobów wiedzy, które umożliwiają kreowanie innowacji, czyli kompleksowa wiedza o klientach, konkurentach oraz dostawcach, wiedza o nowych technologiach i nowych produktach pojawiających się na rynku, ale również wiedza o potencjale przedsiębiorstwa, przede wszystkim finansowym, technologicznym oraz ludzkim.

Uzyskane wyniki dotyczące znaczenia elementarnych składników zasobów wiedzy nawiązują do najbardziej eksponowanych cech przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe: zdolności do permanentnego generowania innowacji, kreatywności, umiejętności wykorzystywania innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa do utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej opartej na kluczowych kompetencjach, zdolności przewidywania przyszłości, stałego kontaktu z klientami przedsiębiorstwa w celu poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb, posiadania zespołu twórców, innowatorów gwarantujących wysoki poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, ciągłego pozyskiwanie nowych informacji z otoczenia oraz elastyczności działania w dostosowywaniu do zmieniających się warunków otoczenia.

Literatura

- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, New York 1997.
- Demarest M., *Understanding Knowledge Management*, „Long Range Planning”, 1997, vol. 30, no 3.
- De Wit B., Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 1998.
- Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Oliver Ch., *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.

- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Wstęp do dyskusji*, „Personel” 2001, nr 1.
- Teece D.J., *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no 3.
- Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, ed. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons Inc., New York 1997.
- Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2005.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACTOR OF ENTERPRISE SUCCESS ON THE MARKET

Summary

Managing enterprise in the conditions of globalisation requires organizations characterised by continuous efforts to renew internally, forcing them to acquire new competences and learn continuously. Every enterprise striving to maintain its market position, to stay competitive on the global market, has to learn faster than its rivals.

The paper is an attempt to point out the importance of developing and managing knowledge resources for creating international competitiveness of a firm.