



DOI: 10.18276/sip.2016.44/3-11

Michał Igielski*

Akademia Morska w Gdyni

BUDOWA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA BAZIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

W niniejszym artykule autor opisał rolę i znaczenie wiedzy oraz proces zarządzania nią w polskich przedsiębiorstwach, który po analizie przeprowadzonych badań okazał się niezbędny do skutecznej budowy przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku gospodarczym. Dodatkowo zostały opisane uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw na globalnym rynku w XXI wieku i dokonano analizy pojęcia *konkurencyjność* na przestrzeni ostatnich lat. Poddano także pod rozważanie zidentyfikowane w badanych przedsiębiorstwach bariery i obszary wpływu systemów zarządzania wiedzą. W drodze dokonanej analizy dostępnych źródeł i wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż w tak zmiennym środowisku jak współczesne otoczenie wiedza stała się podstawowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku i jest niezbędnym czynnikiem osiągnięcia sukcesów rynkowych.

Słowa kluczowe: współczesne uwarunkowania gospodarcze, wiedza, zarządzanie wiedzą, konkurencyjność

* Adres e-mail: m.igielski@wpit.am.gdynia.pl.

Wprowadzenie

Procesy zachodzące we współczesnym świecie doprowadziły do wyczerpania efektywności do tej pory dominujących paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem, a obecne realia zmusiły osoby decyzyjne w firmach do zmiany sposobu myślenia i poszukiwania nowych strategii funkcjonowania ich podmiotów na rynku.

Aby odnieść sukces w XXI wieku, przedsiębiorstwa powinny efektywnie wykorzystywać (lub/i pozyskiwać) posiadane zasoby niematerialne, w tym potencjał pracowników, by móc na bieżąco analizować otoczenie, w którym na co dzień funkcjonują. Powodzenie rynkowe współczesnych podmiotów gospodarczych w dużej mierze zależy właśnie od ludzi, ich kreatywności i wiedzy, którą posiadają i którą chcą się dzielić. Zadaniem zarządów staje się zatem zarządzanie wiedzą, czyli stworzenie spójnego systemu działań, które zagwarantują pozyskanie, przechowanie, przetworzenie i wykorzystanie niezbędnych informacji.

W związku z tym celem niniejszego opracowania jest wskazanie roli zarządzania wiedzą w budowaniu przewagi konkurencyjnej w polskich przedsiębiorstwach. Dodatkowo autor przyjął jeszcze cel dodatkowy – identyfikację barier stojących na drodze procesowi zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. Wszystkie przedstawione w punkcie czwartym artykułu informacje i wnioski zostały sformułowane na podstawie dokonanej analizy literatury oraz przeprowadzonych badań własnych autora.

1. Uwarunkowania współczesnego rynku

Współczesna gospodarka rynkowa stwarza przedsiębiorstwom funkcjonującym na rynku nie tylko konkretnie określone warunki działania, na fundamencie których będą realizowane cele strategiczne, ale również złożone wymagania, których spełnienie jest warunkiem dalszej egzystencji.

Z kolei otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, staje się coraz bardziej złożone i zmienne, narzucając im przy tym bezwzględną konieczność przystosowania się. Z jednej strony wzrasta liczba podmiotów gospodarczych i instytucji, które wpływają na funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw, z drugiej natomiast strony zauważa się ustawiczne poszerzanie zakresu powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem. Zakres powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem nie

ogranicza się obecnie do sfery techniczno-ekonomicznej, ale rozszerza się też na sferę problemów społecznych, politycznych i kulturowych. W miarę wzrostu złożoności i zmienności otoczenia istotnym ograniczeniem ulegają możliwości oddziaływania na niego przedsiębiorstw, wzrasta zaś ich uzależnienie od otoczenia. Dlatego kadra menedżerska stoi w obliczu konieczności podejmowania bieżących i perspektywicznych decyzji gospodarczych zmieniających zakres, metody i zasady funkcjonowania przedsiębiorstw (Borowiecki, 2011, s. 11–12).

Analizując tendencje gospodarcze w XXI wieku, możemy wyróżnić trzy główne siły, które w znaczny sposób determinują wszelkie aspekty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw na rynku. Pierwszą z nich jest globalizacja, czyli liberalizacja wymiany wszelkich dóbr i usług wraz z wiedzą i transferem ludzi. Postępujące kurczenie się rynków, na których do tej pory działały przedsiębiorstwa, zmusza je (nawet te mniejsze) do przygotowania i wdrożenia strategii działania w wymiarze globalnym. Drugą cechą charakteryzującą gospodarkę opartą na wiedzy jest gwałtowny postęp technologiczny, który niesie z sobą bardzo dużo wyzwań i dylematów. Ta rewolucja informatyczna, bo tak ją można chyba nazywać, doprowadziła do zmiany całego społeczeństwa – zmienili się ludzie, którzy są pracownikami, właścicielami przedsiębiorstw czy też konsumentami. Trzecim podstawowym wyróżnikiem jest wzrost znaczenia kapitału intelektualnego. W nowej rzeczywistości mniejszą rolę niż dotychczas będą odgrywały rynki produktowe i rynki finansowe, a o względnej przewadze przedsiębiorstwa czy regionu będzie decydowała raczej zdolność do znalezienia, zatrzymania i zapewnienia rozwoju utalentowanym ludziom.

Stąd też pojawia się pojęcie gospodarki opartej na wiedzy, która stanowi odpowiedź na problemy globalizacji, a sukces współczesnych przedsiębiorstw zależy w głównej mierze od umiejętności wykorzystania wiedzy, tak by przynosiła ona wymiennie korzyści – zyski.

2. Konkurencyjność przedsiębiorstw w XXI wieku

Analizując powyższe czynniki, można stwierdzić, iż przed większością przedsiębiorstw pojawiło się nowe, dotąd niespotykane wyzwanie – muszą się one zmieniać równie szybko i dynamicznie co ich zewnętrzne otoczenia. Jest to jedyna

droga, by osiągnąć przewagę konkurencyjną, która coraz bardziej powiązana jest z pokładami wiedzy.

Samo pojęcie konkurencyjności wywodzi się od konkurencji – stanowi jej element, a oznacza po prostu zdolność podmiotu do konkurowania. Na potrzeby niniejszego opracowania zostało wybranych kilka definicji konkurencyjności, które w najlepszy sposób przedstawiają konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w świetle prowadzonego wywodu i badań empirycznych. Według Skawińskiej (2002) konkurencyjność przedsiębiorstw to zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne niż cechy towarów konkurentów. Z kolei Cyrkon (2000) postrzega ją jako proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji. Hampden-Turner i Trompenaars (2002) zauważają, że konkurencyjność przedsiębiorstw to jednocześnie rywalizacja i współpraca prowadząca do poznawania istotnych technologii, potrzeb oraz wymagań klientów.

Jednak obecna sytuacja rynkowa o charakterze globalnym zmusza przedsiębiorstwa do tego, by mówiąc o konkurencyjności, uwzględniły nowe okoliczności (Gorynia, Jankowska, 2004, s. 11–12):

- a) wzrost zagrożenia nowymi wejściami – spadek barier wejścia na rynek;
- b) wzmożoną rywalizację między firmami;
- c) wzrost zagrożenia przez substytuty;
- d) rosnącą globalizację klienta, która wzmacnia jego siłę przetargową wobec przedsiębiorstw;
- e) globalizację konkurentów.

Tak istotny, szczególnie w ostatnim 20-leciu, wzrost znaczenia zasobów niematerialnych stworzył unikalną szansę na sukces nawet małym przedsiębiorstwom. Wiele firm zrozumiało, iż nie ma sensu budowanie dalszej przewagi konkurencyjnej na bazie kolejnych inwestycji w zasoby materialne i na bazie taniej siły roboczej, gdyż to właśnie dzięki pracownikom, ich kompetencjom osiąga się we współczesnym świecie stabilną pozycję rynkową.

3. Istota wiedzy i zarządzania nią w XXI wieku

Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy powstała na skutek poszukiwania nowych czynników rozwoju, które obok tradycyjnych, takich jak ziemia i zasoby naturalne, praca oraz kapitał, przyczyniają się do szybszego rozwoju niektórych regionów. Kluczowe znaczenie nadano wiedzy, która stanowi źródło bogactwa i najważniejszy czynnik produkcji (Będzik, 2012, s. 176–177).

Termin *wiedza* w literaturze przedmiotu jest przedstawiany często w sposób różnorodny, choć z drugiej strony autorzy poruszający ten temat oscylują wokół założenia, iż są to wiarygodne informacje o stanie rzeczywistym, które ktoś zdobył/pozyskał i posiada umiejętności wykorzystania ich w praktyce. Większość definicji wiedzy składa się z kilku podstawowych elementów, do których najczęściej można zaliczyć właśnie informacje, zdobyte dane oraz możliwość ich wykorzystania.

Pojęcia *informacja* i *wiedza* bywają często stosowane zamiennie, dlatego należy podkreślić, że wiedza powstaje w określonym kontekście organizacyjnym i jest specyficzna dla konkretnego przedsiębiorstwa. Informacja stanowi strumień wiadomości, podczas gdy wiedza jest jej wytworem zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 81).

Wiedza staje się podstawowym zasobem, a osoba wykształcona – przedstawicielem społeczeństwa wiedzy, będąc nośnikiem wiedzy. Pracownik taki może się swobodnie przemieszczać pomiędzy przedsiębiorstwami i stąd wynika potrzeba godziwego wynagradzania wysoko wykwalifikowanych pracowników, gdyż są oni źródłem przewagi konkurencyjnej. Niestety wiedza z czasem staje się powszechnie dostępna, w związku z tym musi być stale odnawiana i zastępowana nową. Łączy się to z potrzebą stałego ponoszenia nakładów, dla których trudno jest określić granice opłacalności oraz spodziewaną stopę zwrotu (Makulska, 2012, s. 179–180).

Patrząc z perspektywy współczesnych przedsiębiorstw, można stwierdzić, iż ich największym problemem jest właściwe wykorzystanie wiedzy w praktyce, gdyż dopiero wtedy można stwierdzić jej rodzaj i przydatności. Wiedza jest przecież zasobem niematerialnym, niezużywającym się w trakcie korzystania, lecz tracącym swą wartość i unikalność po rozpowszechnieniu. Ma też zupełnie inne znaczenie, kiedy pozostaje w gestii jednej osoby niż w dyspozycji wielu osób. Dodatkowo nawet nierozpowszechniana może stracić swą wartość w wyniku zmieniających się

uwarunkowań zewnętrznych, co również prowadzi do problemów związanych z jej pozyskiwaniem – potrafi się zdezaktualizować w momencie pozyskania.

Równie skomplikowany jest proces zarządzania wiedzą, dzięki któremu przedsiębiorstwa generują wartość dodaną poprzez optymalne wykorzystanie posiadanych aktywów intelektualnych. By to osiągnąć, konieczne jest stosowanie odpowiedniej polityki personalnej, która umożliwi dzielenie się wiedzą przez pracowników różnych szczebli i komórek, co prowadzi z kolei do wypracowania jak najlepszych narzędzi do działania i jest podstawą do owocnej współpracy. Zdaniem autora opracowania jest to najtrudniejszy element procesu uzyskiwania największej wartości z intelektualnych aktywów firmy.

Reasumując, należy podkreślić, że zarządzanie wiedzą jest procesem tworzenia wartości za pomocą niematerialnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Zarządzanie wiedzą jest więc procesem zarządzania zasobami ludzkimi i informacją przy wykorzystaniu nowych technologii informatycznych. Proces zarządzania wiedzą stał się wyzwaniem, nową wartością, fundamentem wszystkich wewnątrz organizacyjnych działań (Klimczok, Tomczyk, 2012, s. 166). Za prekursora badań nad istotą zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach uznaje się Druckera (2011), który jako pierwszy użył pojęć *pracownik wiedzy* i *praca z wiedzą*, twierdząc, iż w społeczeństwie wiedzy istotą zarządzania jest produktywne wykorzystywanie wiedzy i wszystkich jej pochodnych.

Podobnych definicji w literaturze przedmiotu występuje jeszcze wiele, ale wspólną cechą, która powtarza się w ich większości, jest to, że za przedmiot zarządzania uznaje się wiedzę posiadaną i tę do zdobycia, które są cenne dla danego podmiotu ze względów strategicznych.

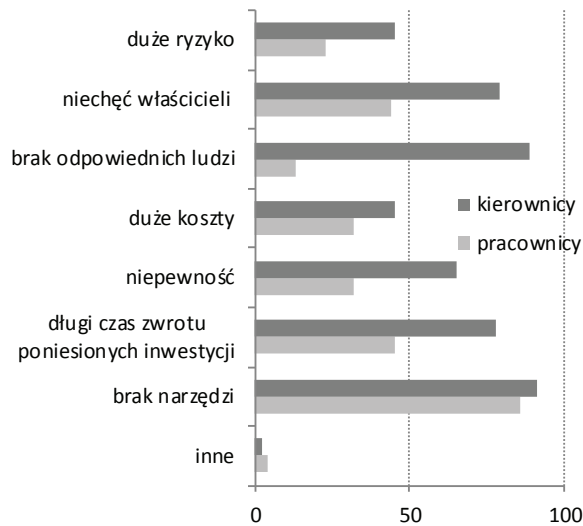
4. Opis i analiza wyników badań

Realizacja celu niniejszego artykułu została dokonana na podstawie analizy materiału zgromadzonego w trakcie badań pilotażowych, które zostały zrealizowane w pierwszym kwartale 2016 roku (badania własne autora). W badaniu pilotażowym wzięło udział 15 dużych przedsiębiorstw (autor planuje w głównym badaniu zebrać informacje od 120 przedsiębiorstw), a proces badawczy składał się z trzech elementów: analizy materiałów wewnętrznych danego przedsiębiorstwa, wywiadów ze wskazanymi przez dział HR pracownikami oraz z kierownikami średniego i wyż-

szego szczebla (w sumie 285 osób). Jako narzędzie badawcze został wybrany wywiad ustrukturalizowany.

Na wstępie warto zaznaczyć, iż pomimo deklaracji wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu o wykorzystywaniu koncepcji zarządzania wiedzą w swoich firmach tylko w 10 podmiotach taka sytuacja miała miejsce rzeczywiście. Jednak z drugiej strony według opinii kierowników średniego i wyższego szczebla oraz zatrudnionych pracowników można stwierdzić, iż potencjał wiedzy jest wysoko ceniony w porównaniu z tradycyjnymi czynnikami produkcji. Na podstawie analizy materiałów wewnętrznych i odpowiedzi respondentów można postawić tezę, iż zdają sobie oni sprawę z potrzeby budowania swej pozycji konkurencyjnej na bazie inwestycji w aktywa niematerialne, ale na tej drodze napotykają liczne bariery, które mimo wszystko nie pozwalają im wdrożyć koncepcji zarządzania wiedzą w swych organizacjach.

Rysunek 1. Zidentyfikowane podczas badania bariery zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

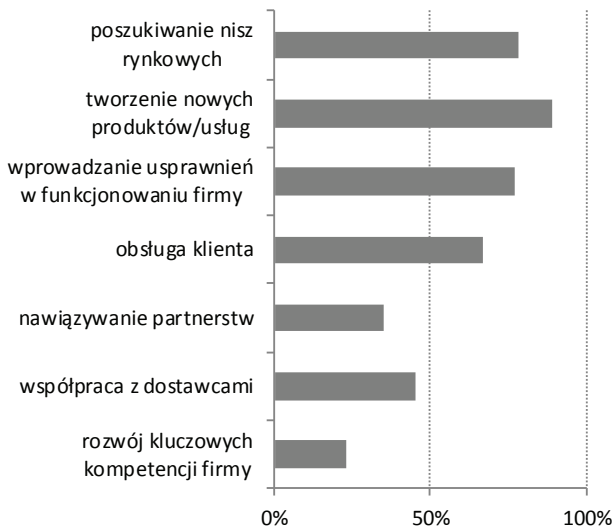
Jak widać, problemy zarządzania wiedzą nie wynikają tylko ze strategii danej firmy, ale są także efektem ludzkiej mentalności czy też panującej kultury organi-

zacyjnej. Przedsiębiorstwa, które wykorzystują wiedzę w taki sposób, by była ona narzędziem budowy przewagi konkurencyjnej, przede wszystkim zadbały o:

- a) zatrudnienie pracowników o wysokich kwalifikacjach;
- b) ukształtowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja efektywnemu i skutecznemu wykorzystywaniu ich potencjału;
- c) stworzenie systemu pracy, który wpływa na samodzielność poszczególnych pracowników;
- d) wdrożenie narzędzi wspomagających ten proces;
- e) zapewnienie środków ekonomicznych potrzebnych na pożądane zmiany.

Co ważne, zarządy tychże firm widzą konkretne obszary działalności swych przedsiębiorstw, na których kształt ma największy wpływ właśnie wiedza (rys. 2).

Rysunek 2. Elementy budowania pozycji konkurencyjnej na rynku, na które największy wpływ ma zarządzanie wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

Bez wątplenia są to kluczowe aspekty funkcjonowania każdej firmy na rynku w XXI wieku, na bazie których buduje ona swą przewagę konkurencyjną, gdyż dotyczą trzech kluczowych poziomów: kontaktów z otoczeniem, procesów wewnętrznych i współpracy z pracownikami. Praktycznie oznacza to, że bez wkładu wiedzy właśnie

w te elementy realizacja założonych przez firmę celów strategicznych nie byłaby realna. Zgromadzone podczas badania pilotażowego działania i przedsięwzięcia związane z zarządzaniem wiedzą (przedstawione w tab. 1) obejmują praktycznie wszystkie powyższe poziomy i charakteryzują się dużą różnorodnością przyjętych rozwiązań.

Tabela 1. Analiza przedsięwzięć z obszaru zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

Poziom	Działanie
Kontakty z otoczeniem	zbieranie od klientów informacji zwrotnej na temat produktów
	prowadzenie badań potrzeb klientów i ich satysfakcji
	bezpośrednie wizyty u klientów
	organizacja seminariów i prezentacji dla klientów
	współpraca z innymi firmami
	współpraca z ośrodkami naukowo-badawczymi
	staże pracowników w firmach za granicą
	kilkutygodniowe szkolenia
	nabywanie ekspertyz od firm consultingowych
długoletnie kontakty z dostawcami – dążenie do partnerstw	
Procesy wewnętrzne	zbieranie i analiza pomysłów pracowników
	gry zespołowe i symulacje
	tworzenie mechanizmów dzielenia się wiedzą
	tworzenie zespołów specjalistów
	tworzenie forum dla wymiany doświadczeń
	tworzenie procedur dokumentowania podjętych działań
	elektroniczne i fizyczne banki danych
Współpraca z pracownikami	przedsiębiorczy styl zarządzania
	zmiana roli kierowników na koordynatorów i coachów
	wprowadzenie nowoczesnych narzędzi HR
	dostosowane do indywidualnych potrzeb systemy motywacyjne
	wprowadzenie dużej autonomii dla kluczowych pracowników
	umożliwienie samorozwoju pracowników
wdrażanie metod wspomagających kreatywne myślenie	

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, należy podkreślić, że od firm, które planują na bazie zarządzania wiedzą budować swą pozycję konkurencyjną na rynku, wymaga się w pierwszej kolejności rozpoznania wraz z analizą dostępnych i zarazem potrzebnych zasobów wiedzy. Następnie muszą one stworzyć plan działań i inicjatyw, który ma zagwa-

rantować optymalne wykorzystanie i rozwój gromadzonych na bieżąco zasobów wiedzy, by osiągnąć wcześniej założone cele. W wyniku tych procesów stworzony program zarządzania wiedzą pomoże danemu przedsiębiorstwu poprzez między innymi kreowanie coraz to nowszych pomysłów przez pracowników w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w sferze obsługi klientów i pomnażania dochodów z nowych produktów czy też usług.

Podsumowanie

W nowej rzeczywistości biznesowej wszystkie przedsiębiorstwa muszą precyzyjnie przewidywać zjawiska na rynku i permanentnie podejmować strategiczne decyzje odnośnie do swojej przyszłości. Aktualne i ewaluujące otoczenie determinuje budowę przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, zmuszając je do formułowania coraz bardziej ekspansywnych strategii. Oznacza to dla wszystkich podmiotów gospodarczych konieczność poszukiwania nowych rozwiązań, które pozwolą adaptować się do warunków globalnej gospodarki i dokonywać przeobrażeń systemowych swojej struktury.

Współczesne przedsiębiorstwa, by wdrożyć w swej strukturze zasady zarządzania wiedzą, muszą spełnić wiele warunków i rozwiązać trudne problemy po to, by zapewnić:

- a) właściwe pojmowanie wiedzy przez zatrudnianych pracowników;
- b) zasady doboru wiedzy w zależności od potrzeby chwili;
- c) narzędzia do identyfikowania, przechowywania, modelowania i używania wiedzy;
- d) warunki do rozwoju nowej kultury organizacyjnej, która zagwarantuje dzielenie się wiedzą.

Korzyści zarządzania wiedzą sprowadzają się przede wszystkim do stworzenia warunków budowania przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez wdrożenie efektywnego i innowacyjnego systemu zarządzania, który wyróżnia się przede wszystkim nowym podejściem do pracowników, elastycznością, szybkim procesem decyzyjnym, nastawieniem na efektywność oraz wykorzystaniem zaawansowanych technologii informacyjnych.

Literatura

- Będzik, B. (2012). Kapitał społeczny a gospodarka oparta na wiedzy. *Oeconomica*, 292 (66), 15–24.
- Borowiecki, R. (2011). Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki. W: M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie* (s. 5–15). Rzeszów: Wyd. UR.
- Cyrkon, E. (2000). *Kompendium wiedzy o gospodarce*. Warszawa: PWN.
- Drucker, P.F. (2011). *Myśli przewodnie*. Warszawa: MT Biznes.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2004). Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja. *Gospodarka Narodowa*, 2, 19–33.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, A. (2000). *Siedem kultur kapitalizmu*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Klimczok, M., Tomczyk, A. (2012). Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, 2, 165–174.
- Makulska, M. (2012). Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy. *Prace i Materiały*, 88, 1, 179–180.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Skawińska, E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa: PWN.

CONSTRUCTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE BASED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN POLISH COMPANIES

Abstract

In this article, the author describes the role and importance of knowledge and process management in Polish enterprises. After analyzing the study, this process proved to be necessary for the effective build competitive advantage in today's economic market. Additionally described conditions of the functioning of enterprises in the global market in the twenty-first century and the analysis of the concept of competitiveness in recent years. Also described are identified in the surveyed enterprises barriers and areas of impact of knowledge management systems. Based on analysis of available sources and research results, we can conclude that in such a volatile environment, as today's environment, knowledge has become

a basic element in building a competitive advantage in the market and is an essential factor in achieving success in the marketplace.

Keywords: contemporary economic conditions, knowledge, knowledge management, competitiveness

JEL codes: F61, M12, Q15, Q34