

# Tomasz Gutowski

---

## Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w gospodarce globalnej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 85-97

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

TOMASZ GUTOWSKI

Uniwersytet Gdański

**WIEDZA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW  
W GOSPODARCE GLOBALNEJ**

*„Sama wiedza nie wystarczy, trzeba jeszcze umieć ją stosować”*

*J. W. Goethe (1749-1832)*

**Wprowadzenie**

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, jak i sama gospodarka, zależne są od wielu czynników, będących między innymi efektem procesu globalizacji. Niezależnie od wielkości podmiotów gospodarczych, skali ich funkcjonowania, wielkości zasobów, którymi dysponują, każde z nich powinno podejmować próby dostosowania się do wymogów coraz bardziej zglobalizowanego rynku. Umiejętności przedsiębiorstw w zakresie identyfikacji potrzeb oraz sposobów realizacji działań dostosowawczych jest jednak różna. Zależy zarówno do nich samych, jak również od warunków prowadzenia działalności w poszczególnych gospodarkach. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania adaptacyjne prowadzić mogą – z reguły w dłuższym okresie czasu - do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad innymi uczestnikami globalnego rynku. Mogą również pojawiać się sytuacje, w których podejmowane działania nie przynoszą spodziewanych efektów. Mamy wówczas do czynienia z koniecznością poniesienia przez podmioty gospodarcze znacznych kosztów, związanych z próbami uzyskania przewagi, w zamian zaś nie realizują one celów związanych ze swoim dalszym rozwojem.

W polskiej gospodarce intensywność podejmowanych działań adaptacyjnych, których efektem ma być uzyskanie przewagi konkurencyjnej powinna być znaczna. Zarządzający przedsiębiorstwami powinni najpierw zidentyfikować potrzeby własnego rozwoju, ocenić realne możliwości ich wprowadzenia a następnie podjąć próby realizacji tych zamierzeń.

Bez podejmowania wyzwań globalnego rynku utrudniony, a wręcz niemożliwy będzie ich rozwój. Niebagatelną rolę w kształtowaniu zdolności własnego rozwoju przedsiębiorstwa odgrywa wiedza oraz umiejętność skutecznego nią zarządzania. Nie sposób nie zgodzić się ze stwierdzeniem Z. Malary, który pisze, że: „W gospodarce tradycyjnej o zdolnościach konkurencyjnych decydowały klasyczne zasoby przedsiębiorstwa: materiały i surowce, urządzenia i maszyny oraz finanse i energia. W gospodarce globalnej, oprócz surowców, ziemi i taniej pracy, są to informacje, wiedza i kompetencje oraz idee. Do ich wytworzenia potrzebny jest czynnik wysoko wykwalifikowanej pracy ludzkiej, a stąd pomnażanie wiedzy i umiejętność jej wykorzystania wydaje się jednym z największych wyzwań, przed jakim obecnie stoi gospodarka”<sup>1</sup>. Należy wręcz sądzić, że właśnie większe wykorzystanie wiedzy oraz sprawne nią zarządzanie może stać się czynnikiem bardzo korzystnym dla stosujących to rozwiązanie podmiotów gospodarczych.

## 1. Proces globalizacji a gospodarka oparta na wiedzy

Proces globalizacji jest jednym z ważniejszych zjawisk ostatnich lat. Jego oddziaływanie na gospodarkę i funkcjonujące w jej ramach przedsiębiorstwa jest zauważane najbardziej. Należy jednak uświadamiać sobie wpływ tego procesu na przykład na kulturę, społeczeństwo, ekologię, środowisko i politykę. W związku z tak rozległym rozpowszechnieniem zjawiska globalizacji, jego analizowaniem zajmują się różne dziedziny nauk „od historii do politologii, od socjologii do psychologii, od nauki o sieci (*webscience*) do nauki o zarządzaniu. Ba nawet etyka i teologia. No i – oczywiście przede wszystkim – ekonomia.

---

<sup>1</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2007, s. 125.

Stąd już wynika, że globalizacja niejedno musi mieć oblicze, przyglądając się jej bowiem z rozmaitych miejsc, postrzega się coś odmiennego<sup>2</sup>.

W literaturze przedmiotu znajdują się różnorodne definicje procesu globalizacji. W jednym miejscu spotkać się można ze stwierdzeniem, iż jest ona traktowana jako funkcjonujące w świecie „powiązania i oddziaływania między poszczególnymi państwami i ich społeczeństwami, w wymiarach horyzontalnym i wertykalnym, co prowadzi w ostateczności do powstania homogenicznego systemu światowego”<sup>3</sup>. W innym zaś pojawia się zawarte jest stwierdzenie, że globalizacja oznacza „/.../ ogólnoswiatowy proces integracji systemów ekonomicznych i podmiotów gospodarczych. Polega na tym, że działalność gospodarcza jest konfigurowana i koordynowana w skali całego świata w celu zminimalizowania kosztów, maksymalizowania nowo tworzonej wartości produktów i uzyskania dostępu do rynku o również światowym zasięgu”<sup>4</sup>. Biorąc jednak pod uwagę określenie procesu globalizacji jedynie w znaczeniu ekonomicznym za najbardziej trafną, uznać można definicję opracowaną przez A. Zorską, która twierdzi, że: „globalizacja działalności gospodarczej jest to dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/ toczących się nawet w odległych krajach”<sup>5</sup>.

Zainteresowanie pojęciem globalizacji, a ponadto w szczególności wywieranym przez ten proces wpływem na otaczający nas świat wydaje się więc zrozumiałe. W próbie określenia wpływu procesu globalizacji na ekonomikę państwa oraz przedsiębiorstwa bierze udział wielu współczesnych badaczy. Wszyscy z nich ten wpływ zauważają i przekazują przedsiębiorcom skuteczne – ich zdaniem – recepty na osiągnięcie korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych związanych z funkcjonowaniem na tym wymagającym rynku. Dynamika procesu globalizacji jest jednak na tyle duża, iż rozwiązania te bardzo szybko tracą na znaczeniu i należy w sposób systematyczny i ciągły aktualizować owe

<sup>2</sup> G. W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 93.

<sup>3</sup> S. Flejterski, P. Wahl, *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa 2003, s. 18.

<sup>4</sup> K. Kuciński, *Nasza ziemia – Gospodarka globalna*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2002, s. 13.

<sup>5</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach międzynarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 14.

recepty oraz poszukiwać zupełnie nowych, skuteczniejszych niż do tej pory sposobów uzyskania przewagi nad innymi uczestnikami globalnego rynku.

Niejako w sąsiedztwie globalizacji pojawia się więc nowa wartość – wiedza oraz możliwość skutecznego nią zarządzania. Wydaje się to nad wyraz zrozumiałe, a jak dowodzi B. Liberska proces globalizacji wiedzy i technologii we współczesnym świecie stworzyły podstawę dla rozwoju nowego typu gospodarki, określanego mianem gospodarki opartej na wiedzy<sup>6</sup>. Określenie to pojawiło się w ostatniej dekadzie XX wieku i od tego czasu „może być traktowane zarówno jako termin określający fenomen ze świata realnego, jak i nazwa fenomenu ze świata idei”<sup>7</sup>. W pierwszym przypadku pod tym terminem kryje się opis funkcjonującej gospodarki lub też zbioru gospodarek, w drugim zaś jest mowa o zbiorze pomysłów związanych ze stosowaniem nowoczesnych czynników wzrostu gospodarczego i rozwoju cywilizacyjnego, do których zaliczyć można: innowacje techniczne i organizacyjne, wykształcenie, umiejętność działania w zmieniających się warunkach rynkowych oraz inne elementy wiedzy ludzkiej<sup>8</sup>. Kolejne spojrzenie na pojęcie gospodarki opartej na wiedzy pozwala na interpretację tego zagadnienia w dwóch różnych płaszczyznach. W pierwszym, sformułowanym w raporcie opracowanym przez OECD i Bank Światowy, gospodarka oparta na wiedzy rozumiana jest jako „gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa”<sup>9</sup>. Druga płaszczyzna zdefiniowana tego zagadnienia to ujęcie mikroekonomiczne. W tym przypadku gospodarka oparta na wiedzy to gospodarka, w której funkcjonuje wiele podmiotów, opierających na wiedzy swoją przewagę konkurencyjną<sup>10</sup>. Właśnie w ujęciu mikroekonomicznym pojawiają się możliwości zdobycia i wykorzystania dostępnej w przedsiębiorstwie wiedzy w celu kontynuowania i rozwijania swojej działalności na globalnym rynku.

---

<sup>6</sup> B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej* (w:) *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002, s. 31.

<sup>7</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 343.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> I. Pidek-Sousa, *Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy fundamentem konkurencyjności przedsiębiorstw* (w:) *Co decyduje o konkurencyjności gospodarki?* Red. M. Noga, M. K. Stawicka. CeDeWu.pl, Warszawa 2008, s. 185.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

Należy jednak pamiętać, że samo „zagospodarowanie” wiedzy w przedsiębiorstwie nie jest czynnikiem warunkującym mu osiągnięcie sukcesu. Oprócz wiedzy nieodzownym wydaje się stosowanie innych elementów budowania przewagi konkurencyjnej. Wiedza stanowi zaś, kto wie czy nie najważniejszy, ale tylko jeden z nich.

## **2. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarczych**

Zjawisko konkurencyjności, szeroko opisywane w literaturze naukowej, dotyczyć może zarówno skali makroekonomicznej, w której określa się konkurencyjność gospodarki na tle np. innych gospodarek, jak i skali mikroekonomicznej, której istota dotyczy konkurencyjności, funkcjonujących w tych gospodarkach, przedsiębiorstw. W tym drugim ujęciu konkurencyjność nierozdzielnie wiąże się m. in. z możliwościami produkcyjnymi, organizacyjnymi, technologicznymi czy też, a może przede wszystkim, z możliwościami finansowymi podmiotów gospodarczych. To właśnie dzięki niej przedsiębiorstwa mają możliwość osiągnięcia rynkowego sukcesu. Dla jednych będzie to zdobycie najlepszej pozycji w dziedzinie prowadzonej działalności, dla innych sukces może być pojmowany jako utrzymanie, takiej jak do tej pory własnej sytuacji rynkowej, „nie wypadnięcie” z rynku, czy też zawarcie korzystniejszej umowy z kontrahentem. W pierwszym przypadku można posłużyć się przykładem przedsiębiorstwa osiągającego coraz lepsze wyniki finansowe i przewyższającego swoich konkurentów np. pod względem jakości. Jak pisze P. Kotler dzieje się tak dlatego, że przedsiębiorstwo dysponuje zasobami i kompetencjami, które umiało sobie wypracować i zastosować w dobrze wybranej dziedzinie działalności<sup>11</sup>. W drugim przypadku, przy znacznie zmniejszonej skali obrotów, obniżanych corocznie wynikach finansowych, będących jednymi z negatywnych efektów zwiększającej się liczby i jakości konkurentów, myślenie o zdobywaniu lepszej pozycji nie jest możliwe. Po pewnym czasie sytuacja ta jednak może ulec zmianie. Zmieni się wówczas również rozumienie sukcesu działalności. Należy jednak wyraźnie zauważyć, że współczesny globalny rynek stwarza przedsiębiorstwu wiele szans rozwojowych. Nie można zapominać jednak też

---

<sup>11</sup> P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Felberg SJA, Warszawa 1998, s. 16.

o zagrożeniach. Receptą na ograniczenie lub eliminację tych zagrożeń i pewne uniezależnienie się gwałtownych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa jest więc jego dążenie do wzrostu własnej konkurencyjności.

Istnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowi ważną cechę przedsiębiorstwa, której istotą jest założenie, iż konkurencyjność występować może w relacji danego przedsiębiorstwa z innym, pojedynczym podmiotem gospodarczym lub też grupą takich podmiotów. Uzasadnionym wydaje się więc poszukiwanie konkurencyjności w przypadku, gdy odnosi się je do innych przedsiębiorstw danego sektora lub/i tej samej grupy strategicznej albo wyobrażonego przedsiębiorstwa idealnego<sup>12</sup>.

Samo pojęcie konkurencyjności tak zostało opisane przez H. G. Adamkiewicz-Drwiłło: „Konkurencyjność jest właściwością która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności (...) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów towarów lub/i usług nowych, lepszych i tańszych”<sup>13</sup>. Pojęcie konkurencyjności można również rozumieć jako agregat złożony z następujących elementów (rysunek 1):<sup>14</sup>

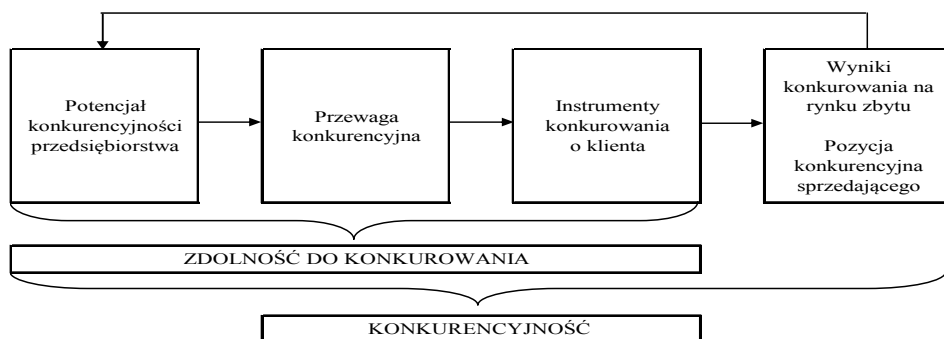
- potencjału konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjnej,
- instrumentów konkurowania,
- pozycji konkurencyjnej sprzedającego.

---

<sup>12</sup> M. Jankowska-Mihułowicz, *Decyzje menedżerskie jako wewnętrzne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw* (w:) *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*. Red. O. Dębicka, A. Oniszczuk-Jastrząbek, J. Winiarski, T. Gutowski. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 190.

<sup>13</sup> H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Adaptacja rynkowa jako istotny czynnik strategiczny osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji* (w:) *Prace naukowe Katedry Zarządzania, Wyższa Szkoła Morska, Gdynia 2001*, s. 1.

<sup>14</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Red. M. Rybak. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 11.



Rys. 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (w:) *Gospodarka Narodowa*, nr 7/8, Warszawa 2000, s. 79.

Między poszczególnymi elementami zachodzą relacje przyczynowo-skutkowe, co oznacza, że zmiana jednego z tych elementów powoduje zmianę innego. Na uwagę zasługuje też fakt, że siła wpływu każdego z elementów na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania może być różna. Wynika to m.in. z istnienia, w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw lub grupy przedsiębiorstw, różnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Dla części podmiotów gospodarczych może to być np. zdolność przedsiębiorstwa do wdrożenia i skutecznego zastosowania nowoczesnej technologii, wykorzystanie lub zwiększenie posiadanych przez przedsiębiorstwo możliwości produkcyjnych, kształtowanie przez przedsiębiorstwo ceny własnego wyrobu na poziomie niższym od konkurencji bez obniżania jego walorów jakościowych i użytkowych, zaferowanie klientowi wyrobu, charakteryzującego się wysokim poziomem jakości, w tym również obsługi posprzedażnej i reklamacyjnej, czy też zastosowanie nowoczesnych rozwiązań w zakresie podejmowanych przez przedsiębiorstwo m.in.: działań marketingowych, działań w zakresie logistyki czy dystrybucji<sup>15</sup>.

Różnorodność czynników wpływających na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa wynikać może m.in.: ze specyfiki prowadzonej działalności, przyjętych celów funkcjonowania oraz jego wielkości.

<sup>15</sup> T. Gutowski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce globalnej na przykładzie województwa pomorskiego* (w:) *Regionalizacja globalizacji*. Tom 1. Red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 286.



### 3. Siła wiedzy w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

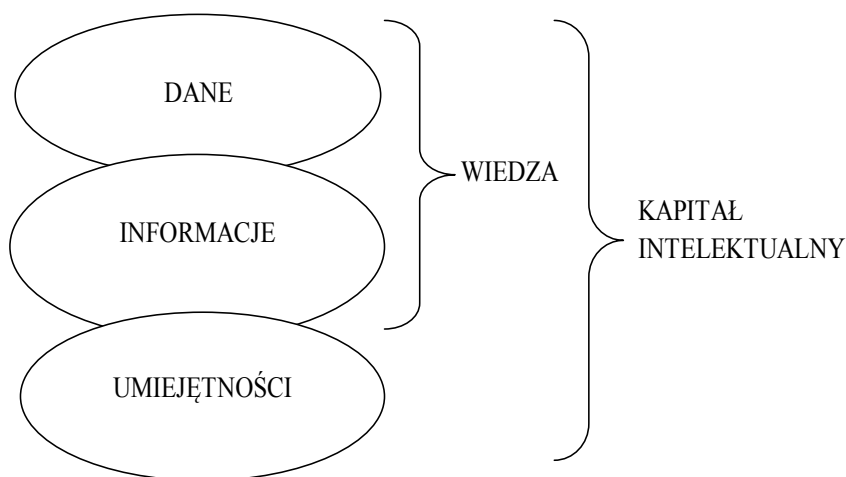
Silne oddziaływanie współczesnej gospodarki na funkcjonowanie przedsiębiorstw, w tym również polskich, wymusza na przedsiębiorcach poszukiwanie nowych, bardziej efektywnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Działania te stają się koniecznością, a szybkość i skuteczność ich wprowadzania powoduje, że przedsiębiorstwo staje się bardziej lub mniej konkurencyjne od innych tego typu przedsiębiorstw. Z. Malara pisze, że „zmieniające się otoczenie zmusza przedsiębiorstwa do dramatycznych wysiłków związanych z osiągnięciem i utrzymaniem pozycji konkurencyjnej na globalnych rynkach, a to oznacza – oprócz pomnażania aktywów, powiększania liczby klientów, zwiększania rozmiarów rynku, szybkiego wprowadzania zmian technologicznych i organizacyjnych, osiągnięcia wyższej rentowności i satysfakcji klientów oraz dostarczania korzyści właścicielom i akcjonariuszom – także umiejętności mierzone sukcesami w zarządzaniu wiedzą i wykorzystaniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa”<sup>16</sup>. Nie sposób więc nie zgodzić się ze stwierdzeniem tego samego autora, który twierdzi że „w wyścigu konkurencyjnym na czoło wysuwają się przedsiębiorstwa inteligentne, które – oprócz potencjału (technicznego, technologicznego, finansowego) i umiejętności przystosowywania się do otoczenia, elastyczności w tworzeniu związków z innymi uczestnikami rynku, wysokich umiejętności zarządzania mają zdolność pozyskiwania kapitału intelektualnego oraz zarządzania wiedzą”<sup>17</sup>. Wiedza ta staje się głównym przekąźnikiem innowacji technologicznych, określanych mianem „twardych” oraz innowacji „miękkich” odnoszących się do zmian w zakresie organizacji procesów wytwarzania<sup>18</sup>. W obu przypadkach są to elementy, znacznie podwyższające definowaną wcześniej konkurencyjność podmiotów gospodarczych. Wiedza staje się więc jednym z kapitałów przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od danych, informacji i umiejętności, stanowiących części składowe wiedzy i występujących w każdym przedsiębiorstwie w postaci nieuporządkowanej, wiedza jest, po pierwsze uporządkowana, po drugie zaś najczęściej przyjmuje postać fizyczną (rysunek 2). Pojawia się więc w dokumentach wewnętrznych, podręcznikach,

<sup>16</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo ...*, op. cit., s. 125.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 32.

materiałach szkoleniowych, instrukcjach, z których korzystać mogą wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Istnieje ponadto tzw. wiedza cicha, mająca charakter zindywidualizowany i intuicyjny, na którą składają się doświadczenie i umiejętności pracowników. Na skuteczne przekazywanie wiedzy cichej wpływ mają, z jednej strony możliwości jej transferu do innych pracowników, z drugiej natomiast predyspozycje oraz postawy i motywacje pracowników. Ma ona jeszcze jedną cechę, odróżniającą ją od innych rodzajów wiedzy. W związku z trudnościami w jej transferze jest dostępna z reguły w określonych miejscach przedsiębiorstwa a o jej istnieniu wie niewielu pracowników. Często też bywa tak, iż odchodzący z przedsiębiorstwa pracownik „zabiera” część tej wiedzy, nikomu wcześniej jej nie przekazując. Z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa niezmiernie trudno określić, który z dostępnych w przedsiębiorstwie typów wiedzy charakteryzuje się większym stopniem oddziaływania. Stwierdzenie, że kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa realizowane jest w oparciu o wiedzę, której inne podmioty gospodarcze nie posiadają wydaje się więc uzasadnione.



Rys. 2. Części składowe kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2007 s. 128.

Wiedza w przedsiębiorstwie, będąca podstawą jego kapitału intelektualnego, oprócz tego, że istnieje, powinna być kapitałem pozyskiwanym szybko, systematycznie i kompleksowo. Dużą rolę w spełnianiu tego postulatu odgrywa

rozwój technologii informatycznej, w tym przede wszystkim sieci Internet oraz szybki przepływ informacji. Jak twierdzi T. Rojek „to właśnie wiedza oparta na informacjach skumulowana w ludzkiej świadomości z możliwością konkretnego zastosowania w praktyce, tworzy dostęp do pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, zwiększając ich wydajność i efektywność”<sup>19</sup>. Stąd też niezwykle ważnym jest podejmowanie w przedsiębiorstwach decyzji, przyspieszających, tak jak jest to tylko możliwe, zastosowanie nowoczesnych technik informatycznych. Mogą one w konsekwencji być bardzo przydatne do gromadzenia i przetwarzania dostępnej w przedsiębiorstwie wiedzy. A właśnie ona w powiązaniu z kreatywnością pracowników przedsiębiorstwa oraz innymi zasobami, którymi przedsiębiorstwo dysponuje może stanowić o sile jej oddziaływania na przewagę konkurencyjną podmiotu.

Postęp procesu globalizacji we współczesnej gospodarce, a wraz z nim rozwój postępu technicznego powodują, że w przedsiębiorstwach kształtują się różne rodzaje wiedzy. Do najważniejszych z nich zaliczyć można następujące:<sup>20</sup>

- wiedzieć – co, czyli znajomość faktów, zgromadzone informacje. Wiedza w tym przypadku jest ograniczona do tego co nazywa się informacją. Może ona zostać podzielona na fragmenty i łatwo przekazana jako dane;
- wiedzieć – dlaczego, to znajomość praw i związków przyczynowo – skutkowych. Dostęp do tego typu wiedzy wywiera duży wpływ na postęp technologiczny;
- wiedzieć – jak, to wiedza odnosząca się do pewnych umiejętności. Wiedza, która gromadzona jest w postaci doświadczenia pracowników a dostęp do niej jest bardzo ograniczony a transfer trudny;
- wiedzieć – kto, czyli informacje o tym, kto wie co i kto wiec co robić. Czasami bardzo trudno zidentyfikować źródło takiej wiedzy, przez co trudno do niej dotrzeć;
- wiedzieć – kiedy, to kwestia wykorzystania wiedzy we właściwym dla przedsiębiorstwa momencie;
- wiedzieć – które, dotyczy wyboru najlepszego z wariantu posiadanej wiedzy;

---

<sup>19</sup> T. Rojek, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw* (w:) „Przegląd organizacji”, nr 1/2001, s. 7.

<sup>20</sup> I. Pidek-Sousa, *Koncepcja ...*, op. cit., s. 187.

- wiedzieć – gdzie, czyli umiejętność wykorzystania wiedzy do podjęcia optymalnych dla przedsiębiorstwa decyzji, np. tych, dotyczących wyboru rynku zbytu dla realizowanej w przedsiębiorstwie produkcji.

Stosowanie w przedsiębiorstwie różnych rodzajów wiedzy stwarza możliwość odróżnienia się na rynku od konkurentów oraz powoduje, że przedsiębiorstwo staje się bardziej od nich konkurencyjne. Pewnym „ułatwieniem” dla przedsiębiorstwa, funkcjonującego na globalnym rynku jest możliwość posługiwania się różnymi kategoriami wiedzy. Należą do nich wiedza podstawowa, wiedza zaawansowana oraz wiedza innowacyjna. W przypadku tej pierwszej pozyskanie i wykorzystanie tego rodzaju wiedzy ma umożliwić przedsiębiorstwo jedynie zaspokojenie bieżących jego potrzeb, w tym konkurowanie o klienta w bardzo ograniczonym stopniu. Wiedza zaawansowana poprzez adaptację działalności przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia stwarza możliwość rozwoju podmiotu. Odróżnia też go od innych uczestników rynku, co w konsekwencji jest podstawą budowania przewagi konkurencyjnej. Trzecia kategoria wiedzy – wiedza innowacyjna – pozwala na utrzymanie osiągniętej przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Korzystanie z tej kategorii wiedzy umożliwia stosowanie rozwiązań, którymi nie dysponują inni gracze na rynku i powoduje, że przedsiębiorstwo w zakresie prowadzonej działalności staje się liderem rynkowym<sup>21</sup>.

Siła wiedzy we współczesnym przedsiębiorstwie, funkcjonującym w gospodarce opartej na wiedzy może być więc różna. Zależy od wielu czynników, wśród których za najważniejsze uznać można umiejętności pracowników przyczyniające się do pozyskiwania i wzbogacania posiadanej wiedzy oraz zdolność do tworzenia warunków do odpowiedniego jej podziału i transferu do innych w przedsiębiorstwie. Właściwe, a co najważniejsze skuteczne, czyli mierzone na przykład wynikiem finansowym przedsiębiorstwa, zarządzanie wiedzą pozwoli podmiotowi gospodarczemu być lepszym od innych i rozwijać swoją działalność na globalnym rynku. Należy jednak pamiętać, że osiągnięcie w przedsiębiorstwie przewagi konkurencyjnej jedynie „w zakresie wiedzy” może okazać się niewystarczające. Trzeba tę przewagę kształtować i umacniać również poprzez inne działania adaptacyjne i dostosowawcze.

---

<sup>21</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo ...*, op. cit., s. 142.

**Literatura**

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Adaptacja rynkowa jako istotny czynnik strategiczny osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji* (w:) Prace naukowe Katedry Zarządzania, Wyższa Szkoła Morska, Gdynia 2001.
3. Flejterski S., Wahl P., *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa 2003.
4. Gutowski T., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce globalnej na przykładzie województwa pomorskiego* (w:) *Regionalizacja globalizacji*. Tom 1. Red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
5. Jankowska-Miśkiewicz M., *Decyzje menedżerskie jako wewnętrzne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw* (w:) *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*. Red. O. Dębicka, A. Oniszczuk-Jastrzębek, J. Winiarski, T. Gutowski. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
6. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Red. M. Rybak. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003.
7. Kołodko G. W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
8. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Felberg SJA, Warszawa 1998.
9. Kuciński K., *Nasza ziemia – Gospodarka globalna*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2002.
10. Liberska., *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej* (w:) *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
11. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2007.
12. Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
13. Pidek-Sousa I., *Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy fundamentem konkurencyjności przedsiębiorstw* (w:) *Co decyduje o konkurencyjności gospodarki?* Red. M. Noga, M. K. Stawicka. CeDeWu.pl, Warszawa 2008.
14. Rojek T., *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw* (w:) „Przegląd organizacji”, nr 1/2001.
15. Zorska A., *Ku globalizacji ? Przemiany w korporacjach międzynarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

## **KNOWLEDGE AS A SOURCE OF COMPANY COMPETITION SUPERIORITY IN GLOBAL ECONOMY**

### **Summary**

The globalization process has been one of the more significant phenomena of the recent years. Knowledge and technology globalization created a fundament for the development of a new type of economy, described as economy based on knowledge. Strong influence of contemporary economy on enterprise functioning forces the entrepreneurs to seek new, more effective sources of competition superiority. In the competition race intelligent enterprises take the lead. They also have the capability of winning over intellectual capital and know-how of knowledge management apart from technical, technological and financial potential. The knowledge in a company posing the fundament of intellectual capital should be the capital achieved quickly, regularly and comprehensively.

*Translated by Tomasz Gutowski*