

Iwona Wojtala

Wiedza źródłem przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 545-552

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

IWONA WOJTAŁA

Uniwersytet Szczeciński

iwonawojtala@wp.pl

WIEDZA ŹRÓDŁEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE UZDROWISKOWYM

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zbadanie, czy wiedza jest źródłem przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym. W artykule postawiono tezę, że wiedza stanowi źródło przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym. Tezę rozwinęto z punktu widzenia wiedzy posiadanej przez kapitał ludzki zatrudniony w przedsiębiorstwie. Tym samym zakwalifikowano kapitał ludzki do zasobu przedsiębiorstwa i posłużono się teorią zasobową. W pracy próbowano także przedstawić specyfikę wiedzy w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym oraz wskazać, w jaki sposób i za pomocą jakich atrybutów wiedza wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa, dlatego posłużono się metodą analizy treści oraz metodą intuicyjną.

Zatem, czym są i jaką rolę odgrywają przedsiębiorstwa uzdrowiskowe?

Przedsiębiorstwa uzdrowiskowe w Polsce są z reguły spółkami Skarbu Państwa¹. Mają one charakter usługowy. Główną rolę odgrywają w nich zasoby niematerialne². To dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie świadczyć specjalistyczne usługi z zakresu szpitalnictwa, praktyki lekarskiej ogólnej i specjalistycznej, dentystrycznej, działalności paramedycznej, fizjoterapeutycznej, hotelarstwa i gastronomii oraz prowadzić działalność produkcyjną i wydobywczą. Możliwości omawianej

¹ Dotychczas zostało sprywatyzowane tylko Uzdrowisko Nałęczów SA.

² Mowa tu o doświadczeniu, motywacji pracowników, wzajemnych stosunkach oraz o wiedzy.

kategorii przedsiębiorstw usługowych tkwią w zdolnościach zatrudnionego w nim kapitału ludzkiego.

Jeśli kapitał ludzki wykorzystuje swą wiedzę z poszczególnych dziedzin oraz intelekt dla dobra zakładu, to czym jest wiedza i jaką pełni funkcję?

1. Pojęcie i podział wiedzy

Pojęcie wiedzy zostało ukształtowane przez badania naukowców i doświadczenie kierownictw organizacji. Wpływ na definicję wiedzy miała panująca obecnie gospodarka oparta na wiedzy (knowledge – based economy), zwana także ekonomią wiedzy (knowledge economy). W tej gospodarce wiedza stała się kluczowym zasobem, obszarem, polem do budowy przewagi konkurencyjnej³.

Bez wątpienia organizacja staje się kompetentna, jeśli posiada zasoby wiedzy zawarte w pracownikach i posiadanej dokumentacji. Owe zasoby pracowniczej wiedzy (kapitał ludzki) bazują na informacjach, danych, doświadczeniu, zrozumieniu i na intuicji. Zaś zasoby wiedzy pochodzą z dokumentacji (kapitał strukturalny) i zawarte są w procedurach, procesach, normach i praktykach. Spośród czterech głównych rodzajów wiedzy, tj.: wiedza typu wiedzieć co (know what), wiedzieć dlaczego (know why), wiedzieć jak (know how) i wiedzieć kto (know who), istotna dla tezy jest wiedza o tym, kto posiada wiedzę i jak ją wykorzystuje dla uzyskania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie⁴. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotny jest podział wiedzy na formalną (jawną, explicite knowledge) objawiającą się w postaci wszelkiej dokumentacji, także elektronicznej, która dzięki swej dostępności może zostać wykorzystana. Należąca do tego podziału wiedza cicha (ukryta, tacit knowledge) wynika z doświadczenia jej posiadaczy i była trudna w opisie i przekazaniu jej innym⁵.

Jeśli tak, to skąd przedsiębiorstwo czerpie wiedzę?

Zwrócono uwagę, że oprócz modelu zasobowego znaczący wkład w zagadnienie wiedzy ma również model procesowy i japoński. Jednak one w zamyśle autora zostaną pominięte, by pokazać, że przedsiębiorstwo również czerpie wiedzę zewnętrzną z poziomu systemu międzyorganizacyjnego. Dzięki temu orientuje się w sytuacji na rynku przedsiębiorstw swojego sektora. Wiedza, jaką czerpie z po-

³ W. Walczak, *Wiedza tworzywem konstelacji przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, w: E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Materiały konferencyjne, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, <http://www.institut.info>, 10.02.2010 r. s. 2.

⁴ W. M. Grudziwski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 76-77.

⁵ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 23-27.

ziomu własnej firmy pochodzi z własnych zasobów, a umiejętność jej wykorzystania staje się ważnym instrumentem na drodze rozwoju. Wiedza zespołowa stanowi element wiedzy przedsiębiorstwa, które dzięki niej kumuluje posiadaną wiedzę i tworzy nową. Jednakże wiedza na poziomie jednostki jest kluczowa, bo bez niej przedsiębiorstwo nie zbuduje własnego systemu zarządzania wiedzą ani nie zrobi z niej użytku. Przedsiębiorstwo realizując swoje cele, poszukuje kluczowej, pomocniczej i rynkowej wiedzy. Z pewnością wiedza, która wyróżnia przedsiębiorstwo wśród konkurentów, jest kluczowa. Powinna ona być niekopiowalna, a także opierać się na kompetencjach i doświadczeniu. Wiedzę pomocniczą może posiadać przedsiębiorstwo na własność, ale nie musi. Może pobrać ją od innych obcych podmiotów ją tworzących. Natomiast przedsiębiorstwo powinno posiadać wiedzę rynkową o potrzebach klientów oraz segmentach rynku. Tę właśnie wiedzę powinien posiadać kapitał ludzki⁶.

Czy wiedza jako zasób przedsiębiorstwa ma wpływ na jego konkurencyjność?

Przedsiębiorstwo, aby mogło konkurować z innymi podmiotami na rynku, powinno określić, jakie otaczają go czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Pozwoli mu to wypracować strategię działania. Jeśli zdobędzie przewagę konkurencyjną, to znaczy, że klienci dostrzegli usługi firmy. Kadra kierownicza powinna wówczas postawić sobie za cel utrzymanie klienta. Wykorzystuje do tego celu wiedzę własną i podwładnych, a także umiejętności płynące z wiedzy pracowników. Można zauważyć, że przewaga konkurencyjna rodzi się wewnątrz przedsiębiorstwa, ma natomiast ujście na zewnątrz. Przewagę tę może spowolnić brak zasobu lub jego osłabienie. Przedsiębiorstwo nie może pozwolić sobie na utratę konkurencyjności. Inwestuje dlatego w wiedzę posiadanych zasobów tak, aby możliwe było zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy⁷. Tym bardziej że w firmie uzdrowskiej przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami o podobnym profilu działalności kształtują zawarte kontrakty oraz liczba kuracjuszy i klientów komercyjnych przyjeżdżających do przedsiębiorstwa uzdrowskiego. W związku z dużą konkurencyjnością usług uzdrowskich i zmienną koniunkturą gospodarczą sektor uzdrowski mieszczący się w sektorze usług turystyki zdrowotnej charakteryzuje się dużym ryzykiem prowadzonej w nim działalności. Klienci instytucjonalni finansowani przez budżet państwa zawierają bowiem coraz mniej kontraktów i na coraz niższe stawki. Ma to wpływ na to, że z roku na rok pogarsza się sytuacja ekonomiczna wielu podmiotów z sektora gospodarki uzdrowskiej. Powoduje to stopniową degradację infrastruktury leczniczej i, co najistotniejsze, odejście wiedzy z przedsiębiorstwa.

W takim razie na czym polega specyfika wiedzy w przedsiębiorstwie uzdrowskim?

⁶ *Op., cit.*, s. 23-27.

⁷ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą ..., op., cit.*, s. 33-39.

2. Specyfika wiedzy w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym

Nawiązując do działalności uzdrowiskowej i do teorii zasobowej, należy zauważyć, że z pewnością ogromne znaczenie w przedsiębiorstwie ma wiedza specjalistyczna zatrudnionego w nim kapitału ludzkiego o potrzebach kuracjusza i umiejętności służące spełnianiu jego potrzeb. Przy czym z pewnością źródłami wiedzy w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym są: doświadczenie zawodowe, inny pracownik, przełożony, targi, kursy i szkolenia, studia zawodowe, studia magisterskie, studia podyplomowe, konkursy branżowe, sympozja, konferencje dla branży turystycznej, literatura przedmiotu, prasa tematyczna, radio, telewizja, dokumenty wewnętrzne oraz kontrahenci. Istotnym atrybutem jest także klient indywidualny oraz instytucjonalny, jakim jest kuracusz kierowany przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Narodowy Fundusz Zdrowia czy też Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Oprócz tego w firmie uzdrowiskowej wiedza jest tworzona za pomocą dyskusji grupowych, szkoleń wewnętrznych, burzy mózgów, szkoleń zewnętrznych, omawianiu wyników przedsiębiorstwa, badania stanu i rozwoju, szkolenia młodego pracownika przez doświadczonego pracownika, wspólnego rozwiązywania problemu, rozmowy formalnej lub nieformalnej z przełożonym, wymiany poglądów. Wiedza jest prezentowana w postaci: opisowej, rysunkowej, tabelarycznej czy też w formie prezentacji multimedialnych. Określana jest poprzez ubiór, poziom obsługi klienta, standard warunków pracy oraz wyposażenia. Ważne jest także jasne i przejrzyste usytuowanie pracowników w strukturze organizacyjnej i procesy dokonujące się w działach oraz pomiędzy działami. Prezentacją wiedzy jest oferta skierowana do klienta. W sprzedaży tej wiedzy pomaga reklama, promocja usług świadczonych nie tylko u klientów komercyjnych⁸.

Jednakże czy teoria zasobowa udowadnia, że wiedza jest źródłem przewagi konkurencyjnej?

3. Teoria zasobowa a przedsiębiorstwo uzdrowiskowe

Istnieje ponadto teoria zasobowa, która podkreśla, że wiedza jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Jej przedstawiciele⁹ twierdzą, że nierównomierne rozmieszczenie zasobów, także wiedzy, sprzyja zróżnicowanej zyskowności przedsiębiorstw. W ich mniemaniu wiedza urasta jako zasób do wysokiej rangi. Uważają

⁸ M. Januszewska, *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*, <http://www.sgurp.pl>, 18.03.2010.

⁹ D. Leonard-Barton, T. Davenport i L. Prusak, I. Nonaka i H. Takeuchi.

również, że wiedza jest kluczową kompetencją organizacji¹⁰. Z teorii zasobowej wynika także wspólne zespołowe rozwiązywanie problemów, wdrażanie nowych pomysłów, technologii usprawniających działalność przedsiębiorstwa, takich jak System Rezerwacyjny, System Kuracjusz; ponadto szukanie możliwości usprawnienia działalności bez obciążania przedsiębiorstwa uzdrowiskowego pod względem finansowym. Czasem jednak wiedza posiadana przez przedsiębiorstwo nie wystarczy. Wówczas konieczna jest współpraca z ośrodkami medycznymi, uniwersyteckimi i wzajemna wymiana wiedzy. Objawem współpracy jest zatrudnianie specjalistów i organizowanie spotkań, sympozjów, konferencji z zakresu zarządzania i lecznictwa (balneologii).

Warto odpowiedzieć jeszcze na pytanie, czy kluczowe kompetencje i umiejętności kapitału ludzkiego wpływają na konkurencyjność?

4. Kluczowe kompetencje i umiejętności kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym

Kluczową kompetencją kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym jest wiedza i umiejętność świadczenia usług. Każdy pracownik ma swoje miejsce i podległość w strukturze organizacyjnej. Dla przykładu do kompetencji salowych należy dbanie o kuracjusza i warunki sanitarne w trakcie jego pobytu na kuracji w szpitalu uzdrowiskowym, do kompetencji administratora sanatorium należy z kolei nadzór nad m.in. salowymi i szeroko rozumianym porządkiem w obiekcie, w kompetencjach pielęgniarek leży w szczególności doraźna opieka medyczna nad kuracjuszem, przy tym również pobieranie krwi i mierzenie ciśnienia, do kompetencji lekarza zaliczyć należy badanie i diagnozowanie stanu zdrowia kuracjusza, ponadto opieka i nieustanne monitorowanie stanu zdrowia pacjenta, co więcej – obsługa systemu informatycznego Kuracjusz¹¹, natomiast recepcja obiektu umiejętnie obsługuje kuracjuszy w sprawach organizacyjnych, udziela informacji o wolnych pokojach i zaprasza do korzystania z usług. W uzdrowiskowym przedsiębiorstwie swoje miejsce w strukturze organizacyjnej mają również pracownicy pełniący funkcje gastronomiczne, administracyjne, konserwatorskie. Kadra zarządzająca w ramach kluczowych kompetencji opracowuje i wprowadza rozwiązania systemowe w zakresie organizacji pracy i zarządzania, norm oraz wartości.

¹⁰ G. Śmigielska, *Wiedza jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Zeszyty Naukowe nr 694, Kraków 2006, <http://gollum.uek.krakow.pl>, 08.02.2010 r., s. 124-125.

¹¹ Program Kuracjusz stosowany jest do ewidencji pacjentów i planowania zabiegów lub zajęć. Służy on przede wszystkim w sanatoriach, zakładach leczniczych, ośrodkach zabiegowych i innych placówkach. Program ten gwarantuje bezpieczny i kompleksowy sposób ewidencji kuracjuszy i planowania zabiegów.

W przypadku tych ostatnich przykładem jest Kodeks Etyki Pracownika oraz Regulamin Organizacyjny Pracy.

W przedsiębiorstwie uzdrowskim zarządzanie spoczywa w rękach kierownictwa. Jego zadaniem jest takie kierowanie uzdrowskiem, aby można było w pełni wykorzystać wszystkie jego zasoby w celu maksymalizacji wygenerowanego zysku. Kierownictwo, będąc częścią kapitału ludzkiego w takim przedsiębiorstwie, powinno wykazać się kompetentnością w określonych dziedzinach, m.in. medycznych i pokrewnych, czyli wyspecjalizowaną wiedzą. Wynika ona z edukacji, doświadczenia i umiejętności jej zastosowania¹². Kierownictwo wiedzę stosuje w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, czyli procesami usługowymi i finansowymi. Dzięki niej planuje, organizuje i realizuje procesy. Rozdziela pomiędzy personel tzw. kluczowe kompetencje w celu usprawnienia działalności firmy. Kryje się za tym obraz struktury organizacyjnej, cele i kompetencje działów¹³ zakładu, decyzje do podjęcia i nieuniknione ryzyko prowadzonej działalności. Kadra zarządzająca konfrontuje plany z finansami i podejmuje decyzje co do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Rozwiązania te rodzą się z posiadanej wiedzy. Stają się czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Jednakże dla wprowadzenia pomysłów w życie potrzebna jest współpraca kierownictwa z podległym mu personelem. W ramach kluczowych kompetencji przedsiębiorstwo tworzy strategię działalności, dzięki czemu odnajduje ważne i ważniejsze obszary swojej działalności przynoszące korzyści. Wiedza ta pomaga w wyznaczeniu kierunku dalszego rozwoju¹⁴.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, wywnioskowano, że wiedza stanowi źródło przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie uzdrowskim. Stwierdzono również, że wiedza jest potencjałem dającym przewagę konkurencyjną wobec innych przedsiębiorstw uzdrowskich, że zasoby wiedzy omawianej kategorii przedsiębiorstw usługowych tkwią w zdolnościach zatrudnionego w nim kapitału ludzkiego. W tym względzie zaliczono wiedzę specjalistyczną zatrudnionego w nim kapitału ludzkiego, tj. o potrzebach kuracjusza i umiejętności służące spełnianiu jego potrzeb. Sukces użytkowania wiedzy dostrzeżono we wzajemnych relacjach między pracownikami oraz między pracownikami a zarządem. Napisano, że o przewadze konkurencyjnej firmy świadczy wiedza o możliwościach pozyska-

¹² W. Walczak: *Wiedza tworzywem ...*, op., cit., s. 6.

¹³ Przykładowe działy przedsiębiorstwa uzdrowskiego: dział finansowo-księgowy, dział ekonomiczny, dział marketingu, dział sprzedaży, dział kontroli wewnętrznej, administracja zakładów lecznictwa uzdrowskiego, zakład żywieniowo-kateringowy, zakłady przyrodolecznicze, przychodnia uzdrowskowa.

¹⁴ W. Walczak, *Wiedza tworzywem ...*, op., cit., s. 8-9.

nia klienta i sposób jej prezentacji. Parafrazując znaczenie teorii zasobowej, stwierdzono, że przedsiębiorstwo posiada wiedzę, która znajduje się w jego zasobach, a zasoby te posiadają określone kompetencje i umiejętności, które są motorem działalności przedsiębiorstwa uzdrowiskowego. W nawiązaniu do kluczowych kompetencji, jakie niewątpliwie powinno posiadać kierownictwo, wspomniano, że są one zbiorem wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, w tym także personelu, który postępuje zgodnie ze wzorcem z zakresu technicznego, administrowania oraz lecznictwa¹⁵, co oznacza, że kluczowe kompetencje i umiejętności zatrudnionego kapitału ludzkiego są atrybutem i sposobem wpływu na konkurencyjność firmy uzdrowiskowej.

Literatura

1. Grudziewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
2. Januszewska M., *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*, <http://www.sgurp.pl>, 18.03.2010.
3. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
4. Śmigielska G., *Wiedza jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Zeszyty Naukowe nr 694, Kraków 2006, <http://gollum.uek.krakow.pl>, 08.02.2010 r.
5. Walczak W., *Wiedza tworzywem konstelacji przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, w: E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Materiały konferencyjne, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, <http://www.instytut.info>, 10.02.2010 r.

WISSEN - DIE QUELLE DER KONKURENZÜBERLEGENHEIT IN DER KURANSTALT

Zusammenfassung

Das Ziel des Artikels ist die Darstellung des Wissens über eine Kuranstalt. Im Artikel wurde die These gestellt, dass das Wissen die Quelle der konkurrenzfähigen Überlegenheit in der Kuranstalt ist. Die These wurde aus der Sicht des Wissens, welches das Humankapital in der Kuranstalt hat. Man hat auch die Bestandstheorie ver-

¹⁵ W. Walczak: *Wiedza tworzywem ..., op., cit., s. 8.*

wendet. Im Resultat hat man das Wissen als Potential zur Entwicklung und zur konkurrenzfähigen Überlegenheit der Kuranstalt auf dem Markt gezeigt.

Übersetzt von Iwona Wojtala