

Jarosław P. Lendzion, Michał Szczepanik

Znaczenie zasobów wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie łódzkich przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 631-638

2011

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.

JAROSŁAW P. LENDZION, MICHAŁ SZCZEPANIK

Politechnika Łódzka

ZNACZENIE ZASOBÓW WIEDZY W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE ŁÓDZKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Wiedza i jej praktyczne zastosowania zawsze stanowiły ważny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, warunkowały nieustanny postęp cywilizacyjny i wzrastający dobrobyt. Gospodarowanie opierało się jednak przede wszystkim na efektywnym wykorzystaniu zasobów o charakterze materialnym: ziemi, pracy i kapitału, przy uzupełniającej roli wiedzy. We współczesnej gospodarce, gospodarce opartej na wiedzy, proporcje te odwracają się: wiedza staje się najważniejszym nakładem w procesie produkcji, a podstawowym czynnikiem konkurencyjności okazuje się umiejętność włączania nowych zasobów wiedzy w proces produkcyjny i komponowania ich z tradycyjnymi czynnikami wytwórczymi. Idea gospodarki wiedzy wyznacza ramy funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, wskazuje podstawowe źródła ich przewag konkurencyjnych oraz ukierunkowuje ich strategiczne działania rozwojowe. W gospodarce opartej na wiedzy znalezienie sposobów efektywnego konkurowania w długim okresie wymaga zrozumienia specyfiki wiedzy jako podstawowego czynnika wytwórczego.

W artykule autorzy przedstawili znaczenie zasobów wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej w szczególności w odniesieniu do przedsiębiorstw regionu łódzkiego.

1. Podstawowe czynniki konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa

Teoria i praktyka zarządzania wypracowały różne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tradycyjne koncepcje konkurencyjności zajmują się podstawowymi rynkowymi czynnikami konkurencyjności i ich bezpośrednimi źródłami.

Nowoczesne koncepcje konkurencyjności związane są z innowacyjnością i wewnętrzną przedsiębiorczością. Kładą one nacisk na nowe czynniki i mechanizmy regulacyjne, do których zalicza się:

- informację i systemy informatyczne,
- organizacje wirtualne i sieci przedsiębiorstw,
- organizacje uczące się i oparte na wiedzy.

Koncepcje te zakładają, że przedsiębiorstwo może osiągać trwałą przewagę konkurencyjną drogą ciągłego wdrażania innowacji, kreowania nowych rynków, nowych klientów oraz poszukiwania i wykorzystywania nowych okazji biznesowych. Nowe koncepcje konkurencyjności uwzględniają nowe formy współpracy przedsiębiorstw, do których należą przedsiębiorstwa sieciowe oraz wirtualne. Rosnące znaczenie aktywów niematerialnych w osiąganiu sukcesu rynkowego i przewagi konkurencyjnej implikuje konieczność badania czynników konkurencyjności związanych właśnie z tą sferą.

Rolę aktywów niematerialnych w działalności firmy określił P.F. Drucker¹, stwierdzając, że wiedza staje się kluczowym i dominującym zasobem ekonomicznym i być może jedynym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

2. Wiedza jako strategiczny zasób organizacji

Wiedza stanowiła zawsze źródło postępu, jednakże nie przesądzała o nim całkowicie. Ważnym czynnikiem rozwoju była i jest sama chęć postępu, a tym samym zmiany istniejącego *status quo*. Otóż świat naukowych idei, aby był motorem postępu, musi zostać przekształcony w świat wiedzy aplikowalnej w taki sposób, by zaspokajać coraz efektywniej ludzkie potrzeby.

Wiedza jest zatem wszelką formą poznania. Pojęcie wiedza używane jest w wielu dziedzinach, stąd wynika różnorodność jego znaczenia.

Współcześnie wiedzę należy traktować jako składnik aktywów. Może być ona zarówno nakładem (kompetencją), jak i wynikiem (innowacją) w procesie produkcyjnym. Jako aktyw w pewnych warunkach może być prywatną własnością i jako dobro ekonomiczne (towar) może być przedmiotem obrotu rynkowego. Zatem pojęcie wiedzy jako dobra ekonomicznego wyznacza jej publiczny lub prywatny cha-

¹ P.F. Drucker: *Then Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review 1995, s. 54.

rakter. Wiedza jako dobro ekonomiczne ma charakter publiczny, gdy może być wykorzystywana jednocześnie lub następczo przez wielu użytkowników bez utraty swojej wartości oraz wówczas, gdy trudno jest wyłączyć niewłaściwych użytkowników.

Zatem można przyjąć, że wiedza, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, to specyficzny zasób o charakterze niematerialnym. Zasoby wiedzy stanowią sumę wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów ludzi, którzy tworzą przedsiębiorstwo. Zasoby wiedzy są jednocześnie wkładem, jak również wynikiem procesu kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie.

Analizując znaczenie zasobów wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, należy podkreślić, że charakteryzują się one cechami przypisywanymi zasobom strategicznym²:

- powinien mieć charakter agregatu,
- powinien cechować się heterogenicznością,
- powinien być maksymalnie wykorzystywany w roli tworzywa naturalnych procesów w organizacji i otoczeniu.

3. Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw regionu łódzkiego – wyniki badań

Kluczowym założeniem badania było pojęcie konkurencyjności kładące nacisk na innowacyjność i wewnętrzną przedsiębiorczość, w której wiedza potraktowana jest jako jeden z nowych czynników osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Celem badań było określenie podstawowych źródeł wiedzy, dokonanie oceny stopnia wykorzystania wiedzy przez łódzkie przedsiębiorstwa, zaliczone przez autorów do branż innowacyjnych (BPO, logistyka, AGD, farmaceutyki, biotechnologia, rozwój oprogramowania), oraz wskazanie możliwości lepszego jej wykorzystania.

Autorzy postawili następujące hipotezy badawcze:

- wiedza staje się coraz ważniejszym czynnikiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwa regionu łódzkiego przewagi konkurencyjnej,
- zarządzanie wiedzą wdrażane jest przede wszystkim w przedsiębiorstwach z branż innowacyjnych,
- podstawą systemu zarządzania wiedzą są ludzie, stąd też szczególnie ważnym elementem systemu zarządzania wiedzą jest system zarządzania zasobami ludzkimi, który zorientowany jest na stały rozwój kompetencji pracowników,

² K. Oblój: *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1987, s. 4.

- wprowadzenie i rozwój zarządzania wiedzą wymagają stałej współpracy przedsiębiorstw z uczelniami i instytucjami naukowo-badawczymi.

Podstawowym narzędziem badawczym była ankieta internetowa. Kwestionariusz ankiety zawierał 70 pytań problemowych oraz 6 pytań metryczkowych. Pytania problemowe pogrupowane zostały w trzy bloki. Pierwszy blok (10 pytań) dotyczył charakterystyki przedsiębiorstwa. Druga grupa (25 pytań) dotyczyła bezpośrednio systemu zarządzania wiedzą stosowanego w przedsiębiorstwie. Ostatnia część kwestionariusza (35 pytań) związana była z realizacją funkcji personalnej.

Ankieta skierowana została do przedstawicieli kierownictwa naczelnego firm oraz przedstawicieli działów personalnych. Kwestionariusz ankiety został skierowany do prawie 80 przedsiębiorstw, głównie z branż innowacyjnych, z których jedynie 21 zgodziło się go wypełnić.

Dla 47,62% badanych przedsiębiorstw najważniejszym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność jest oferowany przez firmę produkt/usługa. Na drugim miejscu w rankingu ważności znalazły się zasoby wiedzy oraz, związane z wiedzą, stosowane przez przedsiębiorstwo techniki i technologie.

26,32% badanych firm zadeklarowało wdrożenie systemu zarządzania wiedzą, a 21% stwierdziło, że system jest dopiero w trakcie wdrażania. Pozostałe przedsiębiorstwa nie mają i nie rozpatrują potrzeby wdrożenia systemu zarządzania wiedzą. Posiadanie takiego systemu zadeklarowało 33,34% firm produkcyjnych i 28,58% usługowych. W trakcie wdrażania systemu jest ponad 11% firm produkcyjnych, 20% handlowych i 29% usługowych. System zarządzania wiedzą posiada ponad 33% przedsiębiorstw w działających w branżach innych niż branże zaliczone przez autorów do innowacyjnych. W 50% firm BPO, w prawie 45% firm IT i w 25% firm z innych branż system taki jest w trakcie wdrażania.

Jedynie 31,58% badanych firm, które wdrożyły lub wdrażają system zarządzania wiedzą, posiada strategię zarządzania wiedzą, z czego 40% zadeklarowało posiadanie sformalizowanej strategii. Można uznać, że w badanych firmach zasoby wiedzy nie traktowane są jako zasób strategiczny.

W ponad 20% przypadków zadeklarowano, że kierownictwo naczelne przedsiębiorstwa przywiązuje dużą wagę do zarządzania wiedzą.

Dla 53,34% badanych firm podstawową przesłanką wdrożenia systemu zarządzania wiedzą były wymagania prowadzonej działalności gospodarczej, natomiast w przypadku 41,18% implementacja tego systemu związana była z orientacją na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że dla licznej grupy firm implementacja zarządzania wiedzą związana była z przyjętymi celami strategicznymi (37,5%), dążeniem do wzrostu konkurencyjności oraz wzrostem kompetencji pracowników (33,34%).

Większość przedsiębiorstw (69%) posiadających system zarządzania wiedzą bądź go wdrażających zaprojektowała taki system we własnym zakresie. Żadna z

badanych firm nie współpracowała w tym zakresie z instytucjami naukowo-badawczymi.

Prawie w 80% badanych firm za wdrożenie systemu zarządzania wiedzą odpowiada i nadzór nad nim prowadzi dział personalny, a jedynie w przypadku 16% firm był to dział IT. Taki rozkład wyników świadczy o tym, że system zarządzania wiedzą jest silnie zintegrowany z systemem zarządzania zasobami ludzkimi, a działy IT odpowiadają jedynie za zaprojektowanie informatycznych narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą. W pojedynczych przypadkach za wdrożenie zarządzania wiedzą odpowiedzialne były takie działy, jak: dział organizacyjno-prawny, dział B+R, dział marketingowy.

W 88% firm odpowiedzialnością za wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą obarczono istniejące już działy. W niewielu przypadkach na potrzeby tego systemu stworzone zostały nowe działy (chodzi tu głównie o dział IT).

84,22% badanych firm uznało pracowników za najważniejsze źródło wiedzy, a także szkolenia zewnętrzne (68,43%), prace badawczo-rozwojowe prowadzone przez własny ośrodek B+R (47,37%) oraz udział pracowników w konferencjach, targach i imprezach branżowych. Wyniki potwierdzają założenie, że pracownicy są podstawą systemu zarządzania wiedzą.

Badane firmy, deklarując ważność zasobów wiedzy dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz korzystanie z różnych źródeł ich pozyskiwania, nie prowadzą oceny skuteczności pozyskiwania wiedzy i efektów jej wykorzystania. Jedynie w przypadku 35,3% firm takie działania zostały podjęte. Zarówno przy ocenie skuteczności pozyskiwania wiedzy i efektów jej wykorzystania, jak i ocenie efektywności systemu zarządzania wiedzą najczęściej stosowanymi metodami są: audyt, ankiety oceny, testy.

Najważniejszymi inwestycjami w ramach zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach były przedsięwzięcia zorientowane na ciągle podnoszenie kompetencji pracowników (66,67%), rozwijanie pracy zespołowej (53,34%) oraz mentoring (46,67%).

Ważnym elementem systemu zarządzania wiedzą są narzędzia informatyczne i komunikacyjne, pozwalające na zdobywanie, tworzenie oraz przechowywanie wiedzy i dzielenie się nią. Badane przedsiębiorstwa zadeklarowały stosowanie głównie prostych narzędzi informatycznych. Większość badanych przedsiębiorstw korzysta z Internetu (88,8%) i intranetu (72,23%), a także stosuje telekonferencje (61,12%). Żadne z nich nie wykorzystuje FAQ (systemu dystrybucji zapytań), ERM (systemu zarządzania relacjami z pracownikami) oraz systemów sztucznej inteligencji. W niewielu firmach stosowane są takie narzędzia, jak: e-learning (28%), portale korporacyjne (27,78%) i hurtownie danych (22,23%).

72,23% firm zadeklarowało posiadanie jednostek organizacyjnych zajmujących się tworzeniem i rozwijaniem zasobów wiedzy organizacyjnej. Do jednostek

takich respondenci zaliczyli: działy B+R, działy metod i projektowania, zespoły projektowe, zespoły szkoleniowo-edukacyjne.

Jednocześnie jednak ponad 50% przedsiębiorstw przyznało się do braku procedur umożliwiających gromadzenie wiedzy. W przypadku 44,45% firm podstawowymi procedurami gromadzenia wiedzy są: bazy wiedzy, dokumentacja techniczna, matryce wiedzy, procedury archiwizacji danych. Wspomniany wcześniej brak bądź rzadkość stosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych oraz brak rozwiniętych procedur umożliwiających gromadzenie wiedzy świadczą o tym, że w badanych przedsiębiorstwach stosowane rozwiązania zarządzania wiedzą są ubogie.

Badane przedsiębiorstwa, które wdrożyły lub wdrażają zarządzanie wiedzą, za podstawowe cele tego systemu uznały: szybkie gromadzenie i wykorzystanie wiedzy, zwiększenie kreatywności, inicjatywy i samodzielności pracowników, poprawę innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie w 70% przedsiębiorstwach cele te zostały jedynie częściowo zrealizowane, a w pozostałej części w ogóle nie zostały osiągnięte.

Aż 66,67% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało współpracę z uczelniami wyższymi i/lub instytucjami badawczymi. Pozostałe planowały rozpoczęcie współpracy w najbliższym czasie. Najważniejszym motywem rozpoczęcia współpracy z uczelniami wyższymi i/lub instytucjami badawczymi była możliwość dostępu do utalentowanych pracowników.

Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zwrócili uwagę na szereg barier utrudniających bądź uniemożliwiających współpracę z uczelniami wyższymi i/lub instytucjami badawczymi. Za najpoważniejszą przeszkodę uznali oni biurokrację uczelni i instytucji badawczych oraz zbyt wolne tempo współpracy (50%), a także brak odpowiednich ofert współpracy ze strony ośrodków naukowych (37%).

Mimo wielu barier badane przedsiębiorstwa zauważają szereg korzyści ze współpracy z uczelniami wyższymi i/lub instytucjami badawczymi. Firmy do najważniejszych korzyści ze współpracy zaliczyły: dostęp do najbardziej utalentowanych i wykwalifikowanych studentów (78,58%), pozyskanie najlepszych praktykantów (59%) oraz stałą promocję i budowę wizerunku firmy na uczelniach wyższych (57%). Rozkład odpowiedzi wskazuje, że firmy postrzegają uczelnie wyższe raczej jako ważne źródło rekrutacji niż źródło wiedzy. Jedynie dla 21% badanych firm uczelnie stanowią źródło wiedzy.

Jednocześnie ponad 70% badanych przedsiębiorstw przyznało, że deleguje swych pracowników do udziału w sympozjach i konferencjach naukowych i naukowo-warsztatowych, co stanowi potwierdzenie, że tego typu przedsięwzięcia to jedno z ważniejszych źródeł wiedzy w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Ponad 47% badanych przedsiębiorstw regionu łódzkiego wdrożyło bądź wdraża system zarządzania wiedzą. Dla prawie 30% firm wiedza jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na wzrost konkurencyjności. Dane te potwierdzają hipotezę badawczą, że zasoby wiedzy stają się coraz ważniejszym czynnikiem mającym wpływ na wzrost konkurencyjności.

Biorąc pod uwagę branżową strukturę firm, które wzięły udział w badaniu, można uznać, że system zarządzania wiedzą wdrażany jest w tych wszystkich przedsiębiorstwach, które starają się osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez wprowadzanie innowacji zarówno technologicznych (procesowych i produkcyjnych), jak i nieprodukcyjnych (organizacyjnych i marketingowych).

W większości badanych przedsiębiorstw za wdrożenie systemu zarządzania wiedzą odpowiedzialne są działy personalne, a jednym z najważniejszych celów stawianych przed systemem jest zapewnienie stałego rozwoju kompetencji pracowników. Dla tej grupy przedsiębiorstw to właśnie pracownicy stanowią podstawowe źródło wiedzy organizacyjnej, stąd też do zadań działów personalnych należy wprowadzenie procedur umożliwiających przemianę wiedzy ukrytej pracowników w wiedzę jawną oraz jej nabywanie, tworzenie, gromadzenie i dzielenie się nią.

Badanie wykazało brak stałej współpracy między firmami regionu łódzkiego a uczelniami i instytucjami naukowo-badawczymi. Uczelnie wyższe stanowią dla badanych przedsiębiorstw przede wszystkim źródło rekrutacji kandydatów do pracy, natomiast w niewielkim stopniu postrzegane są jako źródło przydanej dla firm wiedzy. Żadna z firm, która wprowadziła/wprowadza system zarządzania wiedzą, nie współpracowała w tym zakresie z uczelniami wyższymi. Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa zwróciły uwagę na szereg barier, które utrudniają bądź uniemożliwiają nawiązanie i rozwój współpracy ze szkołami wyższymi i instytucjami naukowo-badawczymi. Na podstawie uzyskanych wyników nie można potwierdzić słuszności ostatniej hipotezy, że wprowadzenie i rozwój zarządzania wiedzą wymagają współpracy z uczelniami wyższymi i instytucjami naukowo-badawczymi.

Literatura

1. Drucker P.F.: *Then Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review 1995.
2. Drucker P.F.: *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
3. Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

4. Kaplan R.S., Norton D. P.: *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, „Harvard Business School Press”, Boston 2004.
5. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
6. Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
7. Stankiewicz M.J. (red.): *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2006.

**THE MEANING OF SOURCES KNOWLEDGE
IN BUILDING A COMPANY'S COMPETITIVES ADVANTAGE
BASED ON EXAMPLE OF THE COMPANIES FROM THE REGION OF LODZ**

Summary

Showing meaning the knowledge is a purpose of the article in building the competitive majority. Authors presented results of examining own building concerning the knowledge as the source the competitive majority of operating enterprises in Łódź.

Translated by Jarosław P. Lenzion