

Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka

Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, 411-421

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.

MAŁGORZATA JANUSZEWSKA, ELŻBIETA NAWROCKA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WIEDZA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW UZDROWISKOWYCH

Wprowadzenie

Współczesne wyzwania stojące przed uzdrowiskami, a także przed przedsiębiorstwami w nich zlokalizowanymi, wymuszają myślenie w kategorii konkurencyjności przez pryzmat trzech sił strategicznego trójkąta: przedsiębiorstwo – klient – rywale. Zachowania podmiotów rynkowych decydują o konkurencyjności. Szeroko ujmując, konkurencyjność jest to zdolność do satysfakcjonującego, skutecznego funkcjonowania i rozwoju w warunkach konkurencji. W literaturze przedmiotu najczęściej konkurencyjność przedstawiana jest z punktu widzenia przedsiębiorstwa (ten punkt widzenia będzie szerzej omawiany w dalszej części artykułu). Należy zwrócić uwagę, że możemy rozpatrywać omawiane pojęcie także z punktu widzenia klienta, wówczas konkurencyjność jest rozumiana jako zdolność do dostarczania zdrowia i doświadczenia wrażeń satysfakcjonujących go bardziej niż te w innych uzdrowiskach¹. Konkurencyjność uzdrowisk wynika przede wszystkim z konkurencyjności przedsiębiorstw, ale także konkurencyjności samego układu terytorialnego.

Celem artykułu jest identyfikacja wiedzy przedsiębiorstw i procesów z nią związanych jako źródła przewagi konkurencyjnej oraz weryfikacja empiryczna tego zjawiska. Dla potrzeb realizacji celu zastosowano krytyczną analizę literatury oraz wyniki badania z wywiadu kwestionariuszowego, przeprowadzonego we wszystkich polskich uzdrowiskowych spółkach Skarbu Państwa. Badanie przeprowadzono wiosną 2009 roku. Łącznie poddano analizie 48 ankiet.

¹ S. Vengesai, *A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness*, ANZMAC 2003, www.anzac.inisa.edu.au, (electronic papers), 10.02.2009.

1. Źródła przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna nierozzerwalnie związana jest z konkurencyjnością, co implikuje konieczność zbadania relacji między nimi. W literaturze przedmiotu konkurencyjność przedsiębiorstwa jest różnie definiowana i strukturyzowana. Można uznać, że konkurencyjność jest procesem, w którym uczestnicy rynku turystycznego, dążąc do realizacji swoich interesów, proponują korzystniejsze ceny oferty turystycznej, wyższą jakość lub inne cechy wpływające na decyzje zawarcia transakcji².

Z punktu widzenia struktury konkurencyjności można przedstawić trzy poglądy na ten temat. M. Gorynia uważa, że konkurencyjność przedsiębiorstwa obejmuje trzy składniki: konkurencyjność potencjalną (*ex ante*) – potencjał konkurencyjny, strategię konkurowania i konkurencyjność zrealizowaną (konkurencyjność *ex post*) – pozycję konkurencyjną³. Z kolei M. Stankiewicz wyróżnia cztery komponenty konkurencyjności, a mianowicie⁴:

- potencjał konkurencyjności,
- przewagę konkurencyjną,
- instrumenty konkurowania,
- pozycję konkurencyjną.

Nieco inaczej rozumieją konkurencyjność przedsiębiorstwa P.J. Buckley, C.L. Passo i K. Prescott, którzy wyróżniają: potencjał konkurencyjności, rezultaty konkurowania i proces zarządzania konkurencyjnością⁵. Wszyscy autorzy uważają, że pomiędzy wyodrębnionymi elementami zachodzą relacje przyczynowo-skutkowe, często o charakterze dwukierunkowym, tzn. stan lub zmiana stanu jednego elementu może być jednocześnie przyczyną i skutkiem drugiego. Podkreślają

² Poza tą definicją można przedstawić inne, które ujmują konkurencyjność przedsiębiorstwa jako: relatywną zdolność do formowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości; właściwość, która określa jego zdolność do kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności, do skutecznego rozwijania rynku zbytu, podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznej i poprawę swojej pozycji na rynku; zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów i usług; umiejętność osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Za: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 76–77; M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasyfikacja międzynarodowa konkurencyjności i internalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 56–59; H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 128.

³ *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia, E. Łąźniewska, PWN, Warszawa 2009, s. 63.

⁴ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 90.

⁵ P.J. Buckley, C.L. Pass, K. Prescott, *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*, "Journal of Marketing Management" 1988, vol. 4, No 2, s. 175–200, (s. 177–178).

jednocześnie istotność potencjału konkurencyjnego⁶, który jest wkładem lub nakładem w procesie konkurowania. Stanowi on jeden z wyznaczników możliwości konkurowania przedsiębiorstwa, współwyznacza on także spektrum możliwych do zastosowania strategii czy instrumentów konkurowania. Najszerszą strukturę (najbardziej ogólną) podali P.J. Buckley, C.L. Passo i K. Prescott z uwagi na to, że obok rezultatów konkurowania (przewaga konkurencyjna i pozycja rynkowa), wymieniają proces zarządzania konkurencyjnością.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem w literaturze żywo dyskutowanym. Znaczący problematyki zgadzają się tylko co do jednego: przewaga konkurencyjna ma zawsze względny charakter⁷. E. Skawińska wskazuje zjawiska, które przyczyniają się do braku jednoznacznej interpretacji przewagi konkurencyjnej⁸:

- częste uogólnienia przewagi konkurencyjnej bez odniesienia się do przedmiotu badań (przedsiębiorstwo, rynek, dział, gałąź, produkt, gospodarka);
- niejasne rozróżnienie związku przyczynowo-skutkowego i w następstwie zamienne używanie pojęć przewagi konkurencyjnej, pozycji konkurencyjnej oraz źródeł przewagi i czynników sukcesu;
- względny charakter tej kategorii (w stosunku do lidera, wybranego konkurenta lub idealnego modelu);
- dekonstrukcja otoczenia stwarzająca szansę wykreowania przewagi opartej na nowych, nieuświadomionych dotychczas źródłach, których skutki budowy są nieznanne.

Ogólnie źródła przewagi konkurencyjnej można poszukiwać w:

- otoczeniu przedsiębiorstwa – uwarunkowaniach makroekonomicznych i sytuacji konkurencyjnej w sektorze,
- w uwarunkowaniach wewnętrznych – zasobach, procesach,
- w źródłach mieszanych, wewnętrznych i zewnętrznych.

Natomiast rozwijając dwa ostatnie podejścia, które przeważają we współczesnej literaturze przedmiotu, można wskazać szczegółowe cztery źródła przewagi konkurencyjnej⁹:

- różnorodność przedsiębiorstwa – wyrażana dostępnością do zasobów oraz umiejętnościami korzystania z nich;

⁶ W.J. Otta przez potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku. W.J. Otta, *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988, s. 93.

⁷ B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Tonik, Toruń 1999, s. 77–124; *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, POLTEXT, Warszawa 2003, s. 13.

⁸ *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 84.

⁹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 89.

- ograniczona mobilność zasobów na rynku, która może wynikać z ograniczeń w przemieszczaniu zasobów materialnych i niematerialnych;
- ograniczenia *ex ante* konkurowania – polegają na tym, że konkurenci nie mogą i nigdy nie mają równego dostępu do wiedzy o tym, które zasoby będą najbardziej cenne na rynku;
- ograniczenia *ex post* konkurowania – polegają na tym, że przedsiębiorstwo, które uzyskało szczególne zasoby, musi mieć szansę je utrzymać. W przeciwnym razie inni konkurenci uzyskają do nich dostęp i różnorodność przedsiębiorstw zacznie zanikać.

Przewagę konkurencyjną opisuje się trzema wymiarami: rodzajem, rozmiarem i trwałością¹⁰. Jeśli przewaga nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna¹¹. Na podstawie badań literatury można stwierdzić, iż przewaga konkurencyjna jest to efekt lepszej względem innych konkurentów (bądź lidera rynkowego) akumulacji, rozwoju, zmiany konfiguracji specyficznych zasobów, zdolności i wiedzy w celu osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu zaspokojenia potrzeb klientów.

Analiza piśmiennictwa pokazuje, iż występuje wieloznaczność podejść do budowania przewagi konkurencyjnej. W niniejszym artykule – jako podstawę dalszych rozważań – wybrano klasyfikację przedstawioną przez D. Depperu i D. Cerrato, którzy wyróżniają:

- podejście zasobowe, które dominowało w latach 90. XX wieku. Ujmuje się, że zbiór zasobów materialnych i niematerialnych umożliwi przedsiębiorstwu budowanie przewagi konkurencyjnej. Jest określane jako statyczne;
- podejście oparte na zdolnościach, które jest bardziej dynamiczne niż poprzednie. Skoncentrowane jest przede wszystkim na procesach biznesowych w przedsiębiorstwie, a nie na jego zasobach. W tym podejściu tworzono koncepcje wyróżniających zdolności, kluczowych kompetencji¹² czy organizacyjnych zdolności;
- podejście oparte na wiedzy określa, że przewaga konkurencyjna jest najbardziej stabilna (trwała)¹³. Przez wielu określane jako najbardziej istotne

¹⁰ Kapitał ludzki a konkurencyjność..., op.cit., s. 13.

¹¹ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 77.

¹² Przykładowo, twórcami tej koncepcji są G. Hamel i C.K. Prahalad, którzy podkreślają, że źródłem tym nie mogą być już pojedyncze mocne strony przedsiębiorstwa, ale coś, co nazywają wyróżniającą lub kluczową kompetencją przedsiębiorstwa. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 213–246.

¹³ D. Depperu, D. Cerrato, *Analyzing international competitiveness at the firm Level: concepts and measures*, s. 6, <http://www3svil.unicatt.it/unicattolica/dipartimenti/dises/allegati/wpdepperucerrato32.pdf>, 9.01.2010.

w zarządzaniu przedsiębiorstwem¹⁴, co potwierdzają polskie badania, z których do analizy wybrano badania T. Kamińskiej i G. Dzwonnika.

W ich opracowaniu zidentyfikowano 43 źródła przewagi konkurencyjnej, z których aż 10 ma bezpośredni związek z wiedzą przedsiębiorstwa. Są to: skłonność do aktywnej rywalizacji; zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się; zdolność w zakresie zarządzania wiedzą; skumulowana wiedza (patenty, bazy danych, tajemnice handlowe); sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji; zdolność do prowadzenia monitoringu makrootoczenia przedsiębiorstwa; stosowane systemy szkoleń; znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów; znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach oraz znajomość konkurentów i stosowanych przez nich instrumentów konkurencyjności. W opinii przedstawicieli 427 przedsiębiorstw wielkopolskich, najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji¹⁵. Warto zwrócić uwagę, że czynnik ten zależy od wiedzy przedsiębiorstwa jako całości i poszczególnych pracowników. Wśród pozostałych źródeł wiedzy, również bardzo istotnych w ogólnej ocenie, szczególnie wyróżniono zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się i skłonność do aktywnej rywalizacji. Najniższe znaczenie przypisano zdolności do prowadzenia monitoringu elementów makrootoczenia i systemowi szkoleń¹⁶.

Wiedza według H. Davenporta to informacje wzbogacone o doświadczenie, kontekst, interpretację i refleksję¹⁷, czyli możemy powiedzieć, iż wiedza powstaje i rozwija się (podnosząc swoją jakość) w procesie personalizacji informacji w wyniku badań, odkryć, przeżyć, doświadczeń, edukacji i intuicji człowieka (co często prowadzi do mądrości – inteligencji jednostki). W praktyce przedsiębiorstw produktywno wykorzystanie wiedzy jest zależne od sprawności zarządzania, a szczególnie zarządzania wiedzą. W celu zrozumienia, w jaki sposób wiedza może być wykorzystana w budowaniu przewagi konkurencyjnej, wydaje się konieczne rozważenie natury wiedzy. Wiedza ma charakter jakościowy, formalny i nieformalny, jest różnie interpretowana przez określonych ludzi, ma postać dynamiczną i szybko się dezaktualizuje. Wiedza tworzona jest indywidualnie i zbiorowo, wewnątrz organizacji i międzyorganizacyjnie, z wykorzystaniem różnorodnych procedur, metod

¹⁴ A.C. Inkpen, *Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances*, "Academy of Management Executive" 1998, vol. 12, No 4, s. 69–80; M.H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, "California Management Review" 1999, vol. 41, No 3, s. 125–145; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000; W. Chung, J. Alcacer, *Knowledge seeking and location choice of foreign direct investment in the United States*, "Management Science" 2002, vol. 48, No 12, s. 1534–1555.

¹⁵ W przedsiębiorstwie krąży zarówno informacja, jak i wiedza.

¹⁶ T. Kamińska, G. Dzwonnik, *Skuteczność wybranych składników potencjału konkurencyjności w budowie przewagi nad rywalami*, w: *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 92–93.

¹⁷ Za: *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, red. M. Bednarczyk, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 7.

i instrumentów. Kolejną cechą wiedzy jest to, że potrafi się materializować, czyli uzewnętrzniać, np. w usługach, przynależy do społeczeństwa i krąży w nim różnymi kanałami. Może być wykorzystana przez dużo osób w wielu miejscach naraz (symultaniczność wiedzy), jednak najbardziej wartościowej wiedzy nie da się przenieść i zastosować w innej organizacji, grupie społecznej czy lokalnej społeczności.

Wiedza nie jest jednolita. Możemy zbudować wiele jej klasyfikacji¹⁸. Jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej dzieli się na wiedzę:

- na temat procesów i zjawisk o charakterze makroekonomicznym,
- o konkurentach,
- na temat potrzeb klientów,
- na temat przedsiębiorstwa jako całości,
- na temat poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa.

Wiedza jest więc tym zasobem, który w sposób niezbędny warunkuje osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Coraz częściej znaczenie wiedzy jest dostrzegane w przedsiębiorstwach turystycznych. Dla empirycznej weryfikacji istoty wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej przeprowadzono badania ankietowe wśród przedstawicieli przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Wybór przedsiębiorstw uzdrowiskowych nie jest przypadkowy, wiązał się z charakterem usług przez nie świadczonych, które można zakwalifikować do usług profesjonalnych. Usługi te wymagają systematycznego gromadzenia wiedzy oraz wdrożenia takiego systemu zarządzania, który przyczyni się do skutecznego jej wykorzystywania.

¹⁸ W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji wiedzy, np. z punktu widzenia:

a) możliwości pomiaru – wiedza skodyfikowana (odróżnia się dwa rodzaje kodów – kody dostępne w postaci podręczników czy diagramów i powstałe spontanicznie jako środki komunikacji wewnętrznej) i cicha (milcząca) – wiedza nieudokumentowana;

b) charakteru wiedzy – publiczny (wiedza w pełni dostępna, rozpowszechniana w formie piśmiennictwa, informacji w mediach) i prywatny – wiedza niedostępna publicznie;

c) funkcji – wiedza typu know-what, know-why, know-how, know-who, know-when, know-which, know-between, know-where, know-whether i know-if;

d) rodzaju dziedziny: przykładowo – techniczna, ekonomiczna, organizacyjna, psychologiczna;

e) aplikacji praktycznych – wiedza naukowa i techniczna (w dziedzinach: fizyki nuklearnej, nowej inżynierii, teorii informacji, teorii chaosu, teorii sieci, informatyki itp.);

f) pochodzenia wiedzy (aspekt ontologiczny) – wiedza indywidualna, grupowa, organizacyjna i międzyorganizacyjna;

g) zasięgu wiedzy – globalna, międzynarodowa, krajowa, regionalna, lokalna i w przedsiębiorstwach. Źródło: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski*. KBN, Warszawa 2001, s. 81; L. Zacher, E-społeczeństwo, rozwój i transformacje, w: *Nowa ekonomia a społeczeństwo (tom I)*, red. S. Partycki, Wyd. KUL, Lublin 2006, s. 81; E. Nawrocka, *Kształtowanie wizerunku obszaru turystycznego w dobie społeczeństwa informacyjnego*, w: *Społeczeństwo edukacyjne w strategii rozwoju regionu*, red. T. Grabiński, L. Woszczyk, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2007, s. 131–139.

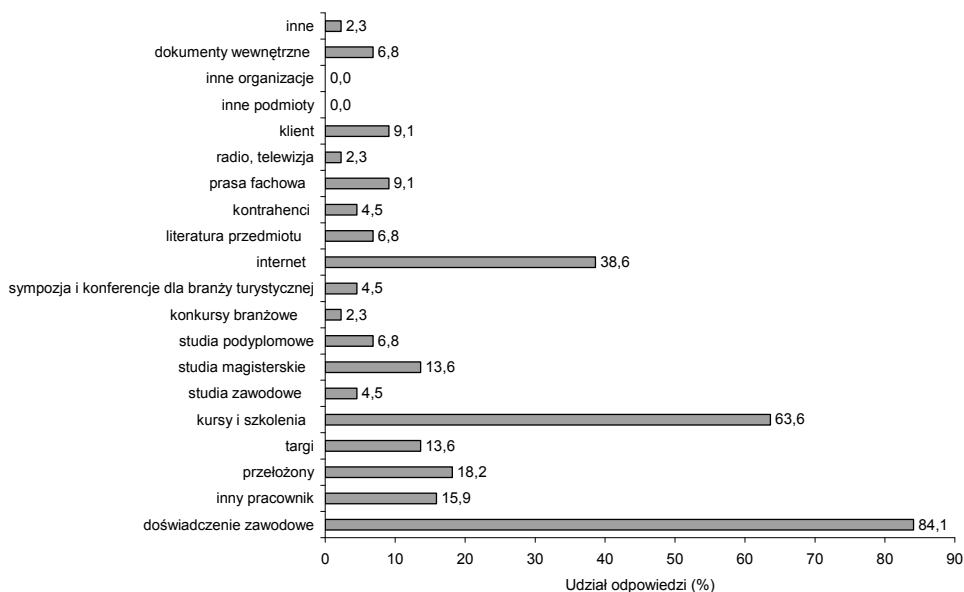
2. Praktyczna weryfikacja stosowania podejścia opartego na wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Przedsiębiorstwo uzdrowiskowe jest typem przedsiębiorstwa turystycznego, w którym – obok usług turystycznych – prowadzone są działania lecznicze. Charakterystyczną ich cechą jest lokalizacja w obrębie miejscowości o statusie uzdrowiska, wyposażonego przez naturę w kopaliny lecznicze (wody mineralne, peloidy, gazy lecznicze), klimat o właściwościach leczniczych oraz urządzenia (parki zdrojowe, pijalnie wód, zakłady przyrodolecznicze itp.) niezbędne do prowadzenia lecznictwa uzdrowiskowego¹⁹.

W celu budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw uzdrowiskowych ważne jest zidentyfikowanie źródeł wiedzy produktywnej, dominujących transferów i kanałów jej przepływu w poszczególnych przedsiębiorstwach funkcjonujących w ich obrębie. Dla określenia potencjału konkurencyjności uzdrowisk ważne jest zidentyfikowanie źródeł wiedzy produktywnej, dominujących transferów i kanałów jej przepływu. Wyniki zaprezentowano na rysunkach 1, 2 i 3. Z badania wynika, iż głównym źródłem wiedzy są doświadczenia zawodowe pracowników, kursy i szkolenia, a także Internet. Niewielką rolę w tym zakresie odgrywa otoczenie bliższe przedsiębiorstw uzdrowiskowych, a podkreślenia wymaga słaba pozycja klienta i jego wiedzy.

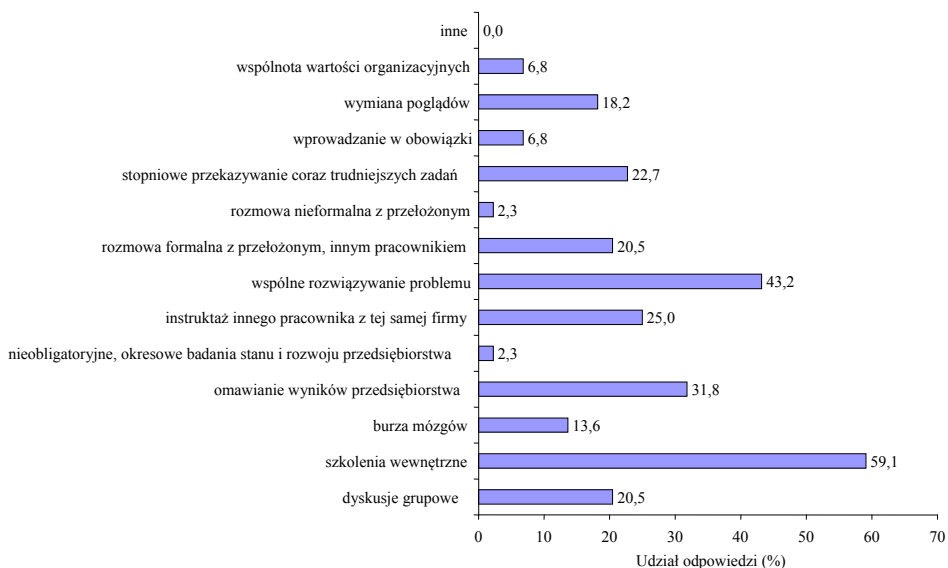
Wydawało się zasadne przeanalizowanie metod tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych. Wyniki badań pokazują (rysunek 2), że głównie wykorzystywane są szkolenia wewnętrzne. Słabo stosowane są metody aktywne, tj. burza mózgów, dyskusje grupowe, wymiany poglądów, nieformalne rozmowy z przełożonym lub pracownikami itp., co w konsekwencji może prowadzić do słabej przedsiębiorczości, właściwej reakcji na zmiany i niskiej skłonności do dyfuzji innowacji do przedsiębiorstwa uzdrowiskowego.

¹⁹ Więcej na ten temat: *Ustawa o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych z dnia 28 lipca 2005 r.*, Dz.U. 2005, nr 167, poz.1399.



Rys. 1. Źródła wiedzy w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych

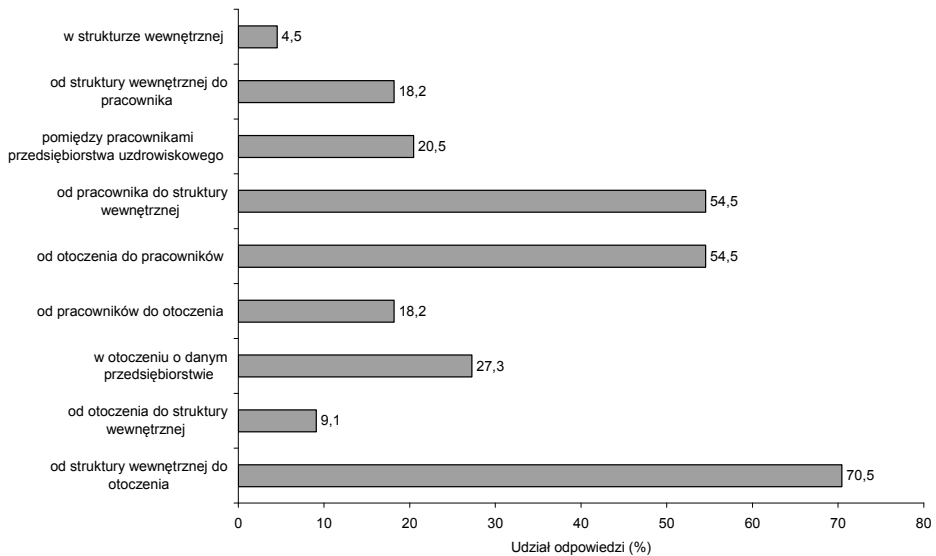
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Metody tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym

Źródło: opracowanie własne.

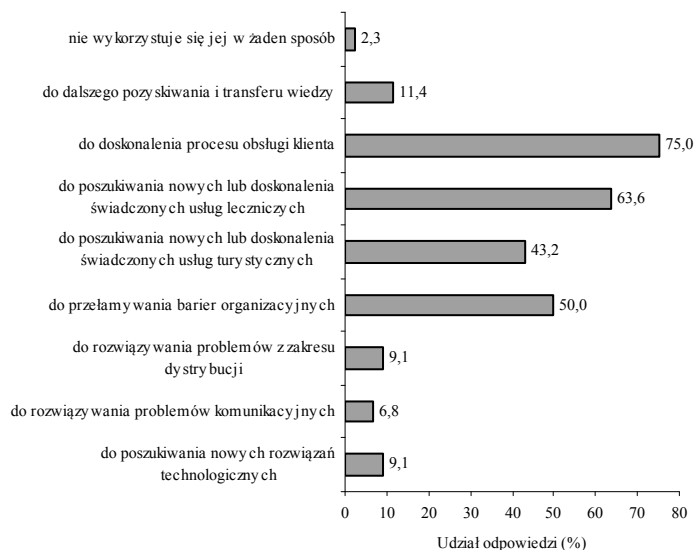
Warty odnotowania jest fakt, że główną pozycją w transferach wiedzy jest przepływ w kierunku od struktury wewnętrznej do otoczenia (rysunek 3). Przedsiębiorstwa w ten sposób przekazują wiedzę na zewnątrz za pomocą strony WWW i katalogów. Natomiast w odwrotnym kierunku, od otoczenia do przedsiębiorstwa, pośrednikiem w tym transferze jest człowiek – pracownik przedsiębiorstwa uzdrowskiego.



Rys. 3. Rodzaje transferu wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Badania ujawniły również sposoby wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwach uzdrowskich (rysunek 4). Według respondentów wiedza jest poszukiwana i używana do doskonalenia obsługi klienta, do doskonalenia usług medycznych i przełamywania barier organizacyjnych. Widocznie te zjawiska wymagają najważniejszych zmian.



Rys. 4. Sposoby wykorzystywania wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Z punktu widzenia otrzymanych wyników warto podkreślić, że w opinii respondentów najważniejszym źródłem wiedzy jest wiedza pracowników, a najmniej ważnym – wiedza o sytuacji makroekonomicznej, co koresponduje z badaniem T. Kamińskiej i G. Dzwonnika i świadczy o tym, że przedsiębiorstwa uzdrowiskowe nie odbiegają od innych podmiotów z innych branż gospodarki.

Osiągnięciu przewagi konkurencyjnej sprzyja aktywne tworzenie wiedzy, bardziej niż pasywne. Wyniki badania wskazują, iż spółki uzdrowiskowe stosują częściej metody pasywne w postaci szkoleń, odbiegając tym samym od wyników przedsiębiorstw wielkopolskich.

Z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy niepokojącym zjawiskiem jest słaby obieg informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami badanych spółek i w kierunku od struktury wewnętrznej do pracowników. Paradoksem jest, że największy udział w transferach wiedzy i informacji ma transfer od struktury wewnętrznej do otoczenia, co osłabia system rozprzestrzeniania się informacji i wiedzy wewnątrz badanych przedsiębiorstw. W procesie budowania przewagi konkurencyjnej, firmy uzdrowiskowe dostrzegają potencjał wiedzy swoich pracowników ale nie wykorzystują go do jej tworzenia.

Wyniki badania pokazały, że przedsiębiorstwa uzdrowiskowe w pierwszej kolejności wykorzystują wiedzę do tworzenia przewagi w sferze wytwarzania, dalej w sferze zarządzania, a słabo w sferze sprzedaży²⁰. Przyszłością uzdrowiskowych spółek skarbu państwa jest wdrożenie nowych koncepcji zarządzania, pozwalających na sprawną akumulację i rozwój wiedzy. Może to dać dopiero efekty synergiczne w postaci wiedzy produktywnej, dającej stabilną przewagę konkurencyjną w dłuższym czasie.

KNOWLEDGE AS THE SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE FOR SPA RESORT ENTERPRISES

Summary

The objective of the hereby article is the identification of knowledge represented by spa resort enterprises and processes associated with it as the source for competitive advantage, as well as empirical verification of this phenomenon. In order to carry out the above objective both critical analysis of literature and survey results based on a questionnaire conducted in all Polish State Treasury spa resort enterprises were applied. The main conclusion based on conducted research is the fact that the most important source of knowledge is the knowledge represented by employees of a spa resort enterprise and that spa resort enterprises perceive their competitive advantage in the sphere of production – services provision.

Translated by Hanna Fujak

²⁰ Podział sfer przewagi konkurencyjnej zaczerpnięto z: M. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, *op.cit.*, s. 184.