

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec, Julia Gorzelany-Plesińska

Zarządzanie wiedzą a konkurencyjność małego przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 485-494

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.

MAGDALENA GORZELANY-DZIADKOWIEC,

JULIA GORZELANY-PLESIŃSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

gorzelam@uek.krakow.pl, jgorzelany@wsei.edu.pl

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A KONKURENCYJNOŚĆ MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Zarządzanie jest jednym z największych wynalazków ludzkości. Każdy menedżer przyzna, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest trudne, ponieważ otoczenie jest nieprzewidywalne, turbulentne i zmienia się bardzo szybko. Fundamentalnym składnikiem procesu podejmowania decyzji strategicznych jest analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa. Problematyka związana z konkurencyjnością stara się odpowiedzieć na pytanie, dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie, pomimo że działają w tym samym otoczeniu.

Wiedza jest jednym z podstawowych zasobów osiągania przewagi konkurencyjnej. Powinna być ona wykorzystywana zarówno przez jednostkę, jak i przez całą gospodarkę. Ziemia, praca czy kapitał stanowiące tradycyjne czynniki produkcji, nie zniknęły, ale stały się drugorzędne.

Rolą każdej organizacji, komercyjnej czy też nie, dużej czy małej, jest łączenie różnych rodzajów wiedzy specjalistycznej w celu wykonania jakiegoś zadania. Z tego właśnie względu celem niniejszego artykułu jest wskazanie, w jaki sposób zarządzanie wiedzą wpływa na konkurencyjność małego przedsiębiorstwa. Jako metoda badawcza zostanie wykorzystana analiza przypadku oraz zostanie podjęta próba zastosowania strategicznej karty wyników w budowie systemu zarządzania wiedzą.

1. Podejście zasobowe do konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. M.E. Porter określił, że przedsiębiorstwo zdobywa przewagę nad konkurentami, gdy oferuje produkt lub usługę o jakości nie niższej niż konkurencja, ale po zdecydowanie niższej cenie, oraz gdy oferuje produkt lub usługę o jakości wyższej niż konkurencja, ale po cenie nie wyższej niż ceny konkurentów. Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko we wszystkich teoriach konkurencji, ale stanowi zasadniczy, „rdzeniowy” przedmiot rozważań dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Dzieje się tak dlatego, że, jak napisał M.E. Porter – „przewaga konkurencyjna jest duszą wyników firm na konkurencyjnych rynkach”¹.

Z istoty konkurowania wynika współzawodnictwo między przynajmniej dwoma rywalami dążącymi do realizacji swoich interesów poprzez wystawienie na rynku najkorzystniejszej oferty dla klienta. Coraz więcej firm działa teraz na dwóch płaszczyznach; pierwsza to taka, gdzie firmy analizują udziały w kosztach jako klucz do zarządzania, oraz druga, w której kładą nacisk na wiarę w przyrost przewagi konkurencyjnej². Według G. Hamela i C.K. Prahalada konkurencyjność rodzi się w luce między pomysłowością a celami menedżerów; szuka nowych odkryć. Firmy starają się, aby jakość ich produktów była wysoka, ścigają się z czasem, chcą zająć pierwsze miejsce wśród klientów. Konkurencyjność można określić jako właściwość, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach nowych, lepszych i tańszych towarów oraz usług oferowanych przez konkurencję³. Konkurencja natomiast to zjawisko, którego uczestnicy rywalizują ze sobą w dążeniach do analogicznych celów, konkurowanie to walka pomiędzy rywalami⁴.

Interesujące jest podejście zasobowe do konkurencyjności przedsiębiorstw. Podejście to rozwijane było od początku lat dziewięćdziesiątych. W ujęciu tym zaprzestano poszukiwania źródeł sukcesu jedynie w umiejętności dostosowania się firmy do otoczenia zewnętrznego, lecz doceniono możliwości, które tkwią w samym jego wnętrzu. Jako przedstawicieli tego podejścia należy wymienić:

¹ M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 165, za: M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. XV.

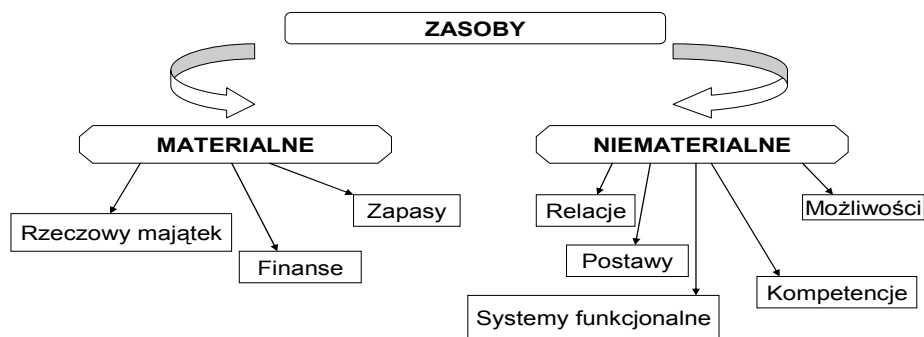
² A. Rappaport, *CFOs and Strategists: Forming a Common Framework*, „HBR” nr 3, 1992, s. 84.

³ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, „HBR” nr 4, 1993, s. 75.

⁴ J. Reiljan, M. Hinrikus, A. Ivanov, *Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country*, University of Tartu, 2000, s. 63.

- koncepcję G. Hamela i C.K. Prahalada – uznali oni, że o sukcesie konkurencyjnym firmy nie decyduje określony zasób lub pojedyncza umiejętność, ale ich zestaw;
- R. Gajęcki, rozwijając tę koncepcję, stwierdził, że kluczowe kompetencje są „furtką do przyszłości”, potencjałem, który zostanie wykorzystany do budowy przewagi konkurencyjnej;
- Podobnie Stalk, Evans i Hulman pisali o zdolnościach kluczowych;
- Hill i Jones o wyróżniających umiejętnościach.

W obecnym czasie przedsiębiorstwa zmierzają do tego, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną na długi okres. Zasoby i kompetencje tworzą zdolność strategiczną przedsiębiorstwa, dając mu możliwość działań trudnych do naśladowania. Na rysunku 1 przedstawiono ogólny podział zasobów.



Rys. 1. Ogólny podział zasobów

Źródło: M.J. Stankiewicz, op. cit., s. 105.

Dla celów niniejszego artykułu uwaga zostanie skupiona na kompetencjach, które są niezwykle ważną i kardynalną cechą przedsiębiorstwa oraz ludzi znajdujących się w organizacji. Kompetencje obejmują: wiedzę, która obejmuje wiedzę ogólną oraz fachową pracowników i menedżerów, w tym znajomość otoczenia, know-how, technologie, metody i techniki konceptualizacji i realizacji działań, bazy danych, patenty, tajemnice handlowe, procedury i reguły; doświadczenia wynikające z dotychczasowych działań, tu również mówimy o umiejętnościach zdobywania wiedzy i jej właściwego wykorzystania.

Wiedza oraz umiejętne zarządzanie nią dają przedsiębiorstwu możliwości działań trudnych do naśladowania. W.J. Otta uważa, że przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną, jeśli będzie umiało skutecznie działać na danym rynku⁵, a to działanie będzie uwarunkowane umiejętnym zarządzaniem wiedzą.

⁵ W.J. Otta, *Strategia eksportowa producenta*, Tonik, Poznań 1988, s. 93.

2. Zarządzanie wiedzą – podstawa przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw

Menedżerowie coraz częściej zarządzając przedsiębiorstwem, traktują wiedzę jako zasób dający przewagę konkurencyjną. Wiedza jako zasób organizacji ma charakter szczególny. Z jednej strony jest akumulowana przez organizację, z drugiej jednak strony organizacje te nie są w stanie samoistnie jej generować i czynią to dzięki ludziom, którzy są ich członkami. Współczesne przedsiębiorstwa traktują pracowników jako zasób strategiczny, w który należy inwestować. Wspólną cechą przedsiębiorstw jest oparcie ich funkcjonowania na zasobie wiedzy, dlatego też można je określić jako organizacje wiedzy⁶.

Wiedza jako zasób to zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania. Innymi słowy wiedza to ogół wiadomości i umiejętności posiadanych przez daną jednostkę⁷. Obejmuje ona elementy teoretyczne i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania⁸. Należy jednak pamiętać, że informacje to przetworzone dane, wiadomości, które zmieniają naszą świadomość. Z drugiej jednak strony dane kształtujące informacje tworzone są przez znaki odbierane z otoczenia. Strukturę zależności pomiędzy znakami, danymi, informacjami, wiedzą i mądrością przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Hierarchia wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Zasoby wiedzy w organizacji to jej aktywa intelektualne. Wiedza to umiejętne wykorzystanie informacji, a połączona z intelektem daje mądrość. W takim ujęciu mądrość to umiejętne wykorzystanie wiedzy. Proces myślowy, który jest związany z analizą wiedzy i jej znaczenia dla organizacji powinien udzielić odpowiedzi na trzy fundamentalne pytania:

- gdzie jest generowana wiedza i w jakich warunkach?

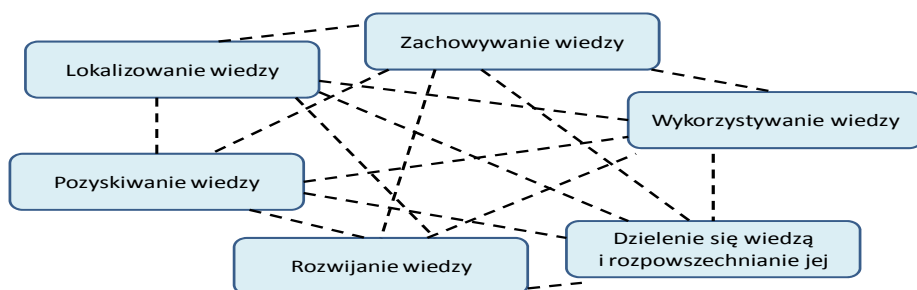
⁶ C. Mesjasz, *Wpływ społeczeństwa informacyjnego na ewolucję metafor organizacji*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencyjne, red. A. Stabryła Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 434.

⁷ D. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008, s. 25.

⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, OE, Kraków 2004, s. 35.

- co wpływa na to, że jedne organizacje posiadają większą zdolność w zakresie generowania wiedzy niż inne?
- w jakich warunkach tworzy się ona znacznie wydajniej i pozwala budować lepiej potencjał rozwoju oraz konkurencyjność organizacji?

Zarządzanie wiedzą jest procesem złożonym, kluczowe elementy tego procesu zostały zobrazowane na rysunku 3.



Rys. 3. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, OE, Kraków 2004, s. 42.

Każdy z elementów przedstawionych na rysunku 3 reprezentuje obszar, w którym możliwe jest zarządzanie w sposób bezpośredni. Z uwagi na ścisłe zależności pomiędzy poszczególnymi elementami należy pamiętać, że oddziałując na jeden kluczowy proces, wywieramy wpływ na pozostałe. Dlatego menedżerowie powinni wiedzieć, że działając w ramach jednego obszaru zarządzania wiedzą, muszą zwracać uwagę, jakie skutki działania te przyniosą w innych obszarach.

3. Koncepcja budowy systemu zarządzania wiedzą w cukierni Magdalenka

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, zarządzanie wiedzą stanowi jeden z bardzo istotnych obszarów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Badania przeprowadzone przez Katedrę Teorii Zarządzania SGH wśród kadry zarządzającej 500 największych przedsiębiorstw wykazały, że 93% uważa, iż umiejętne zarządzanie wiedzą jest warunkiem koniecznym poosiągania i utrzymania przewagi konkurencyjnej⁹.

⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 263.

Problematyka zarządzania wiedzą nie dotyczy tylko dużych przedsiębiorstw. Bardzo często małe przedsiębiorstwa zapominają, jak bardzo istotną rolę odgrywa wiedza i jej wykorzystywanie w działalności firmy.

Warto w tym miejscu nadmienić, że struktura przedsiębiorstw w Polsce to: około 40% to mikro, około 11,5% to małe, średnie przedsiębiorstwa stanowią 18% oraz duże 30%. Z przytoczonych danych można wysnuć wniosek, że sektor MŚP w Polsce ma bardzo istotne gospodarcze znaczenie.

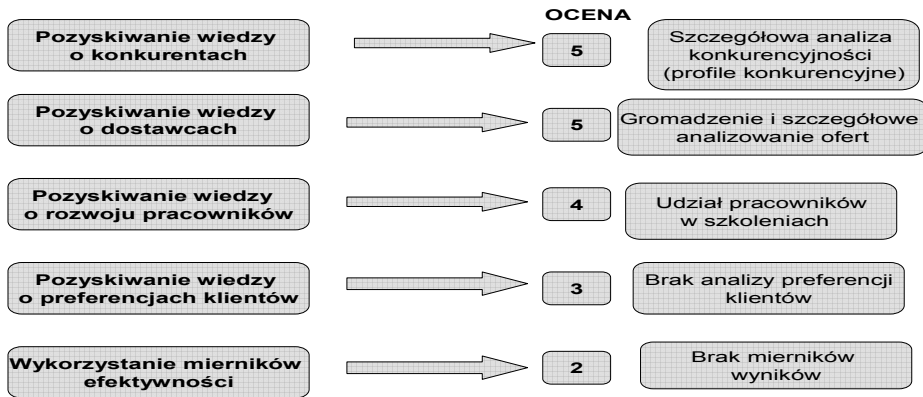
Dla celów empirycznych dokonana zostanie analiza systemu zarządzania wiedzą w cukierni Magdalenka. Działa ona na rynku myślenickim od 1957 roku i zatrudnia 20 osób. Dlaczego zainteresowało nas zarządzanie wiedzą w tym przedsiębiorstwie:

- jest to przedsiębiorstwo, które się rozwija, wykorzystuje nowe technologie, szkoli pracowników;
- wdraża systemy informatyczne wspomagając w ten sposób zarządzanie informacją;
- właściciele przywiązują duże znaczenie do kultury organizacyjnej, stylów kierowania oraz tworzą stabilne systemy motywacyjne.

Cechą charakterystyczną małych przedsiębiorstw jest właściciel, który stanowi siłę napędową. On podejmuje decyzje; z przedsiębiorcy, który zakłada organizację, staje się menedżerem, który nią zarządza. W analizowanej cukierni za wszystkie kluczowe obszary w procesie zarządzania wiedzą odpowiada właściciel we współpracy z personelem.

Obecnie w przedsiębiorstwie nie ma opracowanego i wdrożonego systemu zarządzania wiedzą. Największy nacisk położony jest na lokalizowanie, pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego firmy. Lokalizowanie i pozyskiwanie wiedzy odbywa się głównie poprzez analizę konkurentów, dostawców, pojawienie się nowych produktów. Wszystkie informacje pozyskiwane są od dostawców, klientów czy personelu i w związku z powyższym wiedza w analizowanym przedsiębiorstwie jest upowszechniana w sposób tradycyjny, czyli od osoby do osoby.

W analizowanym przedsiębiorstwie konieczne jest usprawnienie i zmodyfikowanie systemu zarządzania wiedzą. Nie można powiedzieć, że wiedza w analizowanej cukierni nie jest wykorzystywana, ale mogłaby być wykorzystywana lepiej, by dawała przewagę konkurencyjną. Wybrane obszary, które są wykorzystywane w procesie zarządzania wiedzą w analizowanym przedsiębiorstwie, zostały zobrazowane na rysunku 4.

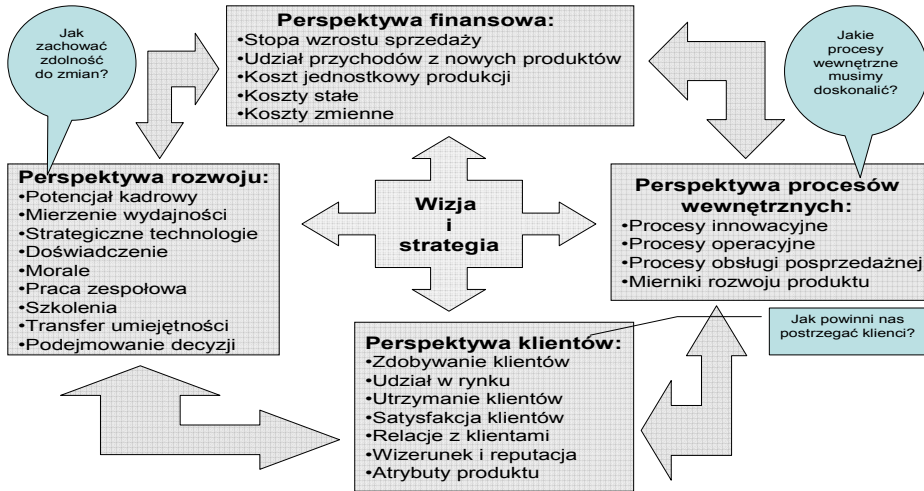


Rys. 4. Obszary zarządzania wiedzą w cukierni Magdalena

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 4 należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo powinno stworzyć holistyczny system zarządzania wiedzą, który łączyłby wszystkie obszary. W analizowanym przedsiębiorstwie nie ma żadnych mierników, dlatego na ten aspekt musi zostać położony duży nacisk. Podczas wywiadu z właścicielem zdumiewające było, iż nie jest dokonywana analiza preferencji klientów, lecz tworzone są nowe produkty i w zależności od sprzedaży w sposób intuicyjny są wprowadzane. Przedsiębiorca jednak myśli o tym, aby usprawnić system zarządzania wiedzą poprzez wdrożenie systemu informatycznego. Główny nacisk ma być położony na dbałość o klienta, gdyż to on decyduje, czy przedsiębiorstwo będzie się rozwijało. Tylko zadowolony klient będzie generował zyski, dlatego w analizowanym przedsiębiorstwie planuje się wprowadzenie programu lojalnościowego, który będzie przewidywał upusty dla stałych klientów. Ponadto poprzez ankiety przeprowadzane będzie badanie preferencji klientów.

Ponieważ w analizowanej cukierni nie są wykorzystywane żadne mierniki wyników, planowane jest wykorzystanie strategicznej karty wyników – jako koncepcji łączącej wykorzystanie mierników finansowych i pozafinansowych. W większości przedsiębiorstw zarządzanie opiera się na kwartalnych i rocznych sprawozdaniach finansowych. Ideałem byłoby włączenie do modelu rachunkowości finansowej wyceny aktywów niematerialnych i intelektualnych, takich jak: wysoka jakość wyrobów i usług, dobrze wykształcony i motywowany personel, elastyczne i przewidywalne procesy wewnętrzne, zadowoleni i lojalni klienci. Taka wycena aktywów niematerialnych byłaby przydatna szczególnie teraz, w wieku informacji i zarządzania wiedzą, kiedy aktywa te są znacznie ważniejsze dla osiągania przewagi konkurencyjnej niż tradycyjne aktywa rzeczowe.



Rys. 5. Model zarządzania wiedzą w cukierni Magdalena

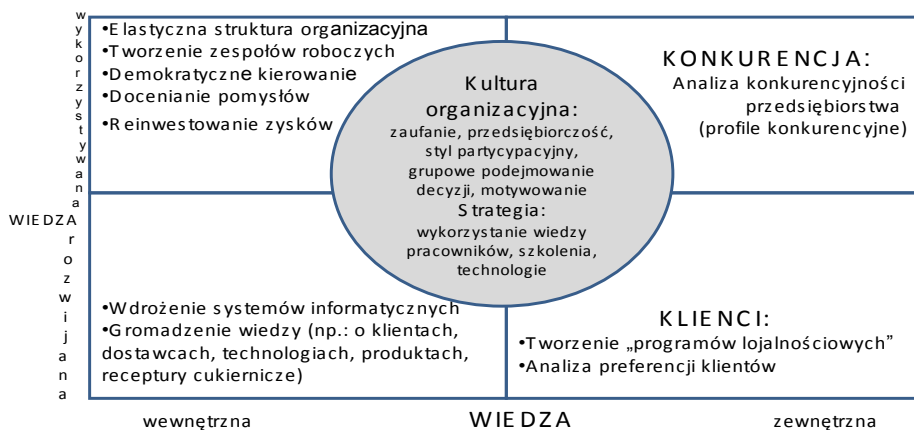
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002, s. 27-156.

Strategiczna karta wyników oprócz finansowych mierników wyników przeszłych zawiera również mierniki, które pozwalają monitorować to, co wpływa na wyniki w przyszłości. Cele i mierniki w SKW wynikają z wizji i strategii organizacji. Rozpatrywane są z czterech punktów widzenia: z perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

Wykorzystując SKW jako miernik efektywności i skuteczności realizacji strategii w analizowanym przedsiębiorstwie, w perspektywie tych czterech fundamentów będzie budowany system zarządzania wiedzą.

Model zarządzania wiedzą z wykorzystaniem strategicznej karty wyników w cukierni Magdalena został przedstawiony na rysunku 5.

SKW nie jest narzędziem opracowywania strategii przedsiębiorstwa, lecz informuje o stopniu wypełnienia przyjętej strategii. W tych czterech obszarach powinna być wykorzystywana wiedza, która przyczyni się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Pomimo że aktywa niematerialne firmy, w tym wiedza, są trudne do wycenienia, to jej właściwe wykorzystanie wpływa na wskaźniki finansowe. I tak w analizowanym przedsiębiorstwie należy położyć nacisk na: kulturę organizacyjną, innowacyjność pracowników, systemy motywacyjne. Macierz wykorzystania wiedzy w cukierni Magdalena została zobrazowana na rysunku 6.



Rys. 6. Macierz wykorzystania wiedzy w cukierni Magdalenka

Źródło: opracowanie własne.

Efekty wdrożenia systemu zarządzania wiedzą w cukierni Magdalenka to:

- lepiej doinformowani i umotywowani pracownicy → wzrost wartości produktów i usług,
- lepsze wykorzystanie technologii → podniesienie poziomu zadowolenia klientów,
- szybsze podejmowanie decyzji → większa liczba zamówień,
- skrócenie czasu wdrażania nowych produktów → wzrost udziału w rynku.

Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą odgrywa bardzo istotną rolę w działalności przedsiębiorstwa. Jest to obszar niezmiernie ważny, a często przez kadrę zarządzającą zapomniany. Niemniej jednak, aby system zarządzania wiedzą był właściwy, należy wdrożyć następujące zasady:

- system ten musi mieć charakter holistyczny,
- powinien zmieniać aktywa intelektualne w wyniki finansowe,
- powinien być wspierany przez kulturę organizacyjną, technologię i wykorzystanie mierników,
- powinien być hybrydowym połączeniem technologii i ludzi.

Literatura

1. Grudzewski W.M., Hajduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
2. Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as Stretch and Leverage*, „HBR” nr 4, 1993.
3. Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
4. Kaplan R.S., Horton D.P., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002.
5. Mesjasz C., *Wpływ społeczeństwa informacyjnego na ewolucję metafor organizacji (w:) Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencyjne, red. Stabryła A. Wyd. EJB, Kraków 2002.
6. Otta W.J., *Strategia eksportowa producenta*, Tonik, Poznań 1988.
7. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, OE, Kraków 2004.
8. Rappaport A., *CFOs and Strategists: Forming a Common Framework*, „HBR” nr 3, 1992.
9. Reiljan J., Hinrikus M., Ivanov A., *Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country*, University of Tartu 2000.
10. Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ITS INFLUENCE
ON COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

Summary

The authors present knowledge management and its influence on competitiveness of enterprises. The article include knowledge management model in the confectioner's based on the balanced scorecard.

Translated by J. and M. Gorzelany