

# Paweł Bator, Kajetan Bator

---

## Wiedza jako podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 104, 79-88

---

2013

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.

PAWEŁ BATOR, KAJETAN BATOR

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

## WIEDZA JAKO PODSTAWOWY CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

### Wprowadzenie

Współczesne rynki, na których konkurują przedsiębiorstwa, zmieniają się radykalnie. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw<sup>1</sup>, której rezultatem jest zajmowana przez firmę pozycja w strukturze poszczególnych rynków, podlega erozji. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że cykl życia produktów ulega znacznemu skróceniu – zanim firma zdoła upozycjonować swój produkt na rynku w sposób przynoszący zysk, inne firmy mogą już proponować doskonalsze wersje danego produktu lub inne sposoby zaspokajania danego typu potrzeb. Globalizacja i umiędzynarodowienie sprawiają, że granice rynków narodowych stają się otwarte. Na poszczególnych rynkach pojawiają się całkiem inni, nowi konkurenci, budujący swoją przewagę konkurencyjną przez integrację poszczególnych ogniw łańcucha wartości dodanej w skali globalnej – nawiązujący kontakty (relacje, alianse) z partnerami w wielu krajach (dostawcami, odbiorcami, pośrednikami, firmami konkurencyjnymi). Jednocześnie klienci stają się coraz bardziej zróżnicowani pod względem swoich oczekiwań i pragnień związanych z zaspokajaniem potrzeb, bardziej wymagający wobec produktów, które są im proponowane. Oczekują produktów

---

<sup>1</sup> Przewaga konkurencyjna (fr. *avantage concurrentiel*) – lepsze niż u konkurentów opowanie pewnych kompetencji stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności; pod red. Jean-Pierre Detrie: *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Strategor (tł. z fr.), PWE, Warszawa 1999, s. 591. Według J.A.F. Stonera przewaga konkurencyjna (ang. *competitive advantage*) – to zdolności lub okoliczności umożliwiające korporacji uzyskiwanie ponadprzeciętnych zysków w danym sektorze; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, jr.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 623.

coraz doskonalszych, niskich cen, szczególnej troski przedsiębiorstw o zaspokojenie ich indywidualnych potrzeb. Przedsiębiorstwa są zmuszone do nieustannego poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, która zagwarantowałaby im przetrwanie na konkurencyjnym rynku<sup>2</sup>.

## 1. Znaczenie wiedzy dla budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Turbulentne otoczenie, rosnące tendencje globalizacyjne i związana z nimi szybko zmieniająca się struktura rynków stwarzają nowe warunki konkurowania. W warunkach tych coraz większe znaczenie dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej mają strategiczne aktywa niematerialne, wśród których znaczenie wiedzy stale wzrasta. Także w myśl założeń teorii przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach (kompetencjach) wśród zasobów firmy szczególną rolę w procesie budowy przewagi konkurencyjnej odgrywają zasoby niematerialne związane z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia firmy. Wiedza, stanowiąc strategiczny zasób przedsiębiorstwa, jest źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku lub sama stanowi taką przewagę. Z powodu procesów takich jak globalizacja, rewolucja informacyjna, postęp technologiczny czy intensyfikacja konkurencji rośnie niezbędna ilość wiedzy potrzebna do podjęcia decyzji gospodarczej<sup>3</sup>.

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej coraz większego znaczenia wśród różnych rodzajów wiedzy nabiera wiedza przedsiębiorstwa wyrażająca się w znajomości potrzeb konsumentów i możliwości dostawców, często nazywana wiedzą o kliencie. Stanowi ona odzwierciedlenie zarówno indywidualnych umiejętności i doświadczeń, jak i sposobu zorganizowania działalności całej firmy i wymaga dopasowywania i zmiany produktu czy grupy produktów, jak i opracowywania nowych produktów w miarę rozwoju potrzeb klienta, wzrostu konkurencyjności czy rozwoju technologii. Celem staje się dostarczenie klientom produktów lepiej zaspokajających ich potrzeby niż produkty konkurencji poprzez efektywne zastosowanie w działaniu wiedzy o kliencie. Wiedza o potrzebach klienta i jego zachowaniach pozwala zatem firmie uzyskać przewagę konkurencyjną przy posiadanym

---

<sup>2</sup> M. Szymura-Tyc: *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 7; T. Rojek: Międzynarodowa konferencja naukowa *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 1, s. 10.

<sup>3</sup> M. Majewska: *Strategie zarządzania wiedzą, w: Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, t. I, red. W. Cieśliński, Wałbrzych 2002, s. 25–26; D.S. Landem: *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, Muza, Warszawa 2000, s. 307, 329; B. Gallupe: *Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape*, „International Journal of Management Reviews” 2001, No. 3: Business Source Premier; G. Smigielska, R. Zembura: „*Learning alliances*” w *kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie...*, t. I, s. 37.

potencjałe wiedzy, doświadczenia i umiejętności ludzkich oraz zdolności technologicznych. Utrzymanie tej przewagi na rynku uwarunkowane jest dalszym rozwojem posiadanego przez firmę potencjału i umiejętnością jego modyfikacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Sukces przedsiębiorstwa zatem budowany jest w dużym stopniu na wiedzy o kliencie i jego potrzebach, wiedzy o wytwarzanych produktach, wiedzy o konkurencji i otoczeniu<sup>4</sup>.

## 2. Model konkurencji opartej na zasobach

Jednym z teoretycznych modeli konkurencji, odpowiadającym na pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, jest model konkurencji opartej na zasobach (RBV – *Resource Based View*) rozwinięty w latach dziewięćdziesiątych<sup>5</sup>. W modelu tym dowodzi się, że współczesne przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną opartą na posiadanych zasobach, w szczególności zasobach niematerialnych (w tym wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu), pozwalających dostarczać klientom unikalną wiązkę wartości, którą tworzą łącznie oferowane produkty i towarzyszące im usługi. Te przedsiębiorstwa, które na podstawie posiadanych zasobów i umiejętności są w stanie wykreować i dostarczyć produkty zaspokajające potrzeby klientów w sposób lepszy i bardziej efektywny od konkurentów, osiągają przewagę konkurencyjną na wybranych przez siebie rynkach. Przewaga zbudowana na kompetencjach (umiejętnościach, zasobach) nie jest określona wyłącznie w obrębie aktualnie obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rynków. Wykorzystując posiadane zasoby i umiejętności do zaspokajania innych potrzeb i oczekiwań nabywców, przedsiębiorstwo może zdobywać nowe rynki oraz tworzyć rynki przyszłościowe. Efektem prac nad modelem przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach jest przyjęcie tezy, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na współczesnych rynkach są tzw. kluczowe kompetencje, czy – według innych autorów – wyróżniające zdolności firm. Według C.K. Prahalada i G. Hamela<sup>6</sup> tzw. kluczowe kompetencje (*core competences*) są kombinacją indywidualnych technologii i umiejętności produkcyjnych, które dostarczają możliwości rozwoju podstawowym liniom produktów przedsiębiorstwa. Są one jakby korzeniami, na podstawie których firma tworzy produkty odpowiadające oczekiwaniom

---

<sup>4</sup> M. Domagała: *Wiedza o kliencie podstawą egzystencji przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie...*, t. II, s. 53; G. Smigielska, R. Zembura: „*Learning alliances*” w *kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie...*, t. I, s. 37–38, cyt. za: A.K. Gupta: *Knowledge flows within multinational corporation*, „Strategic Management Journal” 2000, No. 21.

<sup>5</sup> M. Szymura-Tyc: *op. cit.*, s. 7.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 7; C.K. Prahalad, G. Hamel: *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May–June, s. 81.

swoich aktualnych klientów oraz produkty zaspokajające przyszłe potrzeby – zarówno obsługiwanych klientów, jak i tych, którzy staną się klientami firmy w przyszłości.

Inaczej zasoby niezbędne do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej definiują G. Stalk, P. Evans i L.E. Shulman<sup>7</sup>. Używają oni pojęcia „wyróżniające zdolności”. Wyróżniające zdolności (*distinctive capabilities*) są przez nich definiowane jako pewien wzór zachowań firmy, związany ze strategiczną wiązką procesów zachodzących w firmie, które wymagają międzyfunkcyjnej koordynacji, w celu dostarczenia wartości klientowi. Wyróżniające zdolności są mechanizmem, dzięki któremu kluczowe kompetencje (czyli kombinacja technologii i umiejętności produkcyjnych) są wprowadzane w życie. Zdolności są komplementarne wobec kompetencji, ale niezbywalne, by przedsiębiorstwo mogło dostarczyć wartość swoim aktualnym czy przyszłym klientom. Zarówno kompetencje, jak i zdolności podkreślają behawioralny wymiar strategii. Kluczowe kompetencje są związane z technologiczną lub produkcyjną biegłością w poszczególnych punktach łańcucha wartości dodanej, podczas gdy wyróżniające zdolności obejmują cały łańcuch wartości. Poszukując odpowiedzi na pytanie, kiedy zdolności mają charakter kluczowy (strategiczny), stwierdzono, że zdolność jest strategiczna tylko wtedy, gdy zaczyna się i kończy na kliencie.

### 3. Zasoby oparte na wiedzy źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Zasobami firmy opartymi na wiedzy są zdolności, umiejętności i kompetencje firmy. Wielu autorów związanych ze szkołą zasobową używa wymiennie tych pojęć, nie definiując ich precyzyjnie. Wydaje się jednak, że uściślenie ich znaczenia i relacji między nimi jest konieczne, aby możliwe było poprawne zidentyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw<sup>8</sup>.

Zdolności (*capabilities*) przedsiębiorstwa są to powtarzające się wzorce działania w korzystaniu z zasobów, w celu kreowania, produkowania i/lub oferowania produktów na rynku. Ponieważ zdolności są niematerialnymi zasobami, które determinują użycie zasobów materialnych i innych rodzajów zasobów niematerialnych, uważa się je za szczególnie ważną kategorię zasobów i w konsekwencji często się ją wyróżnia, mówiąc osobno o zasobach i zdolnościach.

---

<sup>7</sup> M. Szymura-Tyc: *op. cit.*, s. 8; G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman: *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March–April, s. 62–63.

<sup>8</sup> M. Szymura-Tyc: *op. cit.*, s. 8; R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas: *Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*, Pergamon, Elsevier Science Ltd. 1996, s. 7–11.

W odróżnieniu od nich umiejętności (*skills*) są ujmowane jako specyficzna forma zdolności, odnosząca się do konkretnej sytuacji lub związana z wykorzystaniem konkretnego zasobu.

Kompetencje są natomiast definiowane jako zdolność do skoordynowanego zastosowania (angażowania) zasobów materialnych i niematerialnych, w tym zdolności, umiejętności i wiedzy, dla osiągnięcia celów organizacji. Umiejętności dotyczą zatem raczej jednostek, podczas gdy zdolności i kompetencje odnoszą się do organizacji jako całości.

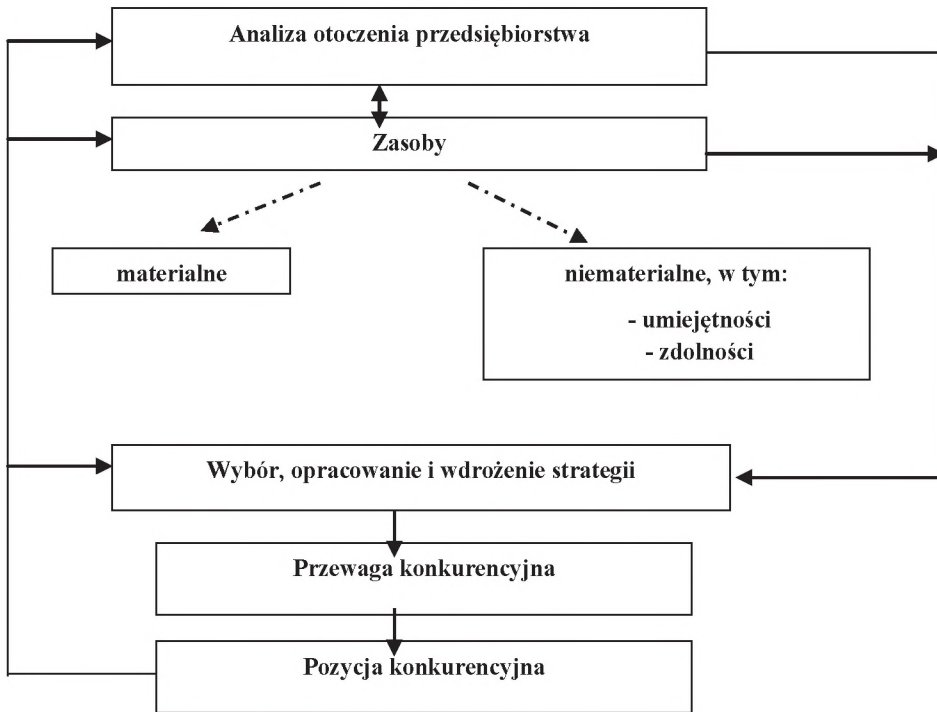
Należy zauważyć, że nie każda działalność firmy polegająca na angażowaniu zasobów stanowi jego kompetencję. Aby być uznaną za kompetencję, dana aktywność firmy musi spełniać jednocześnie trzy warunki: musi być zorganizowana, czyli polegać na skoordynowanym angażowaniu zasobów, intencjonalna (zamierzona) i celowa, a więc ukierunkowana na osiąganie określonych celów organizacji.

W przedstawionych tu definicjach zdolności, umiejętności i kompetencji zwraca się uwagę na fakt, że są to zasoby oparte na wiedzy i zastosowaniu wiedzy przez działanie. W szczególności kompetencja zakłada pewną intencję w osiąganiu pożądanego rezultatu w wyniku podjętego działania, które wymaga przyjęcia określonych założeń co do przyczyny i skutku, a więc wiedzy i umiejętności jej wykorzystania<sup>9</sup>.

Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby (kluczowe kompetencje czy wyróżniające zdolności), w tym zwłaszcza wiedza, wpływają zatem na kształtowanie jego przewagi konkurencyjnej nad rynkowymi rywalami. Jak przedstawiono to na rysunku 1, poszczególne elementy oddziałują na siebie wzajemnie, a na kształtowanie się tych wzajemnych oddziaływań (interakcji) ma wpływ otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa, w którym ono funkcjonuje.

---

<sup>9</sup> M. Szymura-Tyc: *op. cit.*, s. 8.



Rys. 1. Proces tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o powyższe rozważania można stwierdzić, że we współczesnej gospodarce podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa coraz częściej stają się zasoby wiedzy. Tworzenie przewagi konkurencyjnej jest procesem cyklicznym (rysunek 1), opartym na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Przyjęta i realizowana strategia, która wskazuje optymalny sposób wykorzystania zasobów, prowadzi do uzyskania przewagi opartej na osiągnięciu lepszej pozycji konkurencyjnej. Pozycja, jaką zajęło przedsiębiorstwo na rynku, jest jednocześnie końcem jednego cyklu i początkiem następnego. W celu jej utrzymania firma może w miarę potrzeby dokonać korekty lub zmiany strategii, ażeby przy następnym obrocie uzyskać wynik lepszy od poprzedniego. Racjonalna reorganizacja zasobów po raz kolejny podbuduje przewagę nad konkurentami wynikającą z posiadania unikalnej kombinacji atutów<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> K. Libor: *Zasoby wiedzy jako źródło przewagi konkurencyjnej prywatnych przedsiębiorstw medycznych*, w: *Wiedza – światłem na drodze do społeczeństwa przyszłości*, red. A. Szewczyk, Szczecin 2003, s. 203–204.

Realizując strategię, firma zmierza do zbudowania zaplanowanej przez siebie przewagi konkurencyjnej, akceptowanej i atrakcyjnej dla nabywcy produktów, oraz dąży do wyróżniania się spośród konkurentów, co powinno jej przynieść maksymalizację przychodu. W efekcie firma powinna wypracować swój własny unikalny wizerunek wobec konkurencji. Unikalność ta może się przejawiać na wiele różnych sposobów. W każdym jednak przypadku u jej źródeł znajduje się zbiór zasobów i umiejętności, których konkurencja nie jest w stanie powielić. Zarówno proces przygotowania, budowania, jak i realizacji strategii opiera się na wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu kadry zarządzającej firmą.<sup>11</sup>

#### 4. Wybrane aspekty osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa

O rzeczywistej wartości wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej decyduje to, czy kompetencje, dla których jest ona podstawą, umożliwiają firmie efektywne działanie na rynku oraz dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia, a także czy są one trudne do naśladowania. Funkcjonując na danym rynku, przedsiębiorstwo musi w pewien sposób reagować i przystosować się do warunków na nim panujących, stworzyć własną strategię budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. W tym celu powinno mniej lub bardziej precyzyjnie, w zależności od charakteru pytania i wagi problemu, określić swoją odpowiedź na wiele pytań. W przypadku małych i średnich firm mogą one dotyczyć: wyboru segmentu rynku, na którym chcą się skoncentrować, dywersyfikacji prowadzonej działalności, dyferencjacji produktów, możliwości kooperacji z innymi podmiotami, narzędzi konkurowania, docelowej pozycji na rynku, przewidywanych relacji między ceną a jakością oferowanych usług, stosunku do konkurentów i innych uczestników rynku (dostawcy, klienci, różnego rodzaju instytucje, itp.).<sup>12</sup>

Wiedza wspomaga kompetencje, a kompetencje z kolei wspomagają rynkową ofertę produktowo-usługową firmy. Dopasowanie tej oferty do zmieniających się warunków otoczenia stanowi o przetrwaniu organizacji, ponieważ tak jak pisze P. Drucker, domena zarządzania organizacją leży nie tylko w jej wnętrzu, a organizacja powinna się bardziej koncentrować na swoim otoczeniu zewnętrznym<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 202–203; K. Oblój: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 25–28.

<sup>12</sup> K. Libor: *Zasoby wiedzy jako źródło przewagi konkurencyjnej prywatnych przedsiębiorstw medycznych*, w: *Wiedza – światłem na drodze...*, s. 202; *Ekonomika i zarządzanie małą i średnią firmą*, red. B. Piasecki, Warszawa–Łódź 2001, s. 328–335.

<sup>13</sup> P.F. Drucker: *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 37–40; G. Śmigiel-ska, R. Zembura: *„Learning alliances” w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie...*, t. I, s. 38.



Ponadto podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej, a szczególnie jej utrzymania i rozwoju na rynku, jest umiejętność uczenia się przedsiębiorstwa jako całości i poszczególnych jego elementów. Istnieje bowiem niemal powszechna zgoda co do tego, że sukces przedsiębiorstwa zależy od zdolności do uczenia się i umiejętności wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce. Potrzebę ciągłego uczenia się potęguje zjawisko szybkiego starzenia się wiedzy. W literaturze można spotkać stwierdzenia, z których wynika, że w ciągu dziesięciu lat ma miejsce dezaktualizacja połowy nabytej wiedzy specjalistycznej. Taka dezaktualizacja jest szczególnie silna w najszybciej rozwijających się dziedzinach – 3 do 5 lat, dlatego w przedsiębiorstwie, które chce przetrwać na konkurencyjnym rynku, inwestowanie w proces uczenia się i rozwój wiedzy musi być codzienną praktyką. Można tutaj przytoczyć słowa K. Pearse'a, który twierdzi, iż „jedyny sposób na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej polega na tym, co ludzie wiedzą, jak korzystają z tego, co wiedzą, i jak szybko mogą się nauczyć czegoś nowego”<sup>14</sup>. Wartość, którą daje organizacjom wiedza i produktywność pracowników ją posiadających, staje się kluczowym czynnikiem decydującym o efektywności firm i zapewniającym im skuteczną przewagę w coraz bardziej ambitnej i zaciętej walce rynkowej<sup>15</sup>. Autorzy tacy jak C. Handy, J.B. Quinn, T.A. Stewart czy K.-E. Sveiby słusznie zauważają, że rynkowa wartość przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych jest od kilku do kilkunastu razy wyższa od ich wartości księgowej, a różnica ta coraz bardziej się pogłębia<sup>16</sup>.

Rezultaty zastosowania w działaniu nowego myślenia można zauważyć na przykład analizując listę czołowych firm świata według wartości giełdowej. Obecnie największą wartość mają przedsiębiorstwa „oparte na wiedzy”. Firmy będące liderami nowoczesnych branż mają zaskakująco dużą wartość w oczach inwestorów właśnie dlatego, że potrafią pozyskiwać ludzi z odpowiednią wiedzą, dobrze ją wykorzystywać, potęgować ją przez bliskie kontakty między pracownikami i przetwarzać na atrakcyjną ofertę rynkową<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> B. Piasny: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 10, s. 20, cyt. za: K. Pearse: *Development Trends in Knowledge Management. What ever happend to Knowledge Management?*, materiały z seminarium „Wiedza menedżera XXI wieku”, Warszawa 2001; L. Panasiewicz: *Organizacyjne uczenie się a zarządzanie wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 9, s. 9; E. Skrzypek, *op. cit.*, s. 6–7, cyt. za: J. Kao Jamming, *The Art and Discipline of Business Creativity*, Harper Business, New York 1996; M. Dolińska: *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4, s. 23–24.

<sup>15</sup> M. Szarafin: *Knowledge management*, „Problemy Jakości” 1999, nr 3, s. 11.

<sup>16</sup> M. Strojny: *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12, s. 4, cyt. za: C. Handy: *Beyond Certainty*, Hutchinson, London 1995.

<sup>17</sup> B. Piasny: *op. cit.*, s. 13–14.

## Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, iż zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na wiedzy powinno prowadzić do tworzenia i dostarczania przez organizację coraz bardziej konkurencyjnych produktów i usług oraz wzrostu efektywności jej działania. W rezultacie poprawia się pozycja konkurencyjna firmy na rynku.

Warto zaznaczyć również, że nie można jednoznacznie określić, która wiedza (jaki jej rodzaj) jest najlepsza w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. O tym, czy dany rodzaj wiedzy jest optymalny dla rozwoju wartości dodanej, decyduje charakter branży, otoczenie rynkowe, rodzaj produktów lub usług oraz technologia ich wytwarzania w danej firmie.

Dla utrzymania przewagi konkurencyjnej ważna jest także szybkość uczenia się organizacji w porównaniu do jej konkurentów i zmian zachodzących w otoczeniu. Organizacje, które uczą się szybciej, często stają się liderami rynkowymi, którzy nie tylko reagują na zmiany, ale wręcz potrafią je przewidywać. Daje im to bowiem podstawę do rozwoju i utrzymywania silnej pozycji na rynku.

## Literatura

1. Dolińska M.: *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.
2. Domagała M.: *Wiedza o kliencie podstawą egzystencji przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, t. II, red. W. Cieśliński, Wałbrzych 2002.
3. Drucker P.F.: *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
4. *Ekonomika i zarządzanie małą i średnią firmą*, red. B. Piasecki, Warszawa–Łódź 2001.
5. Gallupe B.: *Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape*, „International Journal of Management Reviews” 2001, No. 3: Business Source Premier.
6. Landes D.S.: *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, Muza, Warszawa 2000.
7. Libor K.: *Zasoby wiedzy jako źródło przewagi konkurencyjnej prywatnych przedsiębiorstw medycznych*, w: *Wiedza – światłem na drodze do społeczeństwa przyszłości*, red. A. Szewczyk, Szczecin 2003.
8. Majewska M.: *Strategie zarządzania wiedzą*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, t. I, red. W. Cieśliński, Wałbrzych 2002.
9. Oblój K.: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
10. Panasiewicz L.: *Organizacyjne uczenie się a zarządzanie wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 9.
11. Piasny B.: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 10.

12. Prahalad C.K., Hamel G.: *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June.
13. Rojek T.: Międzynarodowa konferencja naukowa *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 1.
14. Sanchez R., Heene A., Thomas H.: *Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*, Pergamon, Elsevier Science Ltd. 1996.
15. Stalk G., Evans P., Shulman L.E.: *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March–April.
16. Strojny M.: *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12.
17. Szarafin M.: *Knowledge management*, „Problemy Jakości” 1999, nr 3.
18. Szymura-Tyc M.: *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.
19. Śmigielńska G., Zembura R.: *„Learning alliances” w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, t. I, red. W. Cieśliński, Wałbrzych 2002.

## **KNOWLEDGE AS PRIMARY FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES**

### **Summary**

The competitive advantage of enterprises, which results in the position occupied by the company in structure of markets, as a result of speeding up processes and constant change, is rapidly eroded. Companies operating in today's markets are forced to a constant search for new drivers to outrun the competition, a better understanding of the needs and expectations of customers and develop long-term competitive advantages. The article presents the knowledge, its importance and role in the process of building a competitive advantage, allowing to create and deliver products that meet customer needs better and more efficiently than competitors.

*Translated by Paweł Bator*