

OCENA SZANS ROZWOJOWYCH FIRM NA GLOBALNYM RYNKU A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

WPROWADZENIE

Zarządzanie wiedzą traktowane jest przez przedsiębiorstwa jako sposób na poprawę swojej pozycji konkurencyjnej. Jednak, aby realizacja takiego zamierzenia była szybka i skuteczna ważne jest, na ile jest to możliwe, stworzenie warunków zewnętrznych, które będą sprzyjały przedsiębiorstwom w realizacji działań opartych na wykorzystaniu wiedzy

Wydawać by się mogło, że Unia Europejska wychodzi naprzeciw tym zamierzeniom. Postawiła ona sobie bowiem za zadanie stworzenie w Europie najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki, opartej na wiedzy, zdolnej do konkurowania z USA. Opracowana Karta Wyników Innowacyjności (The Innovation Scorecard) zawiera analizę statystyczną siedemnastu niezbędnych do osiągnięcia wskaźników, w czterech obszarach: zasobach ludzkich, tworzeniu wiedzy, innowacjach finansowych, wynikach i rynku.

Jednak mimo tych starań wyniki gospodarcze Unii Europejskiej okazały się gorsze od zamierzonych, a w raporcie Komisji Europejskiej z 2004 roku odnotowuje się wręcz, że nie wykorzystuje się w pełni posiadanego potencjału przedsiębiorczości¹.

W dokumentacji zwraca się uwagę na fakt, że otoczenie firm europejskich, w tym prawne i polityczne nie stwarza warunków i zachęt do działań innowacyjnych i przedsiębiorczych.

A przecież zarządzanie wiedzą powinno prowadzić do nowych, innowacyjnych rozwiązań.

Pojawia się, więc pytanie: na ile aktualne otoczenie firm europejskich, w porównaniu do amerykańskich sprzyja zarządzaniu wiedzą w organizacjach? Na otoczenie firm amerykańskich wpływa bardziej ograniczone oddziaływanie państwa na gospodarkę.

Amerykanie oczekują, że rola państwa w kształtowaniu działalności gospodarczej polegać ma głównie na dbałości o infrastrukturę telekomunikacyjną i transportową, dostęp do informacji, zabezpieczenie infrastruktury społecznej, a przede wszystkim dostęp do specjalistycznych usług i szkoleń.

* Prof. dr hab., WSZiM w Sosnowcu.

1 *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. Action Plan: The European Agenda of Entrepreneurship*, Commission of the European Communities, Brussels 2004, s. 3-6.

W obszarze prawnym podkreślana jest rola regulacji między przedsiębiorstwami, prawa upadłościowego oraz tworzenia odpowiedniego prawa emigracyjnego².

Takie podejście wynikać może z faktu, że kultura amerykańska w stosunku do europejskiej jest bardziej ukierunkowana na osiągnięcia i bardziej indywidualistyczna. Współczesne przedsiębiorstwa działają jednak na rynku globalnym, realizując koncepcje zarządzania wiedzą w otoczeniu, różniącym się w zależności od części świata, różnie pojmowanym wpływem państwa na gospodarkę i przy różnych kulturach biznesu.

Badania nad kulturami biznesu prowadzą do wniosku, że pracownicy firm międzynarodowych nie pozbyli się myślenia w kategoriach stereotypów narodowych³.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że nie powinno dziwić, że również koncepcje rozwoju przedsiębiorstw są różne, w zależności od kultury danego kraju.

Rozwój firm amerykańskich nastawiony jest na akcjonariuszy (Shareholders) a europejskich na wszystkich interesariuszy (Stakeholders).

Oznacza to, że odmienione będą formułowane cele organizacji. W ślad za tym inne może być spojrzenie na realizację tych celów, opartą o zarządzanie wiedzą. W koncepcji Shareholders na pierwszym miejscu znajdują się czynniki finansowe. W koncepcji Stakeholders ilość uwzględnianych czynników jest większa, w szerszym zakresie ekspozowana jest przede wszystkim społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

Działalność przedsiębiorstw na globalnym rynku odnosi się zarówno do zdywersyfikowanych ponadnarodowych korporacji, jak i małych i średnich firm, działających w niszach rynkowych.

SZANSE ROZWOJU FIRM A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

W publikacji⁴ zaprezentowałem propozycję macierzy, pozwalającej określić możliwości oceny zgodności zewnętrznych i wewnętrznych czynników rozwoju dla oceny szans strategicznych firmy.

Podstawą oceny jest określenie stopnia zgodności, odnoszonej do ważności następujących grup czynników będących podstawą kryteriów oceny szans rozwoju firmy:

A – cyklu życia sektora z cyklem życia organizacji,

B – kluczowych czynników sukcesu branży z wyznacznikami orientacji marketingowej firmy,

C – portfela produktów firmy z portfelem idealnym,

D – zdolności do tworzenia wartości dodanej w łańcuchu wartości w porównaniu z konkurentami, z wykorzystaniem zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

Takie ujęcie grup najważniejszych czynników jest stosunkowo łatwe do oceny zarówno przez małe, średnie jak i duże firmy. Stąd przedstawiana propozycja jest możliwa do stosowania bez względu na wielkość firmy.

Kryteria związane z przeobrażeniami łańcucha wartości można odnieść do trzech grup problemów:

2 *Building Companies, Building Communities: Entrepreneurs In the New Economy*, National Commission on Entrepreneurship, Washington 2000, www.ncoe.org, s. 12.

3 Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998.

4 A. Chodyński, *Macierz oceny szans strategicznych firmy*, [w:] „Zeszyty Naukowe WSZiM. Zarządzanie i Marketing” 2005, nr 1.

- a) zdolność do tworzenia wartości dodanej w oparciu o kryteria finansowe i niefinansowe,
- b) podejście procesowe odnoszone do działań w łańcuchu wartości,
- c) problematyka dezintegracji łańcucha wartości ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień „nowej ekonomii” i zarządzania wiedzą.

Zdolność do tworzenia wartości dodanej może być oceniana przy użyciu metod finansowych, ale również przydatna jest ocena oddziaływań pozafinansowych.

W tym drugim przypadku wykorzystane mogą być znane metody oceny spełnienia wymagań poszczególnych interesariuszy, np.: ASC. Czynniki pozafinansowe uwzględniane są głównie w koncepcji rozwoju firmy opartej o wymagania wszystkich interesariuszy (Stakeholders).

Współczesne koncepcje mające na celu spełnienie wymagań akcjonariuszy (koncepcja Shareholders) opierają się o zarządzanie wartością firmy akcentującą nastawienia finansowe (VSBM-Value Based Strategic Management). Uwzględniają one różne techniki, np.: SVA/DCF; EVA[™]; CFROI; analiza danych księgowych.

Równowagę czynników finansowych i pozafinansowych z uwzględnieniem podejścia procesowego zapewnia Strategiczna Karta Wyników (SKW) Nortona-Kapłana, będąca głównie narzędziem kontroli strategicznej.

Podejście procesowe na trzech poziomach: organizacji, procesu i stanowiska pracy występuje m.in. w pracach G. A. Rummlera i A. P. Brache⁵. Autorzy określają konkretne mierniki ocen efektywności działań na tych trzech poziomach.

W literaturze istnieje szereg podziałów procesów. Dla potrzeb niniejszych rozważań sądzę, że jako proces główny, w wymiarze strategicznym należy przyjąć proces zarządzania strategicznego. W grupie procesów strategicznych szczególną rolę pełnią procesy: zarządzania wiedzą, przeobrażeń w łańcuchu wartości, zarządzania wartością firmy, zarządzania relacjami marketingowymi i zarządzania przez wartości.

Wraz z wielkością firmy rosną możliwości zachowań, związanych z przekształceniami łańcucha wartości (dezintegracja, fuzje, przejęcia, outsourcing, dywersyfikacja, alianse) głównie w oparciu o koncepcję „nowej ekonomii”, opartej o problematykę kapitału intelektualnego. Również problematyka zarządzania przez wartość, związana z korzyściami dla akcjonariuszy wiąże się głównie z dużymi firmami. Stąd też wachlarz możliwości stosowania mierników, bazujących na kapitale intelektualnym rośnie wraz z wielkością firmy.

PRZEOBRAŻENIA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Realizacja założeń nowej ekonomii powoduje, że firmy szeroko stosują zarządzanie wiedzą, a kapitał intelektualny analizowany jest w kontekście strategicznych szans rozwoju firm i zdobycia przez nie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej.

Zarządzanie wiedzą w organizacji bezpośrednio wpływa na sposób przekształceń łańcucha wartości.

Poza określonymi przez K. Obłoję czterema modelami biznesu, odnoszącymi się do dezintegracji łańcucha wartości⁶, sądzę, że wyróżnić należy nowy model – inno-

5 G. A. Rummler, A. P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWN, Warszawa 2000.

6 K. Obłój, *Tworzywo skutecznej strategii*, PWE, Warszawa 2002.

watora, w szczególności uwypuklający rolę innowacji produktowych i procesowych w tworzeniu łańcucha wartości.

Propozycja modelu innowatora przenosi ciężar dezintegracji łańcucha wartości z funkcji głównych (akcentowane m.in. w modelu K. Obłója, na funkcje pomocnicze). Model ten wiąże się z koncepcją nowej ekonomii, zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

Odnosić się może do pojęcia tzw. innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów, wyodrębnionych niezależnie od innowacji organizacyjnych w dokumentach OECD (podręcznik OSLO). Innowacje tego typu mogą być realizowane m.in. w ramach procesów zarządzania wiedzą w realizacji m.in. aliansów firm.

Oznacza to, że podstawą tworzenia modelu innowatora, obejmującego szereg firm są: produkt i proces „bogate w wiedzę”. Tworzone są one w oparciu o funkcje pomocnicze w łańcuchu wartości Portera: b + r (i technologie) oraz zarządzanie personelem (zasobami ludzkimi).

Według J. Warschata, K. Wagner i J. Haussa kapitał intelektualny obejmuje kapitał ludzki, kapitał innowacyjny (jak widać, oba te obszary wiążą się z wymienionymi dwoma funkcjami pomocniczymi w łańcuchu wartości Portera), kapitał organizacyjny (wiąże się z kolejną funkcją pomocniczą – infrastruktura firmy i system informacji) i kapitał rynkowy⁷.

Ten ostatni obejmuje głównie relacje z klientami i dostawcami oraz kompetencje rynkowe. Ze względu na fakt, że aktualnie odbywa się dyskusja nad ewentualnością wprowadzenia marketingu do funkcji pomocniczych w łańcuchu wartości Portera to również istotna jest jego rola w tworzeniu modelu innowatora. Działalność marketingowa wiąże się ze stopniem orientacji marketingowych poszczególnych firm, której nasileniem może być określone w badaniach ankietowych według znanych zestawów pytań kontrolnych.

Model innowatora w szczególności wiąże się jednak z pojęciem „kapitał innowacyjny”, gdyż zakres jego obejmuje poprawę procesów, produkty i usługi oraz technologie. Proponowany przez tych autorów model MAGIC uwzględnia zdolność przekształcania nowych pomysłów w produkty i usługi.

Model MAGIC, realizowany pod patronatem Commission Information Society Technologies pozwala ocenić szanse tworzenia wartości dodanej z uwzględnieniem kluczowych czynników sukcesu. Istnieją również inne propozycje oceny kapitału intelektualnego np.: realizowane w firmie SCANDIA (Nawigator) czy Monitor Aktywów Niematerialnych (MAN).

Monitor Aktywów Niematerialnych K.E. Sveibyego zakłada, że aktywa niematerialne składają się ze struktury zewnętrznej (relacje z klientami, dostawcami, znaki firmowe, znaki towarowe) i wewnętrznej (patenty, licencje know-how, modele i systemy komputerowe, związki interpersonalne, kultura organizacji oraz kompetencje indywidualne dotyczące wykształcenia, umiejętności i doświadczenia pracowników).

Propozycja firmy SCANDIA – Nawigator odnosi się do oceny pięciu obszarów działalności: finansów, klientów, procesów, pracowników, rozwoju (odnowy). W tym ostatnim obszarze brane są pod uwagę m.in. zasoby działu b+r, inwestycje b+r, inwestycje

⁷ J. Warschat, K. Wagner, J. Hauss, *Magic Methode*, Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart, 2002.

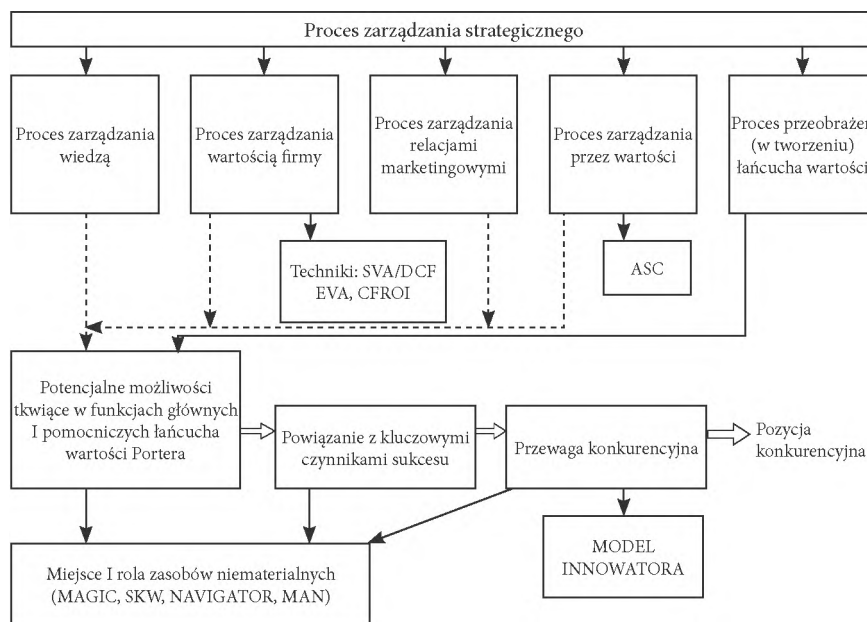
na poszukiwanie nowych rynków, innowacyjność procesów, produktów, jakość procesów i produktów, TQM są wyraźnie akcentowane w tym modelu.

W ocenie szans rozwojowych firm przydatna może być także Strategiczna Karta Wyników (SKW). SKW eksponuje podejście procesowego działania w organizacji, określając niezbędne mierniki oceny procesów wewnętrznych. Do tych procesów wprowadza również (poza procesem operacyjnym i obsługi posprzedażnej) proces innowacyjny.

Proces innowacyjny w wymiarze strategicznym nawiązuje do koncepcji zarządzania wiedzą. SKW odnosi się do rozwoju firmy w czterech perspektywach: wizja i strategia ora klienci, perspektywa finansowa, procesy wewnętrzne i rozwój⁸.

Uwzględniając problematykę zarządzania wiedzą trzeba zwrócić uwagę na różnice poglądów, co do jej miejsca w zarządzaniu firmą. Część autorów traktuje zarządzanie wiedzą jako nową, współczesną koncepcję zarządzania firmą. Inni są jest zdania, że zarządzanie wiedzą służy jedynie wspomaganiu procesów decyzyjnych, wspierając stosowane metody i techniki zarządzania. Nie ma również jednolitego poglądu, co do wzajemnych relacji zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, traktując wiedzę jako pojęcie szersze lub też węższe od pojęcia kapitału intelektualnego, lub traktując oba te pojęcia wręcz niemal jako tożsame.

Na rys. 1 przedstawiono proces zarządzania rozwojem firmy, uwzględniając różne modele oceny kapitału intelektualnego i procesu zarządzania wiedzą.



Rys. 1. Proces zarządzania rozwojem firmy z wykorzystaniem kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne

8 R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników, Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, 2001.

ZAKOŃCZENIE

Proces rozwoju firm ma bogate podstawy teoretyczne i praktyczne. Główna uwaga poświęcona była dotąd dużym firmom. Małym i średnim firmom, często o krótkim cyklu życia nie poświęcono tyle uwagi odnośnie szans, dróg i metod oceny ich rozwoju. W ślad za tym stopień wykorzystania przez te firmy dorobku teoretycznego, w szczególności w obszarze metod zarządzania strategicznego nie jest wystarczający. Z drugiej strony istnieje grupa czynników, o znaczeniu strategicznym, które małe firmy powinny brać pod uwagę w pierwszej kolejności, mając na uwadze szanse swojego rozwoju bądź przynajmniej wydłużenie swojego cyklu życia. Szans rozwojowych firm należy upatrywać mając na względzie przede wszystkim podstawowy zasób, jakim jest wiedza. Umiejętność wykorzystania kapitału intelektualnego będzie warunkiem rozwoju firm w realiach nowej ekonomii. Jednak cele i sposób realizacji zarządzania wiedzą może być formułowany w zróżnicowany sposób, w zależności od uwarunkowań kulturowych kraju, w którym firma się rozwija oraz wymogów globalnego rynku.