

Andrzej Chodyński*

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W TWORZENIU PODSTAW KONKURENCYJNOŚCI FIRMY

1. Wstęp

Firma, chcąc utrzymać się na rynku, musi zapewnić sobie (i utrzymać) odpowiednią przewagę konkurencyjną. Przewaga ta, postrzegana przez odbiorców, wyrażana jest w czterech obszarach: jakości produktu, ceny, jakości systemu obsługi i renomy firmy¹. Na budowę pozycji konkurencyjnej istotny wpływ ma posiadany kapitał intelektualny.

Zarządzanie wiedzą, według przeważających poglądów, staje się podsystemem zarządzania kapitałem intelektualnym. Baza zasobów niematerialnych, związana z kapitałem intelektualnym, jest z kolei podstawą kreowania wartości finansowych.

2. Zarządzanie wiedzą a konkurencyjność firmy

Proces wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa według Skawińskiej składa się z następujących etapów: wskazanie sposobu budowy źródeł przewagi konkurencyjnej (w tym znacząca rola innowacji), określenie potencjału konkurencyjności, umiejętności i ich skutek w postaci uzyskiwanej przewagi (ze wskazaniem roli zarządzania wiedzą), a dalej określenie instrumentów konkurowania (w tym m.in. związanych z jakością produktu i działaniami marketingowymi), co prowadzi do osiągnięcia określonej pozycji konkurencyjnej, uwzględniając różne czynniki otoczenia firmy².

Osiąganie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej wiąże się często z rozwojem firmy. Wiedza jest lokowana w ramach rozwoju firmy jako czynnik osiągania kolejnego poziomu jakości organizacji³.

Często przyjmuje się, być może w pewnym uproszczeniu, że zarządzanie wiedzą obejmuje zarządzanie innowacjami, zarządzanie informacjami i zarządzanie potencjałem ludzkim.

Na konkurencyjność firmy wpływ mają zjawiska, występujące w jej otoczeniu, zarówno w makrootoczeniu, uwzględniając zjawiska objęte mega-

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

1 Z. Pierścioneek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.

2 *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, pod red. E. Skawińskiej, PWN, Warszawa – Poznań, 2002.

3 A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w modelach biznesowych a ekologia*, „Przegląd Organizacji” (w druku).

trendami, jak i w otoczeniu konkurencyjnym. Wśród jedenastu megatrendów gospodarki światowej, określonych przez Hermana i Szablewskiego, zdolność do wprowadzania innowacji jest wskazywana jako podstawowy czynnik, decydujący o uzyskaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej⁴.

D. J. Skyrnie uważa z kolei, że jednym z dziesięciu trendów w zarządzaniu wiedzą jest przechodzenie od zarządzania wiedzą do zarządzania innowacjami⁵.

Coraz częściej wskazuje się, że źródłem sukcesu firm są zmiany w łańcuchu wartości Portera, prowadzące do tworzenia innowacyjnych biznesów. Ocena konkurencyjności firmy, jak sądzę, ma kilka charakterystycznych cech, mianowicie:

- ma charakter względny, bo odnosi się ją z reguły do konkurentów,
- w tym odnoszeniu i porównaniu z konkurentami ocena pozycji konkurencyjnej zależy od punktu widzenia odbiorców, zarządu, i co istotne (bo wiąże się z koncepcją Shareholders i kreowania wartości dla akcjonariuszy), inwestorów,
- ważna jest również ocena z punktu widzenia Stakeholders (do których najczęściej zalicza się m.in.: pracowników, zarządzających, społeczeństwo, kooperantów, dystrybutorów, organizacje rządowe i pozarządowe, ale i organizacje w otoczeniu biznesu, środki masowego przekazu, organizacje polityczne). Wskazuje ona na konieczność zaspokajania ich potrzeb i należy przyjąć, że właśnie z punktu możliwości ich spełnienia będzie oceniana osiągnięta pozycja konkurencyjna.

Przyjmując, że decydującą rolę w osiąganiu pozycji konkurencyjnej ma kapitał intelektualny, warto zwrócić uwagę, że za elementy tego kapitału (za T. Stewartem) poza wiedzą, przyjmuje się z reguły informacje, własność intelektualną i doświadczenie. J. Warschat, K. Wagner i J. Hauss w ramach kapitału intelektualnego wyróżnili cztery powiązane z sobą i zależne od siebie komponenty: kapitał ludzki (odnosząc go do kompetencji, postaw, przywództwa i rozwoju), organizacyjny (obejmuje procesy, infrastrukturę, kulturę i zarządzanie), rynkowy (relacje z klientami, dostawcami, kompetencje rynkowe, inne relacje) oraz innowacyjny (poprawa procesów, produkty, usługi i technologie)⁶.

Powiązanie tych komponentów, decydujących o podstawowych możliwościach organizacji z kluczowymi czynnikami sukcesu, stanowi podstawę budowy modelu pomiaru kapitału intelektualnego MAGIC.

4 A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa w: Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2001.

5 D. J. Skyrnie, *Knowledge networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Oxford 1999.

6 M. Jabłoński, *Rola, struktura i pomiar kapitału intelektualnego organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 11, s. 13.

3. Zarządzanie wiedzą w firmie

Innowacyjne modele biznesu tworzone są poprzez mniej lub bardziej radykalną przebudowę łańcucha wartości. Szczegółowo wynikające stąd warianty przedstawiono w publikacji³.

Zarządzanie wiedzą może odgrywać istotną rolę w tworzeniu wartości dodanej w łańcuchu wartości⁷.

Tworzenie różnych wariantów powiązań między np. dostawcami, producentami i odbiorcami, może odnosić się do wykorzystania kluczowej koncepcji w łańcuchu wartości do oferowania produktów bogatych w wiedzę. Przykładem takich działań może być: wytwarzanie i dostarczanie klientom produktów proekologicznych. Taki produkt wykazuje się korzystną ocenę ekologicznego cyklu życia („od kołyski do grobu”) i często stanowi innowację ekologiczną.

Przy tworzeniu produktów bogatych w wiedzę, wykorzystane mogą być etapy, występujące w procesie generowania wiedzy, np.: w sieciach alian-sów, tj. identyfikacja wiedzy, będącej w posiadaniu poszczególnych firm w łańcuchu wartości dodanej, transfer wiedzy i jej modyfikacja, zastoso-wanie wiedzy, administrowanie wiedzą i kontrola⁸.

Sądzę, że etapem wstępnym, umożliwiającym transfer i internalizację wiedzy, jest budowa powiązań w ramach marketingu relacji, gdzie elemen-tem cementującym łańcuch partnerstwa są wyznawane wartości (np.: eko-logiczne).

Wykorzystane również mogą być metody wskazywane przez Weissenberger-Eibl:

- bazowe (w zasadzie skoncentrowane na kontroli niezamierzonego transferu wiedzy),
- kluczowe (wysokoefektywne, wykorzystujące komplementarność za-sobów wiedzy, oparte często o wspólne bazy danych i tworzone wspólnie zespoły projektowe),
- przełomowe (oparte na zaufaniu i odpowiednich zasobach wiedzy uczestników, będące następstwem metod kluczowych), stwarzające szanse generowania nowej wiedzy

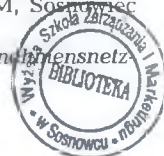
i wreszcie:

- schyłkowe (bazujące jedynie na istniejącej wiedzy i ograniczeniach w wymianie wiedzy).

Prezentując problemy związane z zarządzaniem wiedzą, trzeba mieć na uwadze fakt, że spotykamy się z różnymi koncepcjami, odnoszącymi się do

7 A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy*, Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2003.

8 M. Weissenberegger-Eibl, *Lebenszyklen und Wissenmanagement in Unternehmen*, „Management” 2000, nr 10.



tej tematyki. Koncepcja oparta na tworzeniu spirali wiedzy kojarzona jest ze szkołą japońską, z Harvard Business School związany jest model „źródeł wiedzy”, oparty o kluczowe umiejętności, wspólne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie, implementację, integrację nowych narzędzi i technologie importowania wiedzy.

Dorobek firm konsultingowych pozwolił na tworzenie modelu procesowego, opartego na procesach tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy.

Zarządzanie wiedzą, jak sądzę, może być łączone z koniecznością budowy procesu zarządzania przez wartość dla klienta, w oparciu o posiadane zasoby i kompetencje, jako podstawa tworzenia wartości dodanej.

Według M. Szymury-Tyc proces ten obejmuje: definiowanie tej wartości, jej kreowanie (związane z koordynacją działalności przedsiębiorstwa i partnerów rynkowych w tworzeniu wiązki wartości dla klienta i kontroli tych działań), komunikowanie wartości dostarczanej klientom (uwzględniając m. in. tożsamość marki) oraz dostarczanie wartości wybranym klientom we właściwym miejscu i czasie, co często wiąże się z budową odpowiednich związków z pośrednikami handlowymi⁹.

Istotne przy tym jest, by tworzony charakter stosunków z klientami, ale także dostawcami oraz pracownikami, był nieosiągalny dla konkurentów. Podstawą tych stosunków, wyraźnie wpływającą na szansę tworzenia wartości dodanej dla klientów, mogą być wyróżniające zasoby czy umiejętności. Wyróżniające umiejętności prowadzić mogą do lepszej pozycji konkurencyjnej firmy poprzez np. osiągnięcie niższych kosztów wytwarzania, a idąc dalej – cen.

Ważne jest przy tym, aby określić umiejętności (kompetencje) przez pryzmat ich wpływu na zdolność do prowadzenia działań w przedsiębiorstwie, analizując np. możliwość wykorzystania posiadanych zasobów i umiejętności w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości przedsiębiorstwa¹⁰.

Ostatecznej weryfikacji realizacji przekształcenia, wyróżniającej umiejętności w przewagę konkurencyjną, dokona jednak rynek.

Prezentowane poglądy odnoszą się do, jak sądzę przynajmniej w części, do przytaczanego modelu „źródeł wiedzy” w koncepcji zarządzania wiedzą.

Proces zarządzania wiedzą wpływa często w sposób decydujący na strategiczną tożsamość przedsiębiorstwa. Tożsamość strategiczna pojmowana jest zwykle jako zbiór kluczowych elementów, stanowiących o rzeczywistości bądź postrzeganej specyfice podejmowanych działań strategicznych¹¹.

9 M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie wartością dla klienta*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2003, nr 6, s. 25.

10 B. Gułski, *Ocena zasobów przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2003, nr 4, s. 22.

11 B. Nogalski, T. Biały, P. Dwojaki, *Strategiczna tożsamość przedsiębiorstwa – identyfikacja i zmiana*, „*Przegląd Organizacji*” 1999, nr 12, s. 9.

Autorzy¹¹ proponują, by dla identyfikacji strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa dokonać przeglądu następujących elementów:

- domena działalności firmy w aspekcie możliwości redefiniowania jego techniczno-rynkowej specjalizacji lub wręcz przejście do innej działalności, orientując się głównie na wyniki finansowe;
- odpowiedzialności za zaspokojenie potrzeb odbiorców (w rozumieniu wszystkich Stakeholders) co pozwoli na wyodrębnienie firm zorientowanych na rynek, pracowników, lokalne środowiska i właścicieli z uwzględnieniem wartości cenionych społecznie;
- rozumienia standardów sukcesu, co w przypadku menedżerów odnosi się do: dbałości o wizerunek firmy, osiąganie zysku (lub np. nadwyżki finansowej), aktywne inwestowanie, odpowiedni udział w rynku, zadowolenie pracowników czy skali działalności. Osiągane standardy wiążą się z organizacyjnym wizerunkiem wartości;
- kluczowe kompetencje, w tym menedżerskie i funkcjonalne, niespecyficzne dla rodzaju prowadzonego biznesu, ale będące potencjalnym źródłem przewagi strategicznej. Wiąże się z nimi zdolność do opanowania kluczowych czynników sukcesu i umiejętność utrzymania opcji strategicznych.

Znaczące redefiniowanie domeny działalności, nowe określenia standardów sukcesu, istotna korekta rozumienia podstawowych kompetencji oraz istotna zmiana struktur i stylów zarządzania prowadzą do zmian strategicznych.

Prezentowane poglądy w wyraźny sposób wiążą się z poglądami odnoszącymi się do zarządzania wiedzą, co oznacza, że zarządzanie wiedzą jest istotnym czynnikiem, mogącym wywołać strategiczną zmianę.

Odnosząc się do odpowiedzialności za zaspokojenie potrzeb, warto mieć na uwadze fakt, że wartość postrzegana przez różne grupy jest inna. O ile klient dostrzega wartość poprzez cenę, standard obsługi, jakość produktu, markę czy wizerunek firmy, to innej wartości oczekują pozostali odbiorcy. Pracownicy np. oczekują lepszych warunków pracy, zarobków i bezpieczeństwa socjalnego.

Dostawcy kapitału oczekują wysokich stóp zwrotu i niskiego ryzyka inwestycyjnego. Organizacje i grupy nacisku oczekują głównie realizacji celów społecznych, często poprzez działania sponsoringowe.

W praktyce przedsiębiorstwa dla programowania i oceny celów poszczególnych interesariuszy można wykorzystać narzędzia zarządzania w postaci np.: Strategicznej Karty Wyników, czy jeszcze bardziej ukierunkowanej na pokazanie tych związków – Karty Odpowiedzialności (ASC – *Accountability Scorecard*).

4. Podsumowanie

Dorobek teoretyczny, odnoszący się do budowy i oceny pozycji konkurencyjnej firmy, jest dość duży. Ze względu na fakt, że istnieje wyraźny związek między tą pozycją, a umiejętnością zarządzania wiedzą, istotne jest, które z modeli tego zarządzania dadzą się wkomponować, bądź powinny być uwzględniane w kreowaniu przewagi konkurencyjnej firmy.

Problem ten nie doczekał się, jak sądzę, ostatecznych rozstrzygnięć teoretycznych (jak również odpowiedzi co do aplikacyjności metod zarządzania wiedzą) i stanowi wyzwanie dla teoretyków i praktyków zarządzania.