

SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ JAKO CZYNNIK WSPOMAGANIA PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH KRYZYSU

Agnieszka STRZELECKA, Marzena PYTEL

Streszczenie: Przemiany jakie zachodzą w gospodarce wymuszają by przedsiębiorcy większą wagę zwrócili na wprowadzanie nowych innowacyjnych rozwiązań oraz proces zarządzania przedsiębiorstwami. Rozwój tych jednostek gospodarczych uzależniony jest w dużej mierze od posiadania i wykorzystywania wiedzy w procesie produkcji, bowiem wiedza jest elementarnym czynnikiem konkurencyjności i rozwoju gospodarki. Zatem celem opracowania jest przedstawienie: wiedzy jako źródła podnoszenia efektywności przedsiębiorstw i przewagi konkurencyjnej, ekonomicznych uwarunkowań sprawnego zarządzania firmą oraz roli innowacji w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: wiedza a przewaga konkurencyjna, innowacje, sprawne zarządzanie firmą, PKB, nakłady na B+R.

1. Wprowadzenie

Przemiany polityczne i gospodarcze w poszczególnych krajach sprawiły, że dużą wagę zaczęto przykładać do wprowadzania nowych (bądź nieznanych jednostce) rozwiązań w działalności przedsiębiorstw. W obecnej sytuacji społeczno-ekonomicznej dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, rozwoju firmy i jej wartości oraz do osiągnięcia sukcesu należy posiadać wiedzę oraz umiejętności jej wykorzystania. Transformacja gospodarki rynkowej oraz kryzys ekonomiczny przyczyniły się do tego, że współcześnie podmioty gospodarcze są coraz bardziej złożone i zaczęły zwracać uwagę na zmiany zachodzące w swoim otoczeniu, a w szczególności na sprawne zarządzanie firmą, gdyż ma to wpływ na podejmowanie odpowiednich decyzji w przedsiębiorstwie.

Wdrażanie rozwiązań (nowe technologie, bardziej przyjazne stosunki pomiędzy pracownikami czy „wyjście naprzeciw” oczekiwaniom klienta) gwarantują zdobycie przewagi konkurencyjnej, która w ostatnich czasach jest nierozzerwalnie związana z wykorzystaniem wiedzy posiadanej przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie.

Ponadto przewagę konkurencyjną uzyskuje się poprzez produkcję odpowiedniego rodzaju i wysokiej jakości dóbr i usług, co pozwala na zaspokojenie popytu na wytwarzane towary i spełnienie oczekiwań konsumentów tych dóbr.

Zatem celem opracowania jest przedstawienie: wiedzy jako źródła podnoszenia efektywności przedsiębiorstw i przewagi konkurencyjnej, ekonomicznych uwarunkowań sprawnego zarządzania firmą oraz zwrócenie uwagi na fakt, że w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej dużą rolę odgrywają innowacje.

2. Wiedza źródłem przewagi konkurencyjnej w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu

Ze względu na to, że wiele przedsiębiorstw nie ma jasno określonej strategii działania

dryfują one od kryzysu do kryzysu czy od oferty do oferty.

Zmiana tej sytuacji wymaga kompleksowego spojrzenia na funkcjonowanie i rozwój firmy, który można osiągnąć poprzez wprowadzanie nowych innowacyjnych rozwiązań, świadomy proces zarządzania oraz poprzez sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Analizując rozwój przedsiębiorstw można powiedzieć, że jednym z podstawowych jego determinant jest wiedza, a raczej jej posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników w procesie produkcji. Nierozdzielnie z podejmowaniem właściwych decyzji w każdej firmie wiąże się właśnie sprawność procesów zarządzania będąca podwaliną dla skutecznych systemów zarządzania.

Rozważając, z ekonomicznego punktu widzenia, determinanty tego zarządzania, takie jak [1]:

- podejście do procesów globalizacji,
- makroekonomiczne determinanty sukcesu (stopa podatkowa, regionalne układy gospodarcze, popyt wewnętrzny, stopa wzrostu PKB, działania administracji państwowej i samorządowej, integracja z Unią Europejską, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych),
- ekonomiczne ograniczenia sprawności zarządzania procesów (wysokie koszty produkcji i zatrudnienia pracowników, mały popyt na rynku lokalnym, konkurencja firm krajowych i zagranicznych, ograniczone możliwości inwestycyjne firmy),
- źródła informacji ekonomicznej (obserwacja rzeczywistości gospodarczej, literatura i prasa fachowa, udział w targach, wystawach, sympozjach w kraju i za granicą, własna sprawność),
- stosowanie instrumentów polityki proinnowacyjnej (przyspieszona amortyzacja środków trwałych, zaliczenie do kosztów uzyskania przychodów nakładów na B+R).

należy wziąć pod uwagę również wielkość przedsiębiorstwa, gdyż wpływa to znacznie na prowadzoną działalność i aktywność innowacyjną.

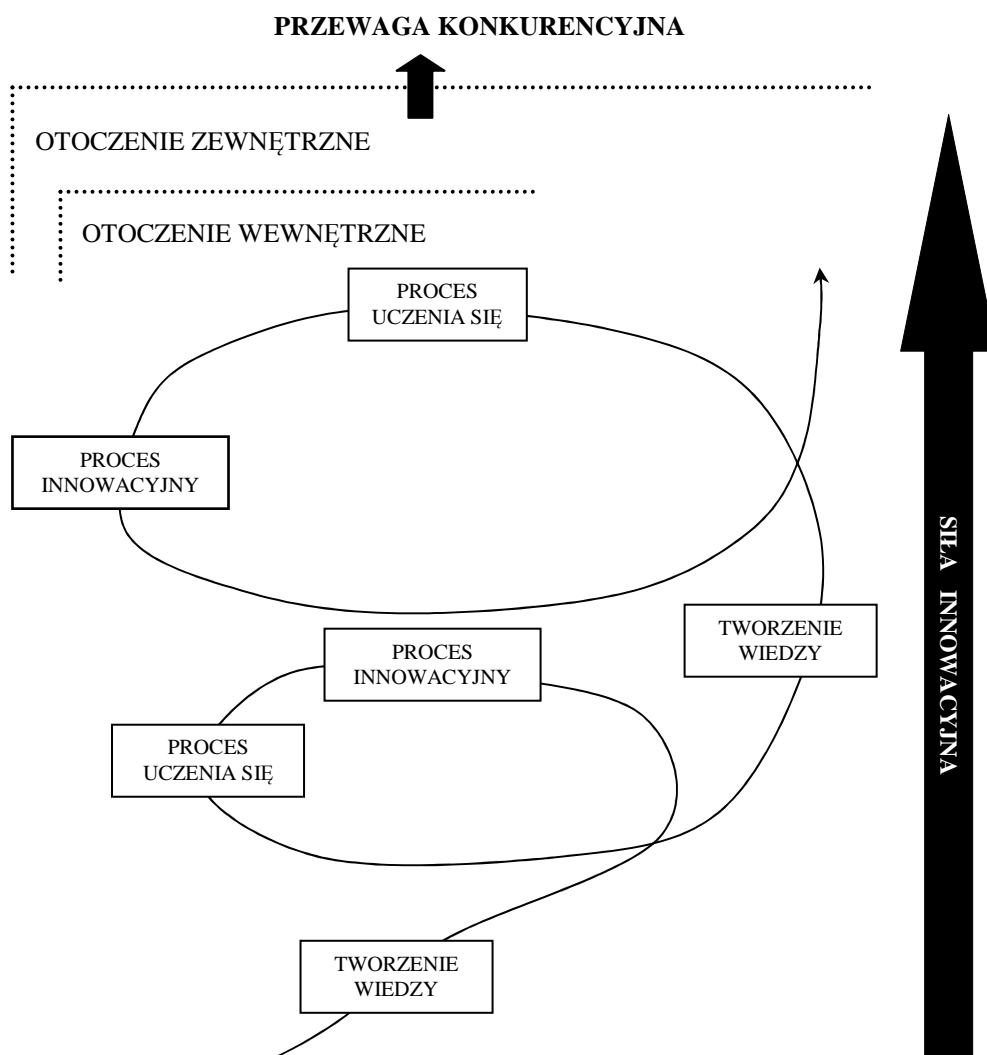
Uwzględniając zachowania się przedsiębiorstw na wszystkich rodzajach rynków można stwierdzić, że podmioty gospodarcze skupiają się na wysokich kosztach związanych z zatrudnieniem pracowników, konkurencji pomiędzy firmami, nie zaś na szansach rozwoju jakie osiąga się poprzez pozytywne nastawienie do procesów globalizacji czy poprzez obserwacje otoczenia, które jest elementem nauki czyli zdobywania wiedzy. Wiele przedsiębiorstw, przede wszystkim, swoje działania odnosi do rynku lokalnego, zapominając, że ich rozwój jest uzależniony od procesów zachodzących na rynku krajowym, a ten od rynku międzynarodowego.

Jednak osoby zajmujące się zarządzaniem zwracają uwagę na fakt, iż bardzo istotnym czynnikiem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, zwiększeniu aktywności i oferty firmy jest wiedza oraz jej wykorzystanie w podejmowaniu właściwych decyzji strategicznych.

Przedsiębiorstwo osiąga sukcesy, gdy potrafi wykorzystywać pokłady wiedzy nie tylko o otoczeniu firmy, ale również w odniesieniu do prowadzonej produkcji. Wiedza ta bowiem, służy do ugruntowania pozycji podmiotu na rynku i do ciągłego odtwarzania istniejącej przewagi konkurencyjnej. Coraz większa jest rola wiedzy w tworzeniu rozwiniętej gospodarki i podnoszeniu poziomu produktywności. [2]

Tak więc rezultatem działania przedsiębiorstwa (jego rozwoju) jest zarówno przewaga konkurencyjna („W ujęciu skutkowym poprzez przewagę konkurencyjną rozumie się miejsce przedsiębiorstwa na rynku, które w określonym czasie umożliwia mu uzyskanie znacznych nadwyżek wartości nad kosztami jej uzyskania.”) jak i innowacyjność („W

ujęciu skutkowym innowacyjność dotyczy innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych, finansowych, w obszarze organizacji i zarządzania, itp.”). [1] Oba te elementy są ściśle związane z procesami tworzenia i doskonalenia wiedzy. (Rys. 1.)



Rys. 1. Model spiralnego procesu innowacyjnego [3]

Istnienie odpowiedniego systemu zarządzania wiedzą sprawia, że tą wiedzę można lepiej spożytkować w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, gwarantującej zdobycie dobrej lub lepszej pozycji na rynku.

Podejście do zarządzania wiedzą wpływające na zysk i sukces organizacji:

- skupia się na ustanowieniu wiedzy jako zasobu, który jest kluczowy i konieczny w procesach produkcji dóbr i usług. Wiedza jest zatem, rozważana jako kapitał intelektualny, którego rozwój powinien stanowić podstawę dla wartości

organizacyjnych.

- wykorzystuje proces skierowany, tak jak w przypadku podaży, na tworzenie produktu końcowego, którym jest wiedza. Na ten proces składają się: przetwarzanie danych, organizowanie informacji, opracowanie (analiza, synteza) i tworzenie wiedzy oraz dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie wśród użytkowników.
- zawiera wartości kulturowe, które promują dzielenie się wartościami i wiedzą w organizacjach. [4]

W procesie samodoskonalenia się przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę na „elastyczność” wiedzy, a więc na możliwości jej zastosowania we wszelkich działaniach firmy.

Ponadto umiejętne zarządzanie wiedzą przyczynia się do wzrostu wartości firmy w oczach konsumentów, a oni są finalnymi odbiorcami produktów i usług oferowanych przez daną organizację.

Ze względu na to, że następstwem istnienia przewagi konkurencyjnej jest szybszy wzrost gospodarczy i poprawa sytuacji ekonomicznej społeczeństwa jednym z priorytetów polityki spójności wg wytycznych Unii Europejskiej na okres 2007-2013 jest „wsparcie innowacyjności, przedsiębiorczości i wzrostu gospodarki opartej na wiedzy poprzez zdolności w zakresie badań i innowacyjności, łącznie z nowymi technikami informacyjno-komunikacyjnymi”. [5, 6]

3. Innowacje a przewaga konkurencyjna

Doświadczenia wielu krajów wskazują, że wysoki poziom gospodarki można osiągnąć m.in. poprzez wprowadzanie innowacji do wszystkich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Istotną rolę odgrywają innowacje również w kreowaniu wzrostu gospodarczego, co nierozdzielnie łączy się z sytuacją geopolityczną, a polityka innowacyjna jest kluczowym zadaniem państwa. [7]

Czynnikami określającym wzrost gospodarczy jest Produkt Krajowy Brutto, którego zmiana wiąże się z postępem technicznym - wprowadzaniem innowacji. Od PKB oraz od ustaleń na szczeblu rządowym zależą dochody konsumentów, a co za tym idzie finanse przedsiębiorstw i rozwój firmy.

Rozważając wielkość i kształtowanie się PKB w Polsce w latach 2000-2007 można zauważyć, że Produkt Krajowy Brutto wzrastał wraz z upływem czasu, ale zmiany PKB w badanym okresie, w stosunku do roku poprzedniego, znacznie się wahały – od spadku wynoszącego 1,61% (2001/2000) do wzrostu o 7,09% w roku 2006 w stosunku do roku 2005. (Tab. 1.)

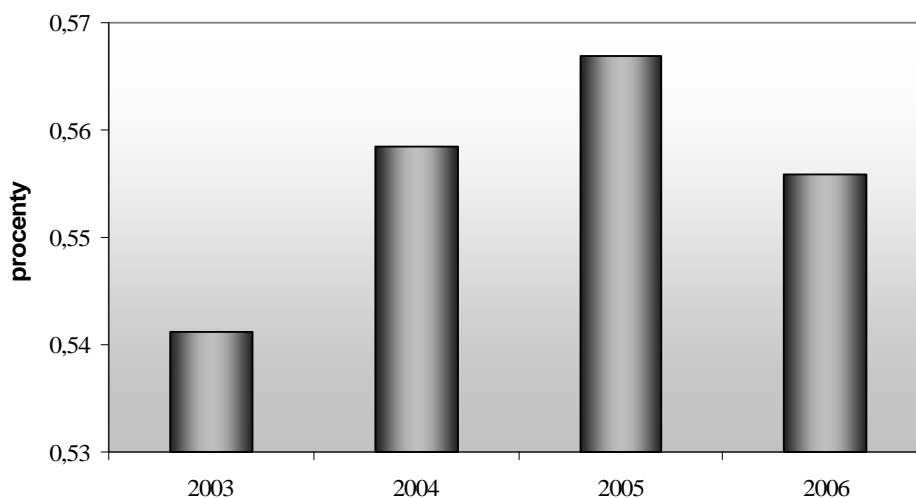
Tab. 1. Wielkość PKB w latach 2000-2007 (tys. USD na osobę wg PPP)

Lata	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Wartość nominalna (ceny bieżące)	10,56	10,96	11,56	12,00	13,03	13,57	14,67	15,79
Wartość realna (ceny stałe z 2000 roku)	10,56	10,39	10,76	11,07	11,62	11,85	12,69	13,32

Zródło: Opracowanie własne na podstawie www.stat.gov.pl

Opierając się na powyższej tabeli można zauważyć, iż badana wielkość w całym analizowanym okresie wzrastała z roku na rok przeciętnie o 3,38%.

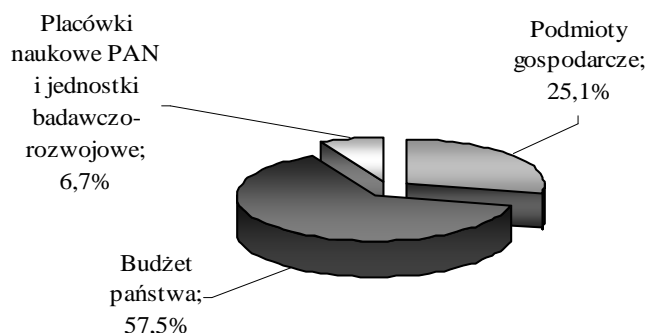
Biorąc pod uwagę obecny stan polskiej gospodarki można powiedzieć, że w następnych dwóch latach po okresie badania (2008-2009 w latach kryzysu) wzrost PKB jest bardzo mały, a udział nakładów na B+R, które są podstawową determinantą aktywności innowacyjnej, w stosunku do PKB jest niewielki. (Od kilku lat w Polsce można zaobserwować systematyczny spadek nakładów krajowych na działalność B+R w stosunku do PKB.) (Wyk. 1.)



Wyk. 1. Udział w PKB nakładów na B+R

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych 2005-2007

Rozpatrując finansowanie działalności badawczo-rozwojowej widoczny jest mały w nim udział podmiotów gospodarczych. Największy udział w realizacji zadań związanych z B+R mają szkoły wyższe zasilane z budżetu państwa. (Wyk. 2.)

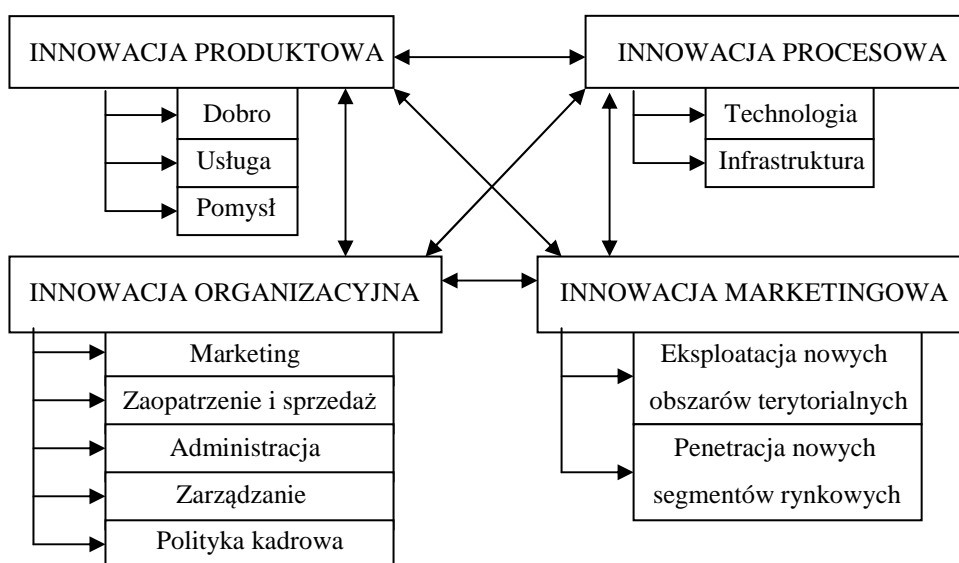


Wyk. 2. Struktura nakładów na B+R wg źródeł finansowania w 2006r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych 2005-2007

Biorąc powyższe pod uwagę należy zatem zwrócić szczególną uwagę na kreowanie regionalnych systemów innowacji opartych na instytucjach, które w swoich działaniach zmierzałyby do zwiększenia konkurencji poprzez wprowadzenie innowacji, a więc pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy pracowników firmy. [7]

Rozważając działalność statutową przedsiębiorstwa, zmiany w formach organizacji, sposobach zarządzania, interakcje firmy z klientem itp. można wyróżnić cztery obszary innowacji. (Rys. 2.)



Rys. 2. Obszary innowacji i oddziaływanie między nimi [3]

We wszystkich tych obszarach bardzo ważnym elementem jest wiedza, posiadana przez osoby zatrudnione w firmie. Związane jest to z rosnącym udziałem wartości niematerialnych (tj.: patenty, powiązania biznesowe, udział w rynku itp.) w wartości rynkowej organizacji.

Przedsiębiorcze podejście do zarządzania powoduje wprowadzenie ulepszeń i usprawnień, innowacji oraz odważniejsze podejmowanie decyzji w procesie zarządzania mającym na celu zagwarantowanie niepowtarzalności wprowadzanych na rynek produktów bądź usług.

Sprawna organizacja mająca na celu rozwinięcie innowacyjności swoich produktów i usług, a przez to osiągnięcie wysokiej efektywności potrzebuje wypracowania szczególnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, które koncentruje się na wyższym zaangażowaniu pracowników oraz pełnym wykorzystaniu ich kreatywnej energii. Zatem pracownicy merytorycznie przysposobieni do podejmowania decyzji powinni mieć zapewniony dostęp do niezbędnej ilości ważnych informacji oraz możliwość permanentnego rozwoju i odnawiania wiedzy zawodowej. [10]

Zasoby ludzkie, jako aktywa niematerialne mogą stać się źródłem utrzymującym konkurencyjną przewagę przedsiębiorstwa. Potencjał ten, jako aktywa niematerialne w rozumieniu kompetencji, postaw i przestrzeganych przez pracowników wartości są znacznie trudniejsze do kopiowania przez konkurentów niż pozostałe zasoby firmy np.

technologia. Oznacza to, że niematerialne zasoby generują większe prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej niż zasoby materialne.

J. K. Liker podając czternaście fundamentalnych zasad, na których oparty jest system szczupłej produkcji firmy Toyota, podkreśla rolę kapitału ludzkiego jako siły napędowej ciągłej, permanentnej poprawy.

Zasada brzmi następująco:

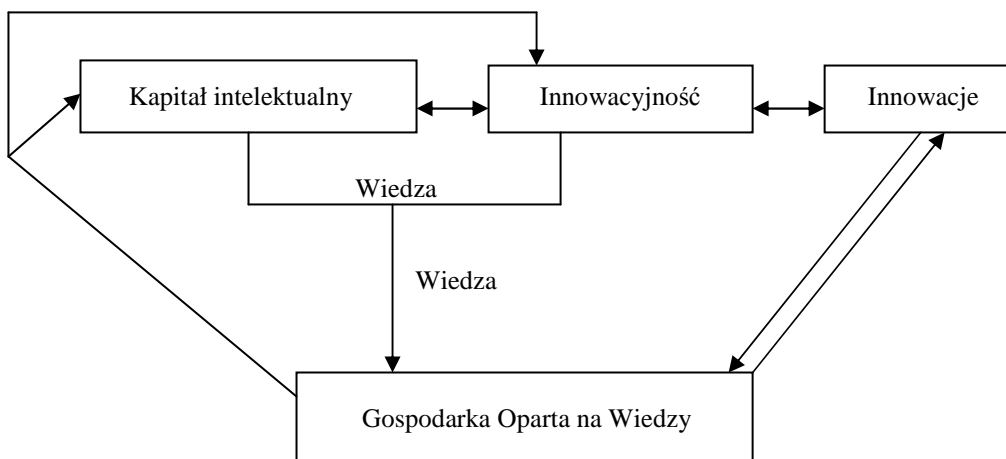
Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy.

Firma inwestuje w ludzi w zamian otrzymując silnie zaangażowanych w swoją pracę wykonawców wspierających kulturę firmy. Kształtowanie, szkolenie pracowników powinno stać się trzonem procesu zarządzania, które przyczyni się do powstania efektu synergicznego wynikającego z permanentnej współpracy systemu społecznego z technicznym mającego na celu ciągle doskonalenie organizacji na wszystkich poziomach jej funkcjonowania. [11]

Według T. T. Selvarajan najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowane na wzrost uprawnień pracowników mogą okazać się bodźcem dla wzrostu innowacyjności firmy, co oznacza, że przyjęta filozofia kapitału ludzkiego jest istotną zmienną wpływającą na innowacyjność firmy. [12]

Przy budowie strategii powinno się uwzględnić te aspekty niematerialnego potencjału pracy, które przyczyniają się do zwiększenia innowacyjności firmy, tworzenia know-how, kreowania inteligentnej organizacji.

Zatem w działaniu poszczególnych jednostek wiedza jest elementarnym czynnikiem konkurencyjności i rozwoju gospodarki. Tym procesom służą nowe rozwiązania wprowadzane do firm – innowacje. Te narzędzia stosowania wiedzy są, w dużej mierze, uzależnione do innowacyjności jako pochodnej kapitału intelektualnego i wyznaczają postęp w procesie budowania gospodarki opartej na wiedzy. (Rys. 3.)



Rys. 3. Przenikanie wiedzy [13]

Jak można wywnioskować z powyższego rysunku wiedza jest motorem postępu w gospodarce i w oparciu o nią podmioty gospodarcze zdobywają swoją przewagę konkurencyjną np. poprzez odpowiednio wysokie kompetencje pracowników, nowoczesne

technologie, współdziałanie firm czy realizację unijnych projektów. Zatem wiedza odnosi się do technicznego zastosowania danego wynalazku, a organizacja wiedzy służy celom praktycznym. Dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, rozwoju firmy i jej wartości oraz do osiągnięcia sukcesu w każdej dziedzinie należy posiadać wiedzę oraz umiejętności jej wykorzystania. Stąd też wiedza, a właściwie jej posiadanie, stanowi podstawę dla szeroko rozumianego zarządzania tj. do zarządzania zmianami, zarządzania innowacjami czy zarządzania strategicznego. Każdy z tych obszarów ma na celu wypracowanie nowych, adekwatnych do bieżącej sytuacji metod poprawy efektywności działalności gospodarczej. Dynamicznie rozwijające się środowisko biznesowe, przyjęta strategia firmy nastawiona na różnorodność oferowanych produktów, skoncentrowana na innowacyjności wymaga implementowania odpowiedniego systemu zarządzania wiedzą jako czynnika wspomagającego proces decyzyjny i pozwalającego osiągnąć wyższe wyniki.

4. Zakończenie

W gospodarce o wysokim poziomie zmienności, koncentracji na jakości i efektywności procesów, relacjach sieciowych, kliencie, ważnym elementem jest czas reakcji przedsiębiorstwa na wydarzenia i sygnały płynące z otoczenia zewnętrznego jak również sprawność w rozwiązywaniu problemów.

Zatem zarządzanie wiedzą postrzegane jest, przez wielu ekonomistów, jako czynnik niezbędny w rozwoju przedsiębiorstw, a reorganizacja jako szansa uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przewaga ta, ściśle związana ze zdolnością rozwojową, zapewnia firmie skuteczność w podejmowaniu właściwych decyzji w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa.

Zatem kluczowym elementem gwarantującym osiągnięcie sukcesu przez firmę jest wiedza, będąca zasobem wszystkich organizacji i stanowiąca punkt wyjścia do opracowywania i wdrażania wszelkich innowacji.

Podsumowując, można przytoczyć słowa J. Baruka, które dobrze obrazują powiązanie innowacji i przewagi konkurencyjnej –

„Innowacje traktowane są jako: środki służące kreowaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i całych gospodarek, główny składnik przedsiębiorczości oraz kluczowy instrument sukcesu przedsiębiorstw.” [14]

Literatura

1. Sysko-Romańczuk S.: Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
2. Pytel M., Strzelecka A.: Knowledge as a factor of efficiency improvement of innovative enterprises, [w:] Management 2008 in Times of Global Change and Uncertainty, University of Presov, Presov Slovakia 2008.
3. Niedzielski P., Rychli K.: Innowacje i kreatywność, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
4. Pytel M., Strzelecka A.: Knowledge management in the aspekt of creation of work potential of an enterprise of the 21st century, [w:] Management 2008 in Times of Global Change and Uncertainty, University of Presov, Presov Slovakia 2008.
5. Duda J.: Regionalne strategie innowacyjności narzędziem zwiększenia

- konkurencyjności polskich regionów, [w:] Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego pod red. D. Kopycińskiej, Szczecin 2006.
6. Polityka spójności wspierająca wzrost gospodarczy i zatrudnienie: Strategiczne wytyczne wspólnotowe 2007-2013, Bruksela 2005.
 7. Szajt M.: Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy Polski. Analiza statystyczno – ekonometryczna, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
 8. www.stat.gov.pl.
 9. Roczniki Statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej: 2005, 2006, 2007, GUS, Warszawa 2006 - 2008.
 10. Pytel M., Morawski P., Employee participation in the workplace in terms of the growth of enterprises innovation, [w:] Challenges in enterprise management of today, red. J. Lewandowski, I. Jałmużna, M. Sekieta, A Series of Monographs, Łódź 2009.
 11. Liker J. K.,: Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2004, s.287
 12. Selvarajan T. T., Ramamoorthy N.: Flood P. C., Guthrie J. P., MacCurtain S., Liu W., The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: test of causal model, The International Journal of Human Resource Management, Sierpień 2007, s.1456-1470.
 13. Bal-Woźniak T.: Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy, [w:] Gospodarka Polski na początku XXI wieku Innowacyjność i konkurencyjność pod red. S. Lisa, Kraków 2007.
 14. Baruk J.: Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych, „Gospodarka Narodowa” nr 11-12, 2002.

Dr Agnieszka STRZELECKA
Dr inż. Marzena PYTEL
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 19B
tel./fax.: (0-34) 3613876
email: astrzelecka@poczta.onet.pl
mlpg2006@wp.pl