

Tomasz Lipczyński

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

**WIEDZA JAKO NARZĘDZIE
BUDOWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Streszczenie: Autor podejmuje próbę analizy wpływu wiedzy, jej transferu oraz zarządzania wiedzą na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Główna część artykułu przedstawia pojęcia wiedzy i transferu wiedzy, a następnie istotę przewagi konkurencyjnej oraz wpływ wiedzy i transferu wiedzy na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W końcowej części opisane zostały badania dotyczące sektora małych i średnich przedsiębiorstw w świetle budowy przewagi konkurencyjnej w oparciu o transfer i zarządzanie wiedzą.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, transfer wiedzy, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

DOI: 10.15611/ie.2014.1.04

1. Wstęp

Osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w wielu przypadkach uzależnione jest od procesów innowacyjnych. O tworzeniu i rozprzestrzenianiu się innowacji decydują zasoby materialne i ludzkie niezbędne dla rozwoju nauki i techniki oraz rozwiązania prawno-instytucjonalne w kraju i regionie. Wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie można postrzegać jako proces wykorzystywania wiedzy dla przetworzenia jej w nowe produkty, usługi i technologie. Innowacje są obecnie jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku.

Na wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań zyskują nie tylko firmy, ale również cała gospodarka. Małe i średnie przedsiębiorstwa chcą w ten sposób zwiększyć swoje szanse na rynku, jednak nie dysponują odpowiednim zapleczem technologicznym i personalnym. Dlatego coraz częściej poszukują gotowych do wdrożenia rozwiązań na uczelniach i w jednostkach naukowych.

Niniejsza praca stanowi próbę podjęcia refleksji nad wyzwaniem związanym z zarządzaniem wiedzą i jej transferem w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorstw, a co za tym idzie budowy przez nie przewagi konkurencyjnej.

2. Wiedza i jej transfer

Do procesu transferu wiedzy można różnie podchodzić, a to w zależności od sposobu rozumienia wiedzy czy rozpatrywanego typu wiedzy. Przyjmując przykładowo, że wiedza to pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia [McDermott 1999, s. 106], wiedza staje się ściśle przynależna do umysłu człowieka. Wówczas to nie wiedza jest transferowana, lecz informacja, która następnie w procesie myślowym jest przekształcana w wiedzę. Z umysłem człowieka wiedzę wiążą także Japończycy. Przyjmują, że wiedza to potwierdzone przekonanie. Dotyczy ona przekonań i oczekiwań. Jest funkcją szczegółowego nastawienia, perspektywy lub intencji oraz dotyczy działań. Jest uzależniona od kontekstu i jest względna. Natomiast informacja ujęta jako strumień wiadomości jest instrumentem odkrywania i budowania wiedzy [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80-81]. Informacja przekształca się w wiedzę, kiedy w procesie interpretacji da kontekst i „zakotwicz się” w wierzeniach i zaangażowaniu człowieka [Nonaka i in. 2000, s. 7]. W tym ujęciu w procesie transferu wiedzy informacja jest nośnikiem wiedzy.

W zachodnich koncepcjach zarządzania wiedzą wiedza wiązana jest z danymi i informacjami. Przykładowo G. Probst, S. Raub i K. Romhardt [2004, s. 27] twierdzą, iż pojedyncze znaki, zestawione zgodnie z regułami określonej składni, tworzą dane. Dane, zinterpretowane w konkretnym kontekście, dostarczają informacji. Natomiast informacje, którym zostanie nadana struktura, mogą być wykorzystane w pewnym obszarze działalności i wówczas zyskują miano wiedzy. Jednocześnie autorzy ci przyjmują, iż przyswajanie wiedzy lub umiejętności poprzez gromadzenie i interpretowanie przez ludzi dużej ilości informacji wymaga czasu i dlatego transformacja danych w informacje, a następnie w wiedzę jest procesem ciągłym. W tym ujęciu informacja jest elementem wiedzy i związana jest bezpośrednio z umysłem człowieka, gdyż powstaje przez myślową interpretację kontekstowo osadzonych danych. Transfer wiedzy dokonywany jest więc przez przesyłanie danych, które są elementem wiedzy.

Firma może pozyskiwać nową wiedzę poprzez własne prace badawczo-rozwojowe lub pomysły i projekty, które przedsiębiorstwo nabywa w źródłach zewnętrznych, takich jak instytuty badawcze, szkoły wyższe oraz firmy innowacyjne zajmujące się przygotowaniem projektów nowych rozwiązań technicznych. Z kolei realizatorem nowej techniki jest przedsiębiorstwo produkcyjne lub usługowe wykonujące projekty innowacyjne w celu ich rynkowej sprzedaży.

W Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa mają teoretycznie szerokie możliwości korzystania ze źródeł zewnętrznych nowej wiedzy i technologii. Do najczęściej wymienianych zewnętrznych źródeł transferu nowej wiedzy technologii do sektora małych i średnich przedsiębiorstw możemy zaliczyć:

- a) wynalazki opatentowane, udostępniane przez twórcę w drodze licencji (krajowe i zagraniczne);
- b) projekty badawcze zrealizowane w jednostkach badawczo-rozwojowych lub w szkołach wyższych;
- c) licencje zagraniczne udostępniane przez firmy produkcyjne do wtórnego wykorzystania;
- d) projekty udostępniane w ramach kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami;
- e) rozwiązania podpatrzone u innych i przyswojone przez firmę (nie zawsze legalnie);
- f) projekty przedstawione przez zewnętrznych odbiorców (firmy handlowe).

Jednakże korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy przez małe i średnie przedsiębiorstwa jest mocno ograniczone. Wynalazki i projekty są chronione prawem patentowym lub autorskim, a ich wykorzystanie w procesie transferu technologii wymaga poniesienia nakładów, które często przekraczają możliwości MSP w Polsce. W związku z tym, na podstawie praktyk i rozwiązań stosowanych w wielu krajach, zostały opracowane modele transferu techniki i technologii, które pozwalają na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich [Nowak-Far 2000, s. 97]. Opierają się one na założeniu, że w procesie innowacyjnym pomiędzy twórcą nowej technologii a jej realizatorem mogą znaleźć się organizacje (tzw. pomostowe), które ułatwiają i sponsorują wdrażanie procesu badawczego i wdrożeniowego, skracają czas transferu technologii oraz umożliwiają sprawne uruchamianie produkcji i dostarczanie jej na rynek. W wielu krajach rola głównego sponsora transferu technologii przypada państwu.

Wśród elementów polityki gospodarczej służącej wspieraniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez transfer wiedzy możemy wyróżnić:

- a) tworzenie parków naukowo-technologicznych jako organizacji ułatwiających powstawanie firm innowacyjnych na pograniczu nauki i biznesu;
- b) wspieranie finansowe (granty) tworzenia samodzielnych firm innowacyjnych przez pracowników naukowych wywodzących się z placówek badawczych;
- c) tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości jako regionalnych struktur ułatwiających działanie małym firmom wdrażającym innowacje techniczne;
- d) powstawanie funduszy wysokiego ryzyka (*venture capital*) uczestniczących finansowo i merytorycznie w zarządzaniu innowacjami w firmie;
- e) tworzenie organizacji rządowych (agencje) lub wpieranych przez rząd (fundacje mające na celu pomoc techniczną i finansową);

f) programy pomocy rządowej dla sektora MSP wspierające innowacje poprzez system gwarantowanych niskoprocentowych kredytów skierowanych na popieranie małych i średnich przedsiębiorstw;

g) wykorzystywanie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej skierowanych na pomoc dla MSP celem wyrównywania różnic w poziomach rozwoju regionów;

h) tworzenie specjalnych stref ekonomicznych i opieka władz nad ulokowanymi w nich przedsiębiorstwami.

Wszystkie wymienione wyżej rozwiązania, a także wiele innych stosowane są w różnych krajach i mogą być traktowane jako odmienne formy wspomaganie MSP poprzez transfer wiedzy.

3. Istota przewagi konkurencyjnej

Podstawę funkcjonowania każdej organizacji stanowi dobrze sformułowana strategia, której kluczowym elementem jest dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. We współczesnej literaturze terminy konkurencja i przewaga konkurencyjna mają kilka alternatywnych definicji. Konkurencja może być rozumiana jako „arena”, na której firmy rywalizują o klienta. W jej skład wchodzi przedsiębiorstwa działające w danym sektorze, konkurenci, instytucje regulujące funkcjonowanie firm itp. Przedsiębiorstwa dążąc do zwiększania swojej konkurencyjności, muszą w coraz większym zakresie nauczyć się poszukiwania efektywnych sposobów zarządzania, nie tylko zasobami materialnymi, ale przede wszystkim intelektualnymi, m.in. wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem. 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 [Szymura-Tyc 2002, s. 7].

Wieloaspektowe postrzeganie konkurencyjności może zależeć od różnych grup interesu. Przykładowo dla klientów konkurencyjność ogranicza się do atrakcyjności produktu czy usługi, natomiast dla akcjonariuszy, dostawców lub zarządzających obejmuje zazwyczaj ogół funkcjonowania przedsiębiorstwa, z racji tego, że są oni zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa jako całości [Rzempała 2007, s. 227]. Trzeba podkreślić również fakt, że raz osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie. Z czasem przyjęte sposoby funkcjonowania dające przewagę konkurencyjną tracą na wartości i konieczne staje się weryfikowanie dotychczasowych rozwiązań.

We wszystkich teoriach i modelach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywa właśnie przewaga konkurencyjna. Jak pisze M.E. Porter, jest ona „duszą wyników firm na konkurencyjnym rynku”. Jej podstawą jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w strukturze sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Porter jest autorem koncepcji pięciu sił konkurencji,

zakładającej, że w każdym sektorze działa pięć podstawowych czynników: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, groźba pojawienia się substytutów, groźba pojawienia się nowych konkurentów oraz rywalizacja między konkurentami. Siły te wyznaczają natężenie konkurencji w sektorze, natomiast przewaga konkurencyjna wynika z pozycji, jaką posiada przedsiębiorstwo na tle sektora [Porter 1999, s. 14]. Badacz wyróżnił również trzy strategie, które mogą być przyjmowane przez organizację w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Są to: strategia zróżnicowania (przywództwa jakościowego), przywództwa kosztowego i koncentracji. Na tej podstawie stwierdził, że przewaga konkurencyjna może być budowana przez oferowanie bądź produktu unikatowego, którego cechą wyróżniającą jest wysoka jakość, a tym samym wysoka cena, bądź produktu standardowego po niższej cenie niż konkurencja. Koncepcjom Portera zarzucić można pominięcie znaczenia zasobów przedsiębiorstwa i ich wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej.

W literaturze przedmiotu napotkać można jeszcze inne teorie i podejścia do przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich jest koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach (*core competencies*), której autorami są Gary Hamel i Coimbatore Krishnarao Prahalad. W odróżnieniu od Portera podmiotem tego podejścia jest przedsiębiorstwo, a nie sektor. Podstawę stanowią kluczowe kompetencje, które przez autorów definiowane są jako umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa [Hamel, Prahalad 1990, s. 79]. Natomiast według Davida J. Teece'a i Gary'ego P. Pisano kluczowe kompetencje określane są jako zbiór „różnorodnych umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów, które tworzą podstawę umożliwiającą firmie konkurowanie i osiągnięcie przewagi w konkretnym biznesie” [Teece, Pisano 1994, s. 57]. Posiadane kompetencje, aby mogły stanowić wartość dla przedsiębiorstwa, muszą być m.in. trudne do imitacji, rzadkie oraz niemożliwe do substytuowania przez inne zasoby. Specyficzne i unikatowe zasoby i kompetencje tworzą tzw. aktywa strategiczne, dające przedsiębiorstwu możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej [Macias 2008, s. 12]. Według Jaya Barneya zasoby strategiczne powinny być [Barney 1991, s. 99]: cenne (*valuable*), rzadkie (*rare*), trudne do imitacji (*inimitable*), dobrze zorganizowane (*well organized resources*). Natomiast John Kay zauważa, że długookresowa przewaga konkurencyjna może zostać zbudowana dzięki zdolnościom wyróżniającym, do których zalicza [Kay 1996, s. 29]:

- architekturę, czyli kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z jego otoczeniem;
- reputację, stanowiącą istotny instrument handlowy informujący klienta o firmie i produkcie;
- innowacje, mogące wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, a tym samym stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej.

Powyższe założenia stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań nad problemem transferu wiedzy jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

4. Wpływ transferu wiedzy i zarządzania wiedzą na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw

Wiedza jest uważana za jedno z najważniejszych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa [Mikuła 2005, s. 11]. Według Nonaki, „w gospodarce, w której pewną rzeczą jest tylko niepewność”, wiedza jest kluczowym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [Nonaka 1998, s. 21], szczególnie w długim horyzoncie czasowym [Gallupe 2001, s. 61]. Według Staniewskiego możliwość uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki kapitałowi intelektualnemu przedsiębiorstwa ma swe źródło w globalizacji rynku, intensyfikacji konkurencji i w wysokich wskaźnikach technologicznych zmian [Staniewski 2005, s. 19]. Do zarządzania współczesną organizacją gospodarczą nie wystarcza już intuicja czy doświadczenie – kierowanie musi opierać się na profesjonalnie zbieranych i przetwarzanych informacjach. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces potrafią konsekwentnie tworzyć nową wiedzę, rozpowszechniać ją wewnątrz i szybko zamieniać w nowe technologie i produkty.

Teorię firmy opartej na wiedzy (*knowledge-based theory of the firm*) można w zasadzie traktować jako synonim kompetencyjnej teorii firmy (szerszej) lub teorii zasobowej (najszerszej). Stara się ona wyjaśnić powstawanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej firmy związanej z szeroko rozumianą wiedzą już posiadaną lub dopiero zdobywaną [Grant 1996, s. 109-122]. Zgodnie z nią przedsiębiorstwo to podmiot tworzący wiedzę, a wiedza i umiejętność jej wykorzystania stanowią najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej. Wiedza jest zasobem zróżnicowanym, dlatego rozważania o cenności jej zasobu muszą odnosić się do konkretnych rodzajów tego zasobu. Potwierdzeniem tego, że określone zasoby wiedzy hoteli stanowią mogą podstawę potencjału konkurencyjnego, jest fakt, że posiadają one cechy zasobów strategicznych w rozumieniu teorii zasobowej. Zasoby strategiczne przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (są cenne), a uzyskana dzięki nim przewaga jest trwała (zasoby są rzadkie, trudne do substytucji i imitacji).

Cechą wiedzy, która wiąże się z trwałością uzyskiwanej przewagi, jest ograniczona mobilność. Wynika ona z chęci zatrzymania wiedzy jako źródła władzy lub jest naturalną konsekwencją ukrycia wiedzy w działaniach oraz trudności z jej kodyfikacją. Specyficzna wiedza jest zasobem rzadkim w takim sensie, że jej ilość jest niewystarczająca, aby zaspokoić popyt na jej usługi, a podaż nie może być gwałtownie zwiększona (np. ograniczona liczba specjalistów posiadających szczegółową wiedzę) [Haffer 2003, s. 104]. Różnica w umiejętności wykorzystania posiadanych zasobów powoduje, że firmy dysponujące takimi samymi, cennymi za-

sobami, mogą uzyskiwać przewagę nad rywalami dzięki temu, że więcej z nich otrzymują. Wyższy stopień wykorzystania zasobu wiedzy przełoży się na powstanie przewagi konkurencyjnej.

Na znaczenie zasobów wiedzy dla konkurencyjności przedsiębiorstw wskazują różnorodne badania wielu branż i gałęzi gospodarki. Wśród badaczy i praktyków istnieje przekonanie, że dzięki zarządzaniu wiedzą organizacje mają szansę na wzrost zyskowności, efektywności i konkurencyjności [Beijerse 1999, s. 94-109; Hallin, Marnburg 2008, s. 379]. Badaniem związków pomiędzy wiedzą i zarządzaniem wiedzą a konkurencyjnością przedsiębiorstw zajmowali się m.in. McKeen, Zack i Singh, Rudez i Mihalic, Yang, Canina, Walsh, Enz, a z polskich autorów Mazur, Rószkiewicz, Strzyżewska, Stańczyk-Hugiet, Paliszkiewicz. Z ich badań wynika, że inwestycje w zasoby intelektualne przedsiębiorstw są istotne z punktu widzenia uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Mazur i in. 2008, s. 89]. Mazur, Rószkiewicz, Strzyżewska ustaliły, że im wyższy poziom orientacji menedżerów na wiedzę, a także im wyższy poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, tym przedsiębiorstwa uzyskują lepsze wyniki ekonomiczne.

W badanych przedsiębiorstwach wzrost orientacji na wiedzę wpływał korzystnie na pozycję rynkową względem konkurentów, w dalszej kolejności na realizację planów i poprawę sytuacji ekonomicznej. W innym badaniu ustalono, że wyższy poziom dojrzałości praktyk z zakresu zarządzania wiedzą jest pozytywnie skorelowany z trwałością wzrostu w długim czasie [Salojärvi i in. 2005]. Analizowano także bezpośrednie związki pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami finansowymi. Paliszkiewicz ustaliła, że najlepsze średnie przychody oraz najwyższą wartość średniego poziomu zysku brutto na jednego pracownika notowały przedsiębiorstwa, które uzyskały najlepsze wyniki w zakresie zarządzania wiedzą [Paliszkiewicz 2007, s. 174]. Według badań firmy doradczej KPMG, przedsiębiorstwa nieefektywnie zarządzające wiedzą mają wskaźnik ROCE (*return on capital employed*) niższy od średniej dla ich sektora średnio o 11,7 p.p., natomiast dla przedsiębiorstw efektywnie zarządzających wiedzą analogiczny wskaźnik jest wyższy w stosunku do średniej dla sektora o 3,9 p.p. [Kalinowski, Strojny 2009].

Prowadzone były także badania związane z konsekwencjami zaniechania działań z zakresu zarządzania wiedzą. Wynika z nich, że niedostateczna sprawność zarządzania wiedzą przekłada się na pogorszenie wyników przedsiębiorstwa. Według KPMG brak zarządzania wiedzą powoduje mniejszą wydajność organizacji i wyższe koszty jej funkcjonowania. Straty z tytułu nieefektywnego wykorzystania wiedzy wyceniono na ponad 45 000 zł na 1 zatrudnionego rocznie. Wynika z nich, że niedostateczna sprawność zarządzania wiedzą przekłada się na pogorszenie wyników przedsiębiorstwa. Według Greinera, Bohmann i Kremara zarządzanie wiedzą przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy rodzaj przyjętej strategii zarządzania wiedzą jest zgodny z ogólną strategią. W przeciwnym przypadku jest ono źródłem kosztów i nie przynosi żadnych efektów [Greiner

i in. 2007, s. 3-15]. W odniesieniu do konkurowania przez jakość prowadzone były badania wskazujące na związki pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wyższą jakością [Mukherjee i in. 1998, s. 35-49].

Z badań powadzonych w niemieckich przedsiębiorstwach wynika, że korzyści wynikające z zarządzania wiedzą obejmują: zwiększenie dostosowania usług do wymagań klientów, wzrost umiejętności i wiedzy pracowników, zwiększenie wydajności i produktywności pracowników, łatwość we wprowadzaniu nowych produktów i usług, poprawę stosunków z klientami, usprawnienie pamięci organizacyjnej. Badanie Rudez i Mihalic wykazało istnienie zależności pomiędzy różnymi rodzajami kapitału intelektualnego, tj. pomiędzy kapitałem ludzkim i kapitałem strukturalnym a kapitałem finalnych klientów [Rudez, Mihalic 2007, s. 188-199]. Relacja ta pośrednio wskazuje na istnienie związku pomiędzy zasobami wiedzy (w ujęciu węższym niż kapitał intelektualny) a skutecznością konkurowania przez jakość (na kapitał finalnych nabywców składały się głównie miary satysfakcji i lojalności nabywców).

Mimo że zarządzanie wiedzą w ciągu ostatnich lat jest jedną z najczęściej omawianych koncepcji zarządzania, to w sektorze małych i średnich firm, w porównaniu z innymi, brakuje badań empirycznych. Dotychczasowe wyniki pozwalają jednak na stwierdzenie, że wiedza może być źródłem przewagi konkurencyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach, a zależności pomiędzy źródłami przewagi a jej przejawami mają złożony i wieloetapowy charakter.

5. Charakterystyka badań małych i średnich przedsiębiorstw

W celu poznania opinii przedsiębiorców na temat warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw autor przeprowadził badania w grupie przedsiębiorstw należących do sektora MSP. Badania dotyczyły opinii przedsiębiorców na temat warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw¹. Ostatecznie analizie podano ponad 100 przedsiębiorstw z terenu województwa zachodniopomorskiego. Badania przeprowadzono w 2013 r. Materiały źródłowe zebrano za pomocą wywiadu bezpośredniego oraz kwestionariuszy elektronicznych, które wypełniali właściciele lub pracownicy wytypowanych przedsiębiorstw. Uzyskane informacje poddano analizie statystycznej i matematycznej, a następnie przedstawiono w formie opisowej, tabelarycznej i graficznej.

Należy zauważyć, że przy opracowywaniu wyników badań pojawiły się trudności natury metodologicznej. Informacje udzielane przez respondentów w odniesieniu do poszczególnych zagadnień tematycznych nie zawsze były w pełni porównywalne (w odmienny sposób interpretowano część pytań). Analizując wyniki badań można wysnuć następujące wnioski:

¹ W artykule autor skupi się tylko na części badań dotyczącej wiedzy, transferu wiedzy i zarządzania wiedzą w aspekcie wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

- przedsiębiorstwa najaktywniejsze, o najwyższym poziomie konkurencyjności, organizują procesy zarządzania wiedzą w sposób najbardziej świadomy i zorganizowany;
- praca zespołowa oraz praca wspomagana przez zewnętrznych trenerów i konsultantów nie stanowi priorytetu dla większości badanych przedsiębiorstw;
- brak wewnętrznej wymiany doświadczeń i wiedzy;
- zaniedbuje się, a w niektórych przypadkach wręcz porzuca poszukiwania wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, zapisywania jej i upowszechniania;
- wiedza zastana postrzegana jest jako zagrożenie, część badanych firm dąży do jej eliminacji, co skutkuje utratą potencjału dorobku organizacji;
- systemy informacji wewnętrznej są niewydolne – występuje natłok informacji zbędnych, tworzone procedury nie odróżniają wagi informacji;
- wiedza staje się dobrem ekskluzywnym, dostępnym dla wybranych, w związku z czym występuje brak woli udostępniania wiedzy i dzielenia się nią;
- brakuje systemów wewnętrznego transferu wiedzy, a pracownicy muszą indywidualnie zabiegać o wiedzę;
- systemy motywacyjne są niedostosowane do wymogów organizacji uczącej się;
- niewielkie wykorzystanie zebrań jako metody przekazywania wiedzy;
- ponad połowa firm nie wykorzystuje metody *learning sets* (czyli zespołów wzajemnego uczenia się kierowników);
- ciągle szkolenia wewnętrzne prowadzi zaledwie 11% przedsiębiorstw, a 48% sporadycznie lub w ogóle;
- zaledwie 17% badanych organizacji ma w pełni sprawny system łączności wewnętrznej;
- spośród badanych przedsiębiorstw tylko 27% sygnalizuje potrzebę transferu wiedzy spoza organizacji;
- do głównych przyczyn tak niskiego zainteresowania pozyskiwaniem wiedzy i technologii ze źródeł zewnętrznych respondenci zaliczają przede wszystkim: brak odpowiedniej informacji na temat źródeł i sposobów pozyskania wiedzy, niewystarczające fundusze własne na transfer wiedzy, skomplikowane przepisy prawa, brak zainteresowania współpracą ze strony jednostek naukowo-badawczych;
- nowatorski charakter produktów i usług dla większości przedsiębiorstw nie miał znaczenia;
- firmy nie przewidują inwestycji nastawionych na wprowadzanie wysoko innowacyjnych produktów i usług.

Zaprezentowane wyniki wskazują na dość częste dysfunkcje stanowiące utrudnienia w procesach zarządzania wiedzą i transferu wiedzy w małych i średnich. Mogą one być przyczyną wielu negatywnych konsekwencji, jak: niekompetencja pracownicza, opóźnienia w realizacji zadań, nadmierne koszty, niski poziom innowacyjności, złe stosunki międzyludzkie itp.

W przyszłości zaprezentowane badania zostaną rozszerzone – oprócz województwa zachodniopomorskiego obejmą również Meklemburgię Pomorze Przednie (Mecklemburg-Vorpommern). Projekt będzie zajmował się kluczowymi problemami związanymi z zagadnieniami dotyczącymi problematyki zarządzania wiedzą i transferu technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego. Problemy, na które chciałbym zwrócić uwagę, to przede wszystkim: stopień zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw w zarządzanie wiedzą, źródła transferu technologii, modele i systemy zarządzania wiedzą i transferem technologii, pomoc państwowa i unijna w procesach transferu technologii, stopień zaawansowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami wyższymi i jednostkami badawczymi, wdrażanie innowacji. Efektem pracy byłyby raporty w cyklu rocznym bądź dwuletnim, wykłady i warsztaty dla przedsiębiorców i naukowców zainteresowanych współpracą.

6. Zakończenie

Procesy globalizacyjne i integracyjne oraz rozwój na świecie gospodarki opartej na wiedzy stanowią dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce nie lada wyzwanie ze względu na zagrożenie konkurencyjne ze strony bardziej innowacyjnych zagranicznych podmiotów. Z drugiej strony specyfika gospodarki napędzanej wiedzą otwiera nowe szanse dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, premiując elastyczność, różnorodność i twórczość w działaniu. W warunkach dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych możliwe jest w stosunkowo krótkim czasie i bez dużych nakładów przekształcenie się z przedsiębiorstw lokalnych w globalne.

Mimo istotnej roli, jaką sektor MSP odgrywa w polskiej gospodarce, jego zaangażowanie w proces budowania w kraju podstaw gospodarki opartej na wiedzy należy uznać za daleko odbiegające od oczekiwań. Najważniejszą kategorią nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw z sektora MSP w Polsce postają nakłady inwestycyjne. Świadczy to zarówno o ciągłej potrzebie modernizacji, jak i odzwierciedla transfer technologii uprzedmiotowionych w maszynach, czyli wdrażanie rozwiązań nie opracowanych w firmie. Wydaje się, że przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi głównie w niechęci ze strony małych i średnich przedsiębiorców do podejmowania ryzyka. Aktywne formy podnoszenia poziomu zaawansowania technologicznego wymagają ponadto często współpracy z innymi firmami z branży oraz pozostałymi podmiotami wyspecjalizowanymi we wspieraniu tego procesu, jak np. firmy konsultingowe, instytucje badawczo-rozwojowe, szkoły wyższe i inne placówki naukowe, podmioty pośredniczące. Tymczasem w Polsce obserwuje się brak zaufania w kontaktach z partnerami biznesowymi. Kryzys zaufania nie dotyczy wprawdzie wyłącznie małych i średnich przedsiębiorców, jednak badania

statystyczne dowodzą, że skłonność do współpracy rośnie wraz z wielkością podmiotów gospodarczych [Główny Urząd Statystyczny 2012].

Innym zjawiskiem obserwowanym w sektorze MSP w Polsce jest brak zainteresowania wyraźnym rozwojem firmy ze strony niektórych przedsiębiorców. Stawiają oni sobie za cel jedynie przetrwanie na rynku. Postawa taka nie sprzyja zaangażowaniu się w prace badawczo-rozwojowe (wewnętrzne i zewnętrzne). Tymczasem jedynie aktywne formy zwiększania zawansowania technologicznego pozwalają osiągnąć trwałą przewagę w tym zakresie nad konkurentami. Brak odpowiedniego potencjału konkurencyjności, czyli m.in. własnego zaplecza technologicznego, które chociaż w pewnym stopniu uczestniczyłoby w procesach transferu technologii, skazuje przedsiębiorstwo wyłącznie na naśladownictwo.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 1.
- Beijerse R.P., *Questions in Knowledge Management: Defining and conceptualising a Phenomenon*, “The Journal of Knowledge Management” 1999, vol. 3, no. 2.
- Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.
- Gallupe B., *Knowledge management systems: surveying the landscape*, “International Journal of Management Reviews” 2001, vol. 3, no. 1.
- Głodek P., Gołębiowski M., *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Vademecum innowacyjnego przedsiębiorcy*, t. 2, Warszawa 2006.
- Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, “Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, s. 109-122.
- Greiner M.E., Bohmann T., Kremer H., *A strategy for knowledge management*, “Journal of Knowledge Management” 2007, vol. 11, no. 6.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003.
- Hallin C.A., Marnburg E., *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, “Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 2.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, no. 5/6.
- Kalinowski J., Strojny M., *Jak skutecznie zarządzać wiedzą w XXI wieku?*, KGPM 2009.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- McDermott R., *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, “California Management Review” 1999, no. 4.
- Mikuła B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *Bariery realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w praktyce*, [w:] *Problemy pracy i polityki społecznej. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Adamowi Szałkowskiemu*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010.

- Mikuła B., Makowiec M., *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe nr 801, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009.
- Mukherjee L.N.V., Lapre A.S., Wassenhove M.A., *Knowledge driven quality improvement*, "Management Science" 1998, vol. 44, no.11, s. 35-S49.
- Nowak-Far A., *Globalna konkurencja*, PWN, Poznań 2000.
- Nonaka I., *The knowledge-creating company*, [w:] *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, 1998.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Polent, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, "Long Range Planning" 2000, vol. 33.
- Paliszkievicz J.O., 2004, *Knowledge management: a short introduction*, [w:] *Polska w Unii Europejskiej*, red. J. Szopa, P. Pachura, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Rudez H.N., Mihalic T., *Intellectual Capital In The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia*, "International Journal of Hospitality Management" 2007, vol. 26, no. 1.
- Rzempala J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Salojärvi S., Furu P., Sveiby K.E., *Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs*, "Journal of Knowledge Management" 2005, vol. 9, no. 2.
- Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Świtalski M., *Wiedza i bariery jej transferu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, t. 2, red. M. Morawski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
- Szymura-Tyc M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.
- Teece D., Pisano G., *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, no. 3.

KNOWLEDGE AS A TOOL OF BUILDING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMES

Summary: The article analyses the influence of knowledge, its transfer and knowledge management on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. The main part of the article presents the concepts of knowledge and knowledge transfer, and then the essence of competitive advantage and the impact of knowledge and knowledge transfer on the level of competitiveness of SMEs. Finally the article describes research on the sector of small and medium-sized enterprises.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge transfer competitiveness, competitive advantage, small and medium-sized enterprises.