

PRACE NAUKOWE

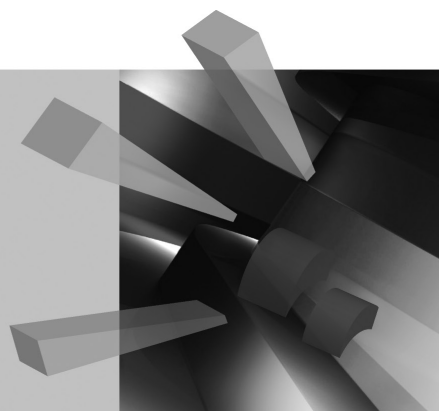
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

299

Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Marian Hopej

Anna Zgrzywa-Ziemak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-342-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej	9
Aldona Małgorzata Dereń: Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
Joanna Kacała: Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna	33
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań	40
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą	49
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	61
Barbara Olszewska: Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się	75
Paweł Rumniak: Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy	94
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej	105
Ewa Stańczyk-Hugiet: Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
Edyta Tabaszewska: Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych	122
Marek Wąsowicz: Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy	138
Anna Zabłocka-Kluczka: Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
Anna Zgrzywa-Ziemak: Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

Summaries

Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Technology research center in municipal enterprise development strategy	23
Aldona Małgorzata Dereń: Importance of knowledge and innovation in the process of company management	32
Joanna Kacała: Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence	39
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept	48
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept	60
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application	74
Barbara Olszewska: Small and medium enterprises as learning organizations	81
Paweł Rumniak: Market assets or resources?	93
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Knowledge management as a source of small company's success	104
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Key features of the competitiveness of an intelligent organization	112
Ewa Stańczyk-Hugiet: What drives evolution in knowledge based economy?	121
Edyta Tabaszewska: Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies	129
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio	137
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Human capital in shaping agility of knowledge based organizations	147
Anna Zabłocka-Kluczka: Boundaries of organization and organization's immunity to crisis	159
Anna Zgrzywa-Ziemak: Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability	169

Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO ŹRÓDŁO SUKCESU MAŁEJ FIRMY

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony zagadnieniu zarządzania wiedzą w małych firmach w kontekście możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego. Badania zostały przeprowadzone za pomocą metody analizy przypadków z wykorzystaniem narzędzia diagnostycznego, tj. audytu zarządzania wiedzą. Do badania wybrano trzy małe, innowacyjne przedsiębiorstwa. Wyniki audytu zarządzania wiedzą wskazują, że firmy, w których lepiej funkcjonuje obszar zarządzania wiedzą, mają lepszą sytuację ekonomiczną i rynkową.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, wiedza specjalistyczna, wiedza menedżerska, audyt zarządzania wiedzą, mała firma, sukces.

1. Wstęp

Sukces małych przedsiębiorstw jest w znacznym stopniu uwarunkowany tym, czy ich właściciele potrafią skutecznie wdrożyć koncepcje ciągłego uczenia się. Nowa wiedza w małym przedsiębiorstwie może być istotnym motorem wzrostu i rozwoju, a świadomość i umiejętność zdobywania, akumulowania i tworzenia wiedzy jest jednym z najważniejszych czynników przesądzających o przetrwaniu i sukcesie małych firm.

W artykule przedstawiono sposób wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach i jego przełożenie na ich sytuację rynkową.

2. Zarządzanie wiedzą – specyfika małych przedsiębiorstw

W epoce wszechobecnych, bardzo intensywnych zmian w otoczeniu konieczne staje się ciągle poszukiwanie innowacji jako czynnika budowania przewagi konkurencyjnej. Jak podają W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk: „w wyścigu konkurencyjnym na czoło wysuwają się firmy inteligentne, zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań, firmy wirtualne i zwinne, a wśród umiejętności zarządzania zdecydowanie prym wiedzie umiejętność zarządzania wiedzą i umiejętność w zakresie gromadzenia kapitału intelektualnego” [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 133].

Małe przedsiębiorstwa z racji swojego rozmiaru są bardziej zwinne niż firmy duże, jednak kwestia osiągnięcia sukcesu jest w ich przypadku bardzo mocno związana z umiejętnością identyfikowania szans w otoczeniu oraz umiejętnościami i wiedzą ich właścicieli. Jednym z przejawów zarządzania wiedzą jest zdolność wprowadzania innowacji. Jak wskazują badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, w porównaniu z przedsiębiorstwami zagranicznymi polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się niską aktywnością w zakresie wprowadzania innowacji. Symptomatyczne jest, że tylko 15% małych firm jest określanych mianem firm innowacyjnych.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań ukazujących innowacyjność polskich firm na tle sytuacji w innych krajach europejskich.

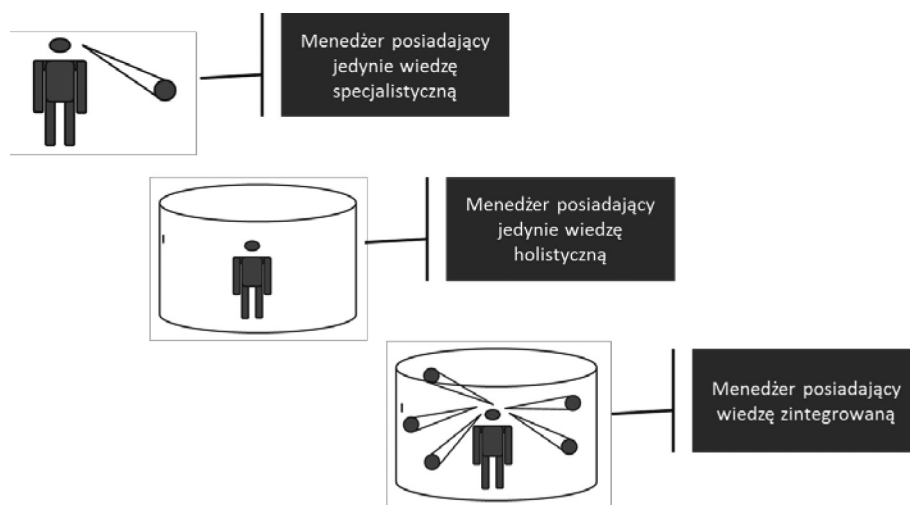
Tabela 1. Odsetek firm innowacyjnych w wybranych krajach w latach 2006-2008

Ogółem		Liczba zatrudnionych					
		10-49		50-249		250 i więcej	
Niemcy	72,00%	Niemcy	68,00%	Niemcy	79,00%	Estonia	92,00%
Belgia	54,00%	Cypr	49,00%	Estonia	73,00%	Niemcy	91,00%
Estonia	53,00%	Belgia	47,00%	Cypr	72,00%	Austria	89,00%
Finlandia	53,00%	Finlandia	47,00%	Belgia	70,00%	Finlandia	87,00%
Irlandia	52,00%	Irlandia	45,00%	Irlandia	70,00%	Irlandia	86,00%
Cypr	52,00%	Estonia	44,00%	Austria	70,00%	Szwecja	86,00%
Szwecja	50,00%	Portugalia	44,00%	Włochy	66,00%	Belgia	84,00%
Austria	49,00%	Szwecja	43,00%	Norwegia	65,00%	Portugalia	84,00%
Portugalia	48,00%	Dania	40,00%	Szwecja	64,00%	Hiszpania	84,00%
Dania	46,00%	Włochy	40,00%	Finlandia	63,00%	Cypr	82,00%
Luksemburg	45,00%	Austria	38,00%	Portugalia	63,00%	Słowenia	82,00%
Włochy	44,00%	Holandia	35,00%	Malta	63,00%	Włochy	80,00%
Holandia	42,00%	Luksemburg	34,00%	Holandia	61,00%	Dania	79,00%
Czechy	42,00%	Czechy	34,00%	Francja	59,00%	Luksemburg	79,00%
Norwegia	42,00%	Norwegia	33,00%	Hiszpania	59,00%	Norwegia	79,00%
Słowenia	40,00%	Francja	33,00%	Dania	58,00%	Francja	77,00%
Francja	40,00%	Chorwacja	33,00%	Luksemburg	57,00%	Czechy	74,00%
Chorwacja	38,00%	Słowenia	31,00%	Czechy	54,00%	Holandia	73,00%
Malta	37,00%	Malta	29,00%	Słowenia	54,00%	Malta	73,00%
Hiszpania	34,00%	Hiszpania	29,00%	Chorwacja	48,00%	Chorwacja	72,00%
Bułgaria	29,00%	Bułgaria	25,00%	Bułgaria	37,00%	Litwa	65,00%
Łotwa	27,00%	Łotwa	23,00%	Litwa	37,00%	Łotwa	64,00%
Słowacja	26,00%	Słowacja	20,00%	Słowacja	35,00%	Polska	62,00%
Litwa	26,00%	Litwa	18,00%	Polska	34,00%	Słowacja	60,00%
Polska	22,00%	Rumunia	18,00%	Łotwa	33,00%	Bułgaria	59,00%
Węgry	22,00%	Węgry	16,00%	Węgry	31,00%	Węgry	59,00%
Rumunia	22,00%	Polska	15,00%	Rumunia	27,00%	Rumunia	49,00%

Źródło: [PARP 2010, s. 12].

Zamieszczone w tab. 1 dane wskazują, że największy problem z innowacyjnością mają przedsiębiorstwa małe. Tylko około co trzecia średnia firma wykazuje działania innowacyjne, a wśród przedsiębiorstw dużych udział firm wdrażających innowacje wynosi 62%. Wartości te jednak plasują nasz kraj w dolnych częściach tabeli, co ukazuje, jak duży jest dystans w zakresie innowacyjności do innych gospodarek europejskich.

Różnice pomiędzy wynikami badań w poszczególnych grupach przedsiębiorstw są naturalne, ponieważ pozytywny potencjał organizacyjny zarówno w części materialnej, jak i niematerialnej w małych firmach jest z natury mniejszy niż w dużych organizacjach gospodarczych, stając się źródłem barier w zarządzaniu wiedzą. Bariery te to przede wszystkim ograniczone możliwości kapitałowe utrudniające prowadzenie samodzielnych badań B+R, występowanie wysokiego ryzyka wynikającego z nieudanych innowacji, brak korzyści skali oraz mniejsze umiejętności marketingowe. Należy jednak stwierdzić, że w małych przedsiębiorstwach tkwi jednak duży potencjał w zakresie tworzenia nowej wiedzy i innowacji, który wynika z ich naturalnej zdolności do szybkiego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu i uczenia się. Kolejne czynniki sprzyjające innowacyjności to brak utrudnień wynikających z występowania w dużych organizacjach gospodarczych zjawiska „biurokratycznego bezwładu”, funkcjonowanie prostych struktur organizacyjnych oraz efektywnej nieformalnej sieci komunikacyjnej sprzyjającej transferowi wiedzy.



Rys. 1. Modele menedżera wiedzy

Źródło: [Żemigala 2007, s. 18].

Wyniki badań prowadzonych wśród polskich przedsiębiorców wskazują, że dominują wśród nich osoby z wykształceniem technicznym, które postrzegają kom-

petencje techniczne jako bardziej potrzebne niż kompetencje menedżerskie. Jak zauważa F. Bławat, atutem polskich właścicieli – menedżerów jest stosunkowo dobre wykształcenie, a słabością są braki w kompetencjach menedżerskich [Bławat 2003, s. 121]. Jak podaje M. Żemigala, najbardziej pożądanym w dzisiejszych czasach jest menedżer posiadający wiedzę zintegrowaną, a więc składającą się z wiedzy specjalistycznej, tj. wiedzy technicznej związanej z profilem działania przedsiębiorstwa i metodami zarządzania, oraz wiedzy holistycznej, która jest odzwierciedleniem takich dziedzin, jak psychologia, socjologia, filozofia czy też etyka biznesu [Żemigala 2007, s. 18].

Powstaje pytanie, czy i w jaki sposób zasób wiedzy kluczowych menedżerów w małych firmach przekłada się na ich sukces rynkowy. Inspiracją do przeprowadzenia badań były obserwacje, które wskazywały na fakt, że firmy dysponujące ogromnym potencjałem w zakresie innowacyjności, dysponujące wysoko wyspecjalizowaną wiedzą techniczną mają znaczne problemy wynikające z braków w zakresie wiedzy związanej z zarządzaniem.

3. Metodyka badań




Badania, które posłużyły za kanwę niniejszego artykułu, zostały przeprowadzone metodą analizy przypadków. Wybrane do badania przedsiębiorstwa to firmy zaliczane do klasy mikro- lub małych przedsiębiorstw, przy czym wszystkie mogą być określone jako przedsiębiorstwa innowacyjne. Firma oznaczona kodem A funkcjonuje od 5 lat, działa w branży wysokich technologii, jest zarządzana jednoosobowo przez właściciela posiadającego wyższe wykształcenie techniczne. W czasie swojego funkcjonowania zrealizowała kilka projektów opracowania i wyprodukowania innowacyjnych urządzeń dla dużych firm przemysłowych. Cechą wyróżniającą jest bardzo skutecznie pozyskiwanie środków pomocowych na badania i rozwój. W czasie prowadzenia badań firma realizowała kilka projektów innowacyjnych urządzeń wspieranych środkami pomocowymi, które powinny być wprowadzone na rynek w latach 2013-2014. Poziom zatrudnienia w firmie w czasie ostatniego roku wynosił 8-9 osób, w tym cztery osoby zatrudnione były w ramach umowy o pracę.

Przedsiębiorstwo oznaczone kodem B funkcjonuje od 19 lat i od około 10 lat działa w branży produkcji detali z tworzyw sztucznych. Firma jest zarządzana przez dwóch wspólników, z których jeden posiada wykształcenie średnie zawodowe, natomiast drugi – wyższe ekonomiczne. Przedsiębiorstwo B intensywnie wykorzystuje okazje do pozyskiwania środków pomocowych w ramach funduszy unijnych. Produkty firmy są obecne na rynku krajowym oraz rynkach niemieckim i angielskim oraz rynkach Europy Środkowo-Wschodniej. Średni poziom zatrudnienia w firmie w czasie ostatniego roku wynosił około 13 osób zatrudnionych w ramach umowy o pracę oraz umowy-zlecenia.

Firma oznaczona kodem C funkcjonuje od 9 lat, od początku istnienia działa w branży wysokich technologii, jest zarządzana przez dwóch wspólników posia-

dających wykształcenie wyższe techniczne, przy czym jeden zajmuje się głównie sprawami zarządczymi, natomiast drugi zajmuje się głównie sprawami technicznymi. Podobnie do dwóch wcześniej opisanych przedsiębiorstw firma C intensywnie wykorzystuje okazje do pozyskiwania środków pomocowych w ramach funduszy unijnych. Produkty firmy sprzedawane są na rynku krajowym oraz rynkach Europy Zachodniej i Europy Środkowo-Wschodniej. Średni poziom zatrudnienia w firmie w czasie ostatniego roku wynosił 7 osób zatrudnionych w ramach umowy o pracę, dodatkowo firma zazwyczaj posiłkuje się pracą 3-4 stażystów.

Porównanie typów wiedzy, którą dysponują osoby zarządzające badanymi przedsiębiorstwami, jest zilustrowane na rys. 2.

FIRMA A:	Właściciel –	wiedza specjalistyczna techniczna	
FIRMA B:	Wspólnik B1 –	wiedza specjalistyczna techniczna	
	Wspólnik B2 –	wiedza specjalistyczna techniczna / wiedza specjalistyczna ekonomiczna	
FIRMA C:	Wspólnik C1 –	wiedza specjalistyczna techniczna	
	Wspólnik C2 –	wiedza specjalistyczna techniczna / wiedza specjalistyczna ekonomiczna	

Rys. 2. Typy wiedzy, którą dysponują osoby zarządzające badanymi przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie własne.

Do porównania sytuacji w zakresie zarządzania wiedzą został wykorzystany audyt zarządzania wiedzą, tj. narzędzie opracowane przez zespół autorów: A. Kowalczyk i B. Nogalski [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 143-162]. Kwestionariusz audytu zarządzania wiedzą jest podzielony na kilka głównych obszarów (poziomy: integracyjny, strukturalny, megaprocesowy i narzędziowy), w ramach których znajdują się pytania odnoszące się do konkretnych aspektów zarządzania wiedzą. Arkusz pytań audytowych skonstruowany jest w oparciu o pytania zamknięte oraz pytania, w których udostępniona jest lista możliwych odpowiedzi. Na potrzeby przeprowadzenia badań służących do przygotowania niniejszego artykułu przyjęto zasadę przydzielania w obszarze danego pytania lub elementu listy możliwych odpowiedzi jednego punktu w przypadku potwierdzenia występowania danego działania/zjawiska. Wywiady zostały przeprowadzone w czasie bezpośrednich rozmów z respondentami, którymi były osoby zarządzające badanymi przedsiębiorstwami.

4. Wyniki audytu zarządzania wiedzą – poziom integracyjny

Zbiorcze wyniki audytu zarządzania wiedzą na poziomie integracyjnym są zilustrowane w tab. 2. Warto zwrócić uwagę, że zagadnienia poruszane w tym obszarze audytu stanowią *de facto* obowiązki najwyższego kierownictwa organizacji.

Tabela 2. Wynik audytu zarządzania wiedzą w trzech badanych przedsiębiorstwach – poziom integracyjny

Przedsiębiorstwo	A	B	C
Sumaryczna liczba punktów	6	16	31
1. Jak kadra kierownicza ustala organizacyjne wartości w zakresie wiedzy, krótko- i długoterminowe kierunki oraz oczekiwania odnośnie do jej rozwoju i pożądaných efektów?	0	2	4
2. Czy kadra kierownicza wyższego szczebla regularnie przegląda miary kluczowych osiągnięć w zakresie zarządzania wiedzą?	0	2	4
3. Jak kadra kierownicza wyższego szczebla komunikuje wszystkim pracownikom i kluczowym dostawcom i partnerom organizacyjne wartości w zakresie wiedzy, kierunki i oczekiwania?	0	3	4
4. Jak kadra kierownicza wyższego szczebla zapewnia dwustronną komunikację w tematach dotyczących zarządzania wiedzą?	1	2	3
5. Jak kadra kierownicza wyższego szczebla tworzy środowisko, które motywuje do rozwoju wiedzy oraz wymaga rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy?	2	2	6
6. Jak praktyki wynagradzania, uznawania oraz związane z tym nagrody motywacyjne mają wzmacniać wysokowydajną pracę koncentrującą się na pozyskiwaniu, transferze i wykorzystywaniu wiedzy?	0	1	2
7. Czy w organizacji została zdefiniowana odpowiedzialność określonego członka najwyższego kierownictwa (lub całego zespołu) za działania w zakresie zarządzania wiedzą ?	3	4	8

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na sposób realizowania zadań kierownictwa w obszarze zarządzania wiedzą w firmie A. Jest to jedyne przedsiębiorstwo, które jest zarządzane w zasadzie jednoosobowo. Ocena sytuacji na poziomie integracyjnym rażąco odbiega od oceny firmy C, przy czym firmy zarówno A, jak i C dysponują bardzo dużym potencjałem wiedzy technicznej. Różnicą jest natomiast fakt, że w przedsiębiorstwie A właściciel po pierwsze nie dysponuje wiedzą menedżerską, po drugie nie jest w stanie realizować działań w obszarze zarządzania wiedzą nie tylko na poziomie firmy C, ale nawet na poziomie firmy B, w której jeden ze współników dba o ten obszar. Specyfika branżowa firmy B nie kreuje znacznej presji na funkcjonowanie zarządzania wiedzą. Produkty tego przedsiębiorstwa cechują się przede wszystkim tym, że wiedza konieczna do ich wytwarzania i rozwoju nie jest wiedzą wysoce spe-

cialistyczną, a po drugie specyfika tych produktów powoduje mniejsze tempo wprowadzania zmian (zazwyczaj działania te realizowane są w cyklu rocznym). Pomimo dużo mniejszego znaczenia tego obszaru jest on zarządzany w sposób umiętny i dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa.

5. Wyniki audytu zarządzania wiedzą – poziom strukturalny

Bardzo podobne w swojej wymowie są wyniki audytu przeprowadzonego w odniesieniu do zagadnień określonych na poziomie strukturalnym, które są zilustrowane w tab. 3.

Tabela 3. Wynik audytu zarządzania wiedzą w trzech badanych przedsiębiorstwach – poziom strukturalny

Przedsiębiorstwo	A	B	C
Sumaryczna liczba punktów	1	6	12
1. Czy są kluczowe miary lub wskaźniki osiągnięć stosowane do kontroli i udoskonalania procesów tworzenia wiedzy?	0	0	7
2. Jak organizacja zbiera, selekcjonuje, wyrównuje i integruje informacje o skuteczności pozyskiwania, rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy do śledzenia codziennych operacji i całościowych osiągnięć?	0	2	2
3. Jak utrzymuje się aktualność systemu pomiarowego z potrzebami i kierunkami biznesu? Jak zapewnia się, że system pomiarowy osiągnięć jest czuły na szybkie lub nieoczekiwane zmiany organizacyjne lub zewnętrzne?	0	2	2
4. Jak udostępnia się niezbędne dane, informacje i wiedzę (indywidualną i organizacyjną)? Jak udostępnia się je pracownikom, dostawcom i partnerom oraz klientom?	1	2	1

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tab. 3 wskazuje na istnienie znaczącej różnicy między firmami. Aspekt planowania, monitorowania i doskonalenia procesów zarządzania wiedzą jest wyeksponowany tylko w firmie C, gdzie zdefiniowano działania związane z pozyskiwaniem, rozwijaniem, kodyfikacją, transferem i wykorzystywaniem wiedzy. Przedsiębiorstwa A i B realizują również te działania, ale raczej na zasadzie reagowania na pojawiające się *ad hoc* potrzeby niż w ramach przemyślanego, ustrukturyzowanego systemu. Najmniejsze różnice dotyczą wykorzystania systemu informatycznego jako narzędzia do udostępniania wiedzy pracownikom, dostawcom i klientom.

6. Wyniki audytu zarządzania wiedzą – poziom megaprocesowy i narzędziowy

Względnie najmniejsze różnice punktowe dotyczą oceny na poziomach megaprocesowym i narzędziowym, zwłaszcza w obszarze kodyfikacji wiedzy. Oceny w pozostałych obszarach wpisują się w schemat zidentyfikowany w przypadku poziomów integracyjnego oraz strukturalnego, tzn. najniższe oceny uzyskuje przedsiębiorstwo A, wyższe – firma B, natomiast liderem jest organizacja oznaczona kodem C. Zagregowane oceny dotyczące poziomów megaprocesowego i narzędziowego są ujęte w tab. 4.

Tabela 4. Wynik audytu zarządzania wiedzą w trzech badanych przedsiębiorstwach – poziom megaprocesowy i poziom narzędziowy

Przedsiębiorstwo	A	B	C
Sumaryczna liczba punktów	45	56	70
<i>POZYSKIWANIE I ROZWIJANIE</i>	16	18	26
1. Czy organizacja w sposób świadomy identyfikuje i zarządza procesem pozyskiwania i rozwijania wiedzy?	3	3	3
2. Czy kadra kierownicza wyższego szczebla przenosi sugestie pracowników na rozwijanie priorytetów ciągłego doskonalenia kluczowych obszarów biznesowych i na stwarzanie okazji do rozwoju i innowacji?	1	2	2
Istnieje określony mechanizm projektowania nowych rozwiązań gwarantujący uczestnikom projektów finansowanie, swobodę i autonomię, dostęp do infrastruktury, wsparcie merytoryczne.	4	3	4
3. Czy organizacja aktywnie wspiera powstawanie zespołów pracowniczych zajmujących się pozyskiwaniem i rozwijaniem wiedzy?	0	0	2
Kadra kierownicza wyższego szczebla i pracownicy wnoszą wkład do ulepszania tych społeczności poprzez finansowanie, swobodę i autonomię, dostęp do infrastruktury, wsparcie merytoryczne.	0	0	4
4. Czy w organizacji funkcjonuje (praktykowana jest) określona procedura działań związanych z innowacjami procesowymi i produktowymi?	0	2	2
Stosowane narzędzia pozyskiwania wiedzy jawnej	3	3	5
Stosowane narzędzia pozyskiwania wiedzy ukrytej	3	4	4
Stosowane narzędzia rozwijania wiedzy	2	1	2
<i>KODYFIKACJA</i>	12	12	14
Czy organizacja w sposób świadomy identyfikuje i zarządza procesem kodyfikacji wiedzy?	4	4	4
Czy w organizacji jest określona procedura postępowania dla wiedzy jawnej w zakresie selekcji, przechowywania, aktualizacji, udostępniania?	3	4	4
Czy w organizacji jest określona procedura postępowania dla wiedzy ukrytej?	2	1	2

Tabela 4, cd.

Stosowane narzędzia kodyfikacji wiedzy jawnej	2	2	3
Stosowane narzędzia kodyfikacji wiedzy ukrytej	1	1	1
<i>TRANSFER</i>	8	13	17
1. Czy organizacja w sposób świadomy identyfikuje i zarządza procesem transferu wiedzy?	2	6	6
Stosowane narzędzia transferu wiedzy jawnej	3	3	5
Stosowane narzędzia transferu wiedzy ukrytej	3	4	6
<i>WYKORZYSTANIE</i>	9	13	13
1. Czy w organizacji funkcjonuje (jest praktykowana) określona procedura działań związanych z innowacjami procesowymi i produktowymi?	2	3	3
2. Czy w organizacji funkcjonuje (jest praktykowana) określona procedura planowania realizacji projektu (zlecenia)?	4	4	4
3. Czy w organizacji funkcjonuje (jest praktykowana) określona procedura analizowania zrealizowanego projektu (zlecenia)?	2	4	4
Stosowane narzędzia wykorzystania wiedzy	1	2	2

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę, że poziomy megaprocesowy i narzędziowy odnoszą się do zagadnień bieżącego posługiwania się wiedzą w działalności przedsiębiorstwa. Każda z badanych firm deklaruje świadomość w tym zakresie, co przekłada się na wykonywanie działań stosownych do potrzeb.

7. Wyniki audytu zarządzania wiedzą – ujęcie przekrojowe

Pomimo utrzymania kolejności firm w rankingu różnice w ocenach nie są tak widoczne, jak na poprzednio analizowanych poziomach zarządzania wiedzą. Można zatem sformułować wniosek, że w ramach działań bieżących wszystkie badane firmy wykazują należyłą staranność o procesy związane z pozyskiwaniem, kodyfikacją, transferem i wykorzystaniem wiedzy. Występują natomiast różnice w odniesieniu do poziomów integracyjnego i strukturalnego. Działania na tych poziomach wymagają od kierownictwa świadomości i determinacji we wdrażaniu systemowych rozwiązań w obszarze zarządzania wiedzą. Widać również wyraźnie, że firma A, w której na poziomie najwyższego kierownictwa brakuje wiedzy menedżerskiej, znacząco odstaje nie tylko od przedsiębiorstwa C, które pracuje w podobnej branży, ale także od firmy B, która ma produkty mniej nasycone wiedzą techniczną, ale za to umiejętnie wykorzystuje okazje do wdrażania innowacji produktowych i procesowych i dba o długofalowy przyrost wiedzy w organizacji.

Sumaryczne oceny uzyskane poprzez zastosowanie narzędzia audytu zarządzania wiedzą wskazują na bardzo zróżnicowany poziom funkcjonowania tego obszaru w badanych organizacjach (patrz tab. 5).

Tabela 5. Wynik audytu zarządzania wiedzą w trzech badanych przedsiębiorstwach – ujęcie przekrojowe

Przedsiębiorstwo	A	B	C
<i>POZIOM INTEGRACYJNY</i>	6	16	31
<i>POZIOM STRUKTURALNY</i>	1	6	12
<i>POZIOM MEGAPROCESOWY I NARZĘDZIOWY</i>	45	56	70
OCENA OGÓLNA	52	78	113

Źródło: opracowanie własne.

Kontekst niniejszego artykułu zakłada istnienie relacji pomiędzy stopniem dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania wiedzą a jej sukcesem rynkowym. Dwie badane organizacje, gdzie na szczeblu najwyższego kierownictwa pracują menedżerowie łączący wiedzę techniczną i wiedzę menedżerską (firmy B i C), charakteryzuje dobra sytuacja ekonomiczna. Przedsiębiorstwo C dynamicznie rozwija swoją ofertę produktową, intensywnie buduje swoją pozycję na kolejnych rynkach zagranicznych, notuje dynamiczny wzrost sprzedaży. Dobra pozycja rynkowa idzie w parze z bardzo dobrym poziomem zarządzania wiedzą, ponieważ osoby zarządzające zdają sobie sprawę, że długoterminowy sukces firmy zależy od utrzymania wysokiej innowacyjności i dynamiki, co uzależnione jest od tego, jak organizacja zarządza wiedzą. W przedsiębiorstwie B sytuacja jest mniej dynamiczna, jednak wynika to ze specyfiki produktu, którego wytworzenie nie wymaga wysoko specjalizowanej wiedzy technicznej, jednak wymaga umiejętności marketingowych, a uzyskanie pożądanej zyskowności jest uzależnione od zoptymalizowania procesów. Firma ta od kilku lat notuje stabilny wzrost sprzedaży, od kilku lat rozwija sprzedaż eksportową, co rok wprowadza nowe produkty do oferty, a jednocześnie sukcesywnie zwiększa liczbę zatrudnionych pracowników.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w przedsiębiorstwie A, które jest zarządzane przez właściciela mającego bogaty zasób wiedzy technicznej, jednak nie dysponującego wiedzą menedżerską. Ze względu na duże błędy w obszarze zarządzania projektami w czasie prowadzenia badań zidentyfikowano poważne ryzyko nieprzezwyciężenia organizacji w perspektywie kilku miesięcy. Pomimo posiadania prawie ukończonego, bardzo innowacyjnego i atrakcyjnego rynkowo produktu istniało zagrożenie, że firma nie będzie miała środków na jego produkcję i wprowadzenie na rynek. Przyczyną tego stanu rzeczy były błędy w planowaniu i monitorowaniu projektu, zarówno pod względem merytorycznym (zestaw funkcjonalności wyrobu okazał się nie w pełni dostosowany do potrzeb rynku), jak i finansowym (brak monitorowania realizacji projektów pod kątem zgodności z budżetem). Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest brak wiedzy menedżerskiej, co skutkuje m.in. znacznie niższymi ocenami obszaru zarządzania wiedzą. Symptomatyczne jest to, że obszar ten funkcjonuje najgorzej w firmie, której produkty mogą być rynkowymi przebojami, ponieważ pod względem koncepcji technicznej wyprzedzają wszystkie aktualnie dostępne na rynku rozwiązania.

8. Podsumowanie

Sposób zarządzania wiedzą jest w pewnym sensie wyznacznikiem osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. Wyniki badań przeprowadzonych za pomocą audytu zarządzania wiedzą wskazują, że obszar ten funkcjonuje w badanych przedsiębiorstwach na zróżnicowanym poziomie. Jednocześnie można dostrzec prawidłowość polegającą na tym, że firmy mające lepsze wyniki uzyskane za pomocą audytu zarządzania wiedzą mają lepszą sytuację ekonomiczną i rynkową. Trudno na podstawie przeprowadzonych badań wyrokować, czy lepsza sytuacja jest wynikiem lepszego zarządzania wiedzą, czy też lepsze zarządzanie wiedzą jest wynikiem lepszej sytuacji ekonomicznej i rynkowej. Wydaje się jednak, że szczegółowa analiza przypadku firmy A wskazuje, iż posiadanie przez osobę zarządzającą tylko wiedzy specjalistycznej technicznej jest źródłem problemów tej organizacji. Bardzo wyraźny jest dysonans między pozytywami, takimi jak: bardzo innowacyjny produkt, wysoki poziom rozwiązań technicznych, zarówno w kontekście konstrukcji urządzeń, jak i oprogramowania, a negatywnymi aspektami, takimi jak: bardzo złe zarządzanie projektami, brak prawidłowego prognozowania wydatków oraz brak bieżącego monitorowania stanu finansowego firmy.

Literatura

- Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą – koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport. Innowacyjność 2010*, Warszawa 2010.
- Żemigala M., *Holistyczne podejście do zarządzania wiedzą zadaniem współczesnego menedżera*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A SOURCE OF SMALL COMPANY'S SUCCESS

Summary: The article is devoted to the issue of knowledge management in small companies in the context of opportunities to achieve success. The study was conducted using the method of case studies with the use of diagnostic tool, such as knowledge management audit. The study was conducted in three small, innovative companies. Knowledge management audit results show that the companies which work better in the knowledge management area have a better economic and market situation.

Keywords: knowledge management, technical expertise, managerial knowledge, knowledge management audit, small company, success.