

MARCIN KŁAK

Uniwersytet Łódzki

**ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
W PRZEDSIĘBIORSTWACH STOWARZYSZONYCH
W „DOLINIE LOTNICZEJ”
(WYNIKI BADAŃ)**

Abstract: Knowledge Management in Companies Associated with “Aviation Valley” (Keys Findings). The mainly aim of this work is to present conception of knowledge management in companies associated with ‘Aviation Valley’. It was shown how knowledge management is become the principle aims in building competitive superiority among contemporary enterprises in high technology trade.

Wprowadzenie
**Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie
jako narzędzie przewagi konkurencyjnej**

Przedsiębiorstwa realizując własne cele biznesowe, muszą być otwarte na potrzeby klienta i kierować się nie tylko kryteriami zysku, lecz działać także w sposób społecznie odpowiedzialny. Stawia to duże wymagania zarządzaniu, które musi przejść swoistą metamorfozę. Przeważające dzisiaj koncepcje zarządzania zostały pomyślane dla warunków prowadzenia biznesu w okresie industrializacji i przestają być użyteczne dla zdecydowanie odmiennej gospodarki opartej na wiedzy. Nowe, uczące się przedsiębiorstwa opierające swój potencjał i reguły działania na wiedzy, muszą być zarządzane z myślą o przyszłości i pod kątem wprowadzania zmian, które tworzą nowy wymiar działania.

W erze szybkiego postępu cywilizacyjnego i rozwoju najnowszej generacji technologii coraz ważniejsza staje się rola podnoszenia konkurencyjności produkcji, znaczenie wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz zarządzanie zasobami wiedzy i kapitału intelektualnego.

Do ważnych czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw (obok ceny, jakości produktu, możliwości finansowych firmy, posiadanych kontaktów i kooperantów, jakości otoczenia wspierającego biznes) należy zaawansowanie technologiczne danego podmiotu gospodarczego (nakłady na inwestycje w środki trwałe oraz działalność badawczo-rozwojową), ale także wzrost wiedzy i kwalifikacji pracowników oraz korzystanie z *know-how*.

Konkurencyjność we współczesnej dobie rozwoju gospodarczego jest przede wszystkim warunkowana istnieniem silnego potencjału w zakresie kapitału ludzkiego i wiedzy, a także wysoką elastycznością i innowacyjnością podmiotów gospodarczych oraz instytucji i organizacji otoczenia m.in. władz samorządowych. Osiągnięcie globalnej przewagi konkurencyjnej w stosunku do największych konkurentów wymaga stworzenia efektywnego systemu wielowymiarowych, formalnych i nieformalnych powiązań o charakterze sieciowym. Sieć taka stymuluje m.in. efektywną dyfuzję wiedzy oraz transfer technologii, jak również umożliwia skuteczną absorpcję nowoczesnych rozwiązań minimalizując tym samym zagrożenie narastania luki technologicznej. Specyficzną odmianą systemów sieciowych są lokalne systemy produkcji, tzw. klastry oraz regionalne systemy innowacji, centra zaawansowanych technologii, czy platformy technologiczne.

Koncepcje te, poszukując nowych źródeł przewag konkurencyjnych, rozszerzyły zakres podmiotowy skupisk włączając również różnego typu instytucje i organizacje lokalnego otoczenia przedsiębiorstw (m.in. ośrodki akademickie, centra zaawansowanych technologii, platformy technologiczne). Możemy zatem mówić o nowym, całościowym lub systemowym podejściu do tych koncepcji. Szczególnego znaczenia nabral też współczesny paradygmat innowacji podkreślający jej systemowość, interaktywność i nielinearność. Całkowicie nowe znaczenie przypisuje się także koncepcji kapitału ludzkiego oraz współczesnego endogenicznego paradygmatu postępu technologicznego.

1. Koncepcje klastrów przemysłowych w podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw

*Klaster*¹ (*cluster*) to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji np. uniwersytetów, jednostek

¹ Zarówno w polskojęzycznej, jak i obcojęzycznej literaturze przedmiotu istnieje wiele zbliżonych do siebie pojęć *klastra*. Inne nazwy to: *grona*, *wiązki przemysłowe* oraz w jęz. francuskim – *lokalne systemy produkcyjne* (*systemes productifs locaux*).

normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych. W poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale również współpracujących, zajmujących się określoną dziedziną, połączoną podobieństwami i wzajemnie się uzupełniającą².

Klasy³ osiągają masę krytyczną (niezbędna liczba firm i innych instytucji tworząca efekt aglomeracji) i odnoszą niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności. Koncentracja wspomaga tworzenie nowych przedsiębiorstw, produktów oraz nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych, dobrze opłacanych pracowników. Klasy stanowią o sile każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych⁴.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji klastra⁵. Sytuację komplikuje dodatkowo istnienie wielu koncepcji teoretycznych, w mniejszym lub większym stopniu zbieżnych z koncepcją klastra np.: dystrykt przemysłowy, regionalny system innowacji, sieć innowacyjna itd. Niemniej jednak większość definicji podaje, dla rozróżnienia, kilka cech charakteryzujących klasy⁶:

- koncentracja przestrzenna – koncentracja na określonym obszarze współzależnych przedsiębiorstw działających w tym samym lub pokrewnych sektorach przemysłu lub usług;
- interakcyjność – interakcje i funkcjonalne powiązania między firmami;
- wspólna trajektoria rozwoju – ponadsektorowy wymiar klastra obejmującego swym zasięgiem zarówno horyzontalne, jak i wertykalne powiązania;
- konkurencja i kooperacja – w pewnych aspektach działalności.

Koncepcja klastrów jest nowym sposobem myślenia o kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Jej istotą jest stymulowanie współpracy między poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, przyspieszenie procesów

² M. E. Porter: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 248.

³ Zwanych również w literaturze polskojęzycznej *gronami* czy *wiązkami* przemysłowymi.

⁴ M. E. Porter: *Porter...*, *op. cit.*, s. 248.

⁵ Na przykład według *Wielkiego słownika wyrazów obcych*, *klaster* (wiązka, grono, kiść) oznacza „skupisko powiązanych ze sobą firm lub instytucji naukowo-badawczych o określonym profilu, działających na jakimś terenie”. Zob.: *Wielki słownik wyrazów obcych*, M. Bańko (red.), PWN, Warszawa 2005, s. 629.

⁶ T. Brodzicki: *Definicja klastra*, wersja elektroniczna: http://www.klasy.pl/index_tresc.php?plik_tresc=main/arttykul_tresc.php&id=2.

innowacyjnych, a przez to poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze⁷.

Struktury klastrowe powstają praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki i zostały zidentyfikowane w wielu krajach świata⁸. Występują zarówno w przemyśle, jak i usługach, w sektorach wysokich technologii, jak i tradycyjnych. Charakteryzują się również różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego, a tym samym różnymi strategiami i perspektywami rozwoju.

Efekt synergiczny klastra przemysłowego polega przede wszystkim na⁹:

- dyfuzji *know-how* oraz rotacji kadr w ramach klastra;
- zwiększeniu produktywności w ramach klastra przez skupienie zasobów;
- otwartości na innowacje i zdolność ich absorpcji;
- przyciąganiu nowych zasobów i przedsiębiorstw.

Efekty synergiczne związane są ściśle z zaufaniem społecznym lub wręcz kapitałem społecznym. Rozwinięte otoczenie społeczne sprzyja atmosferze zaufania w kontaktach międzyludzkich, w tym szczególnie gospodarczych. Ogranicza to w znaczny sposób ryzyko, co jest istotne zwłaszcza dla niewielkich firm, o małych zasobach kapitałowych oraz słabej sile nacisku na partnerów. Redukcja ryzyka pozwala ograniczyć koszty zarządzania nim¹⁰.

Do najbardziej znanych światowych klastrów wysokotechnologicznych należą Dolina Krzemowa (półprzewodniki i technologie informatyczne), Lombardia (przemysł teleinformatyczny i chemiczny), Cambridge (biotechnologia, przemysł komputerowy i informatyczny), Austin, Montpellier (telekomunikacja, oprogramowanie komputerowe, biotechnologia). Przykłady występowania klastrów na świecie przedstawia tabela 1.

W Polsce nie przeprowadzono do tej pory, zakrojonych na szeroką skalę, badań klastrów (tab. 2.). Istniejące wycinkowe badania dowodzą, że struktury takie dopiero się kształtują. W celu określenia specyfiki klastrów w gospodarce polskiej oraz wypracowania rekomendacji dla polityki opartej na klastrach niezbędne jest przeprowadzenie szerszych i bardziej kompleksowych badań.

⁷ Teoretyczne założenia zostały potwierdzone przez liczne badania empiryczne przeprowadzone w latach 80. i 90. XX w. w różnych krajach.

⁸ M. E. Porter: *Porter...*, *op. cit.*, s. 330-335.

⁹ Encyklopedia Wikipedia: http://pl.wikipedia.org/wiki/Klaster_przemys%C5%82owy.

¹⁰ *Op. cit.*

Tabela 1

Przykłady klastrów na świecie

Nazwa	Kraj	Branża	www
Silicon Valley (Dolina Krzemowa)	USA	informatyka	www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley
Bio Cluster in Cambridge	Wlk. Brytania	biotechnologie	www.enterprise.cam.ac.uk
Hollywood	USA	kinematografia	www.hollywood.com
SSC Skelleftea	Szwecja	meblarska	www.sscskelleftea.se
Nokia	Finlandia	telekomunikacja	www.nokia.fi
Konsorcjum Automation Alley	USA	automatyzacja	www.automationalley.com/ Automation+Alley
Technopolis, Oulu	Finlandia	informatyka (software)	www.technopolis.fi
Manzano Cluster	Włochy	meblarska	www.unido.org/doc/4300
The Arena Packaging	Szwecja	opakowania	www.thepackagingarena.com/new/
The Telecom, Karlskrona	Szwecja	nowoczesne technologie	–
Railway Cluster Katalonia	Hiszpania	transport	–

Źródło: Opracowanie własne (tab. 1-3).

Przykłady klastrów w Polsce

Nazwa	Lokalizacja	Branża	www
Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”	Polska Południowo-Wschodnia	lotnicza	www.dolinalotnicza.pl
Avia Splot	Polska Południowo-Wschodnia	lotnicza	www.splot.org.pl
Tarnowski Klaster Przemysłowy Plastikowa Dolina S.A.	Tarnów i okolice	chemiczna	www.tkp.com.pl
ICT Pomerania Klaster Informatyczny	woj. pomorskie	informatyczna	www.ictpomerania.pl
Wielkopolski Klaster Meblarski	woj. wielkopolskie	meblarska	www.klastermeblarski.warp.org.pl
Informatyka Podkarpacka	woj. podkarpackie	informatyczna	www.informatykapodkarpacka.pl
Polski Klaster Morski	Gdynia wraz z siecią podklastrow morskich w Polsce Północnej	morska	www.kigm.pl
Sieć Transportu Szynowego, Sieć Wytwarzania Medycznych, Sieć Turystyki	woj. śląskie	–	www.sieci.gapp.pl
Stowarzyszenie Producentów Części Motoryzacyjnych		motoryzacyjna	www.spcm.org.pl
Klaster Łódzki	Łódź i okolice	–	www.klasterlodzki.pl
Śląski Regionalny Klaster Technologii Czystego Węgla	Śląsk i okolice	górnicza	www.silesia-region.pl
Klaster Technologiczny Piast Plus	woj. wielkopolskie	technologiczna	www.piastr-plus.pl

Rozwój sektorów wysokich technologii jest jedną z możliwych metod wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. Ogólnoświatowe doświadczenia wskazują, że jedną ze skuteczniejszych metod promocji rozwoju tych sektorów jest sformułowanie i wdrożenie polityki opartej na klastrach (*cluster-based policy*). Administracja publiczna powinna aktywnie wspierać rozwój lokalnych inicjatyw powstawania klastrów i platform technologicznych. Władze samorządowe powinny zatem przyjąć rolę katalizatora i inicjatora, natomiast dominujące znaczenie powinien odgrywać sektor prywatny¹¹.

Wzmiankowane stymulowanie innowacyjności i przedsiębiorczości sprzyja wzrostowi podaży rynkowej, elastyczności i różnorodności oraz dynamizacji aktywności wytwórców. Powyższe cechy istotnie wpływają na wzmacnianie postawy konkurencyjnej struktur rynkowych. Nowe dynamicznie rozwijające się firmy tworzą przyszły potencjał gospodarczy oparty na nowych technologiach i konkurencyjności gospodarki w perspektywie globalnej¹².

Klasyry wysokotechnologiczne charakteryzują się dużą innowacyjnością tworzących je podmiotów gospodarczych i instytucji, głównie ze względu na specyficzne uwarunkowania sektora wysokich technologii. Najczęściej przyjmują postać sieci lub tworzą tzw. środowisko innowacyjne. Rozwój niniejszych klastrów w dużym stopniu zależy od zdolności do efektywnego generowania, absorpcji oraz dyfuzji wiedzy (zaawansowanych rozwiązań technologicznych) oraz tworzenia silnych efektów zewnętrznych.

Systemy produkcji typu klastrowego przyczyniają się do poprawy pozycji konkurencyjnej działających w nich przedsiębiorstw. Efektywnie funkcjonujący klastery prowadzi do wzrostu produktywności lokalnych przedsiębiorstw, stymuluje i wspiera ich innowacyjność oraz przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy dzięki dynamicznemu wzrostowi liczby nowych przedsiębiorstw.

Konkurencja ma wiele wymiarów. Jej istotą jest to, że przenika do różnych form działalności nie tylko gospodarczych, ale także społecznych. Jeżeli dzisiaj mówimy o konkurencyjności to mamy na myśli działanie komplek-

¹¹ Działania wspierające można podzielić na dwie grupy: działania bezpośrednie (np. udostępnienie lub budowa odpowiedniej infrastruktury, szkolenia czy inkubatory biznesu) oraz działania pośrednie (np. wspieranie ogólnej przedsiębiorczości lokalnego biznesu). Zob.: *Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdańsku*, P. Tamowicz (red.). Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2002, s. 46.

¹² K. Matusiak: *Uwarunkowania opracowania regionalnej strategii innowacyjności w województwie zachodniopomorskim*. Projekt Regionalnej Strategii Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim, Szczecin 2004, s. 26.

sowe, nie tylko wybiórcze i ukierunkowane. Działanie wykorzystujące wiele metod i narzędzi. Jedną z kompleksowych metod zdobywania przewagi konkurencyjności gospodarki jest zwiększenie jej innowacyjności.

Dynamicznie rozwijający się klaster prowadzi do spadku bezrobocia i wzrostu atrakcyjności regionów oraz wzrostu produktywności przedsiębiorstw ze względu na dostęp do tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji oraz różnorodnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej, gwarantując jednocześnie ich wysoką jakość¹³.

Klasyry ze względu na geograficzną bliskość poszczególnych podmiotów stymulują i wspierają innowacyjność podmiotów gospodarczych. Efektywnie funkcjonujący klaster charakteryzuje dynamiczny wzrost liczby przedsiębiorstw, co umożliwia powstawanie nowych, najczęściej bardzo wartościowych miejsc pracy. Jednocześnie należy podkreślić, że funkcjonowanie innowacyjnego klastra przez efekty zewnętrzne, jak np. proces technologicznego rozlewania się oddziałuje na inne gałęzie lokalnej czy regionalnej gospodarki, prowadząc do wzrostu jej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej¹⁴.

Wspieranie przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych obejmuje wszelkie działania aktywnie kształtujące otoczenie przychylne przedsiębiorcy oraz kreujące przyjazne przedsiębiorczości, transferowi technologii i innowacyjności środowisko gospodarcze¹⁵.

Koncepcja wspierania klastrów, czy też polityka oparta na klastrach nie jest jeszcze w Polsce szeroko rozwinięta. Polskę dzieli spory dystans w stosunku do pozostałych krajów europejskiego obszaru gospodarczego (EOG). Dystans ten można jednak szybko nadrobić, unikając przy tym błędów popełnionych przez innych. Trzeba jednak podkreślić, że przy tworzeniu polityki opartej na klastrach nie można jedynie bezkrytycznie przenosić gotowych rozwiązań z Zachodu na polski grunt uznawanych za tzw. najlepszą praktykę (*best practice*). Lokalne uwarunkowania wymagają uwzględnienia specyfiki, a tym samym wypracowania własnego modelu polityki rozwoju opartej na klastrach¹⁶.

Na współczesnym etapie rozwoju światowej gospodarki zasadniczego znaczenia dla zapewnienia długookresowego, tzw. podtrzymywalnego roz-

¹³ Por. Z. Zwierzchowski: *Unijne firmy doceniły znaczenie inwestycji w nowoczesne technologie*. „Rzeczpospolita” 236/2006.

¹⁴ Por. P. Wrabec: *Klaster jak plaster*. „Polityka” 39/2006, s. 45.

¹⁵ K. Matusiak: *Uwarunkowania...*, *op. cit.*, s. 26.

¹⁶ *Polityka wspierania klastrów*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Niebieskie Księgi, Rekomendacje 2004, nr 11, s. 5-6.

woju nabiera zdolność do osiągnięcia i utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej. Zdolność ta warunkowana jest przedsiębiorczością lokalnego środowiska stymulującą wysoką innowacyjność oraz elastyczność działania podmiotów. Z kolei zdolność do utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej w nowej erze gospodarki – globalnej gospodarce opartej na wiedzy, uzależniona jest w dużym stopniu od potencjału lokalnego kapitału ludzkiego.

2. Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego (SGPPL) „Dolina Lotnicza”

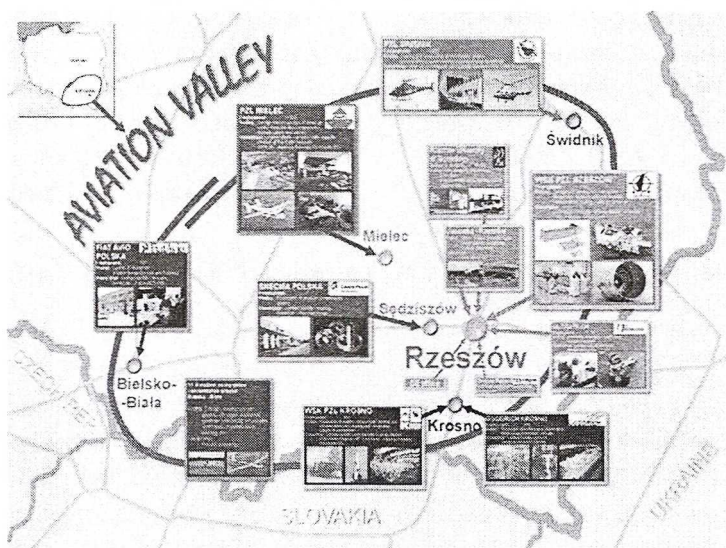
„Dolina Lotnicza” jest zlokalizowana w południowo-wschodniej Polsce, znanej z rozwiniętego przemysłu lotniczego oraz ośrodków szkolenia pilotów. Region cechuje duża koncentracja firm przemysłu lotniczego, ośrodków naukowo-badawczych oraz rozwinięte zaplecze edukacyjne i szkoleniowe (ryc. 1).

Większość firm zaangażowanych w Projekt jest w rzeczywistości zlokalizowanych w woj. podkarpackim, a serce „Doliny Lotniczej” leży w stolicy regionu – Rzeszowie (ryc 2).



Ryc. 1. Lokalizacja SGPPL „Dolina Lotnicza”

Źródło: <http://www.dolinalotnicza.pl>. (ryc. 1-3).



Ryc. 2. Główne przedsiębiorstwa stowarzyszone w SGPP „Dolina Lotnicza”

Członkiem „Doliny Lotniczej” może zostać przedsiębiorstwo lub instytucja związana z przemysłem lotniczym, posiadające rekomendację przynajmniej dwóch obecnych członków Stowarzyszenia. W skład Stowarzyszenia „Dolina Lotnicza” wchodzi obecnie 50 członków z regionu, a kolejni zainteresowani przechodzą proces aplikacyjny¹⁷.

Dlaczego południowo-wschodnia Polska?:

- 100 lat historii lotnictwa,
- 70 lat historii przemysłu lotniczego,
- 90% polskiej produkcji w przemyśle lotniczym,
- niskie koszty pracy i koszty produkcyjne,
- ponad 16 000 wykwalifikowanych pracowników,
- Politechnika Rzeszowska z rozwiniętym Wydziałem Budowy Maszyn i Lotnictwa,
- środowisko przyjazne inwestorom,
- centralnie zlokalizowane lotnisko o międzynarodowym charakterze,
- główna autostrada łącząca południowo-wschodnią Polskę z jej południowo-zachodnią częścią zostanie wybudowana w ciągu najbliższych kilku lat.

¹⁷ Liczbę 100 członków Stowarzyszenie planuje osiągnąć w najbliższych kilku latach.

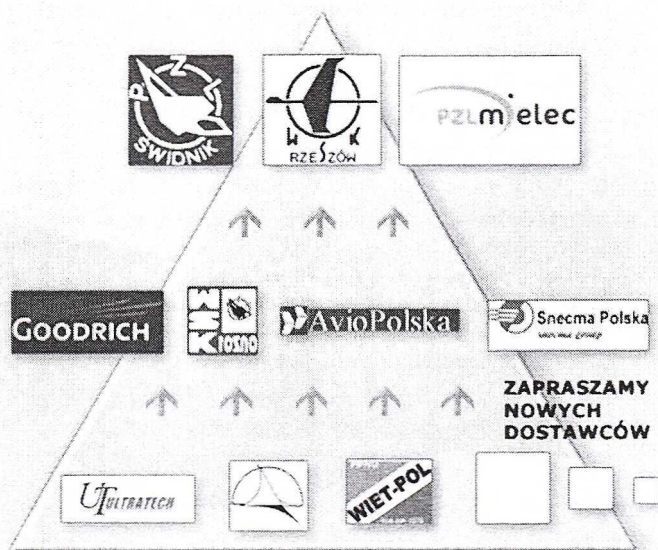
W celu dalszego rozwoju regionu główni przedsiębiorcy związani z lotnictwem podjęli historyczną decyzję. 11 kwietnia 2003 r. zostało powołane do życia Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”.

Głównym celem „Doliny Lotniczej” jest przekształcenie południowo-wschodniej Polski w jeden z kluczowych w Europie regionów lotniczych, który będzie dostarczał różnorodne produkty i usługi z zakresu przemysłu lotniczego dla najbardziej wymagających klientów (ryc. 3).

Skutkiem tego byłby dynamiczny rozwój regionu, zwiększenie liczby miejsc pracy oraz poprawa warunków życia mieszkańców.

Cele Stowarzyszenia „Dolina Lotnicza”:

- Organizacja i rozwijanie efektywnego kosztowo łańcucha dostawców.
- Stworzenie dogodnych warunków do rozwoju przedsiębiorstw przemysłu lotniczego w regionie.
- Dalszy rozwój badań, umiejętności i kwalifikacji w zakresie lotnictwa.
- Współpraca i rozwój przemysłu lotniczego i uczelni wyższych, które będą promować nowe koncepcje oraz rozwijać sektor badawczo-rozwojowy w przemyśle lotniczym.



Ryc. 3. SGPP „Dolina Lotnicza” – dostawcy i odbiorcy

- Promocja polskiego przemysłu lotniczego.
- Wspieranie przedsiębiorstw z przemysłu lotniczego.
- Wpływanie na politykę gospodarczą polskiego rządu w kwestiach związanych z przemysłem lotniczym.

Zadania szczegółowe:

- Polepszanie istniejącej bazy produkcyjnej.
- Stworzenie trwałej i niezawodnej sieci poddostawców oraz efektywnego kosztowo łańcucha dostawców.
- Przyciąganie inwestorów zagranicznych.
- Rozwijanie współpracy z innymi europejskimi ośrodkami przemysłu lotniczego.
- Promowanie współpracy przemysłu lotniczego z uczelniami technicznymi, instytutami naukowymi i jednostkami badawczymi.

3. Założenia badawcze i charakterystyka badanych podmiotów

3.1. Cel badań

Głównym celem badań było zebranie informacji na temat poziomu, zakresu i roli zarządzania wiedzą wśród polskich przedsiębiorstw sektora wysokich technologii oraz ukazanie aktualnego stanu zarządzania wiedzą w ww. przedsiębiorstwach. Ponadto, badania były próbą ustalenia związku wykorzystania informacji, wiedzy i kapitału intelektualnego w zdobyciu i utrzymaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Przeprowadzone badania miały na celu przedstawienie całego procesu koordynowania, zdobywania, pomnażania i wykorzystywania wiedzy dostępnej w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Starano się również uchwycić główne bariery oraz czynniki sukcesu wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach.

3.2. Techniki i instrumenty pomiarowe

Jako metodę badań przyjęto ankietę mailową, głównie ze względu na znaczne rozproszenie geograficzne rozpatrywanych podmiotów gospodarczych oraz wygodną formę przekazu treści, a także łatwość opracowywania wyników.

Kwestionariusz ankiety składał się z 23 pytań stanowiących logiczną całość. Pytania miały charakter jakościowy, co wynikało z intencji i zamierzenia autora badań oraz z charakteru działalności badanych przedsiębiorstw, tj. obawa podmiotów przed ujawnianiem danych ilościowych, stanowiących często informacje poufne. Kwestionariusz został podzielony na trzy części:

- instrukcje kwestionariuszowe,
- pytania ankietowe (18 pytań),
- metryczka (5 pytań).

3.3. Organizacja badań

Ankieta została skierowana do prezesów, dyrektorów oraz innych osób z kierownictwa badanych przedsiębiorstw. Badania objęły 35 podmiotów i mimo początkowych obaw udało się uzyskać niemal 40% zwrot ankiet, co jest efektem odpowiedzi 13 przedsiębiorstw. Niestety, aż 19 przedsiębiorstw nie było zainteresowanych wzięciem w nich udziału, a z trzema kolejnymi nie udało się skontaktować.

Specjalnie na potrzeby badań utworzono konto e-mail: ankieta@poczta.onet.pl, z którego wysłano ankiety do badanych przedsiębiorstw, oraz na które wpływały ankiety zwrotne.

Badania przeprowadzono w okresie styczeń-luty 2007 r.¹⁸

3.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Przeważającą grupą badanych przedsiębiorstw okazały się małe firmy produkcyjne zatrudniające poniżej 50 pracowników (46%), następnie przedsiębiorstwa duże zatrudniające >250 pracowników (31%) i przedsiębiorstwa średnie zatrudniające 51-250 pracowników (23%).

Okres funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku rozkłada się niemal równomiernie między trzy grupy wiekowe: <5 lat (38%), 5-20 lat (38%), >20 lat (24%).

Wyraźną dominację badanych przedsiębiorstw stanowiły spółki z o.o. (69%). Kolejne 15% – spółki akcyjne, a po 8% całej populacji – przedsiębior-

¹⁸ Bardzo przydatny w przeprowadzaniu badań okazał się List Uwierzytelniający Kierownika Niestacjonarnych Studiów Doktoranckich w Zakresie Nauk o Zarządzaniu, Wydziału Zarządzania UŁ – prof. J. Sosnowskiego oraz poparcie udzielone przez Prezesa SGPPŁ „Dolina Lotnicza” p. M. Dareckiego.

stwa państwowe i inne formy prawne. Wśród rozpatrywanych podmiotów nie odnotowano spółek cywilnych i osobowych.

Aż 69% przedsiębiorstw to firmy bez udziału kapitału zagranicznego, natomiast pozostałe 31% to podmioty z całkowitym udziałem kapitału obcego. Co ciekawe, w badanej grupie nie odnotowano ani jednego przedsiębiorstwa o kapitale mieszanym.

4. Wyniki badań – wybrane fragmenty¹⁹

4.1. Obecność procesów zarządzania wiedzą (ZW) oraz pomiar wiedzy i wartości intelektualnych

Wszystkie przedsiębiorstwa zadeklarowały obecność procesów zarządzania wiedzą we własnej kulturze organizacyjnej i misji, a także w tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu.

Do pomiaru wiedzy i wartości intelektualnych w swoich przedsiębiorstwach przyznaje się 69% podmiotów.

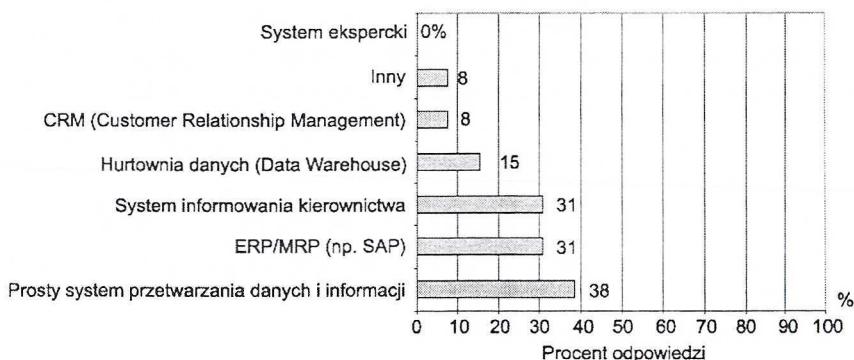
4.2. Budżet i finansowanie celów związanych z koncepcją ZW

Tylko 38% przedsiębiorstw ma odrębny budżet na finansowanie celów i działań związanych z zarządzaniem wiedzą. Tak niska wartość może wynikać z tego, że wiele celów i działań nie jest wprost utożsamiana przez ankietowane przedsiębiorstwa z procesami zarządzania wiedzą.

4.3. Systemy zarządzania wiedzą

Technologia sama w sobie nie stanowi o procesach zarządzania wiedzą, ma jednak zasadnicze zadanie we wspieraniu inicjatyw zarządzania wiedzą, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach. Spośród wielu technologii najczęściej przedsiębiorstw korzysta z prostego systemu przetwarzania danych i informacji (38%). Bardziej zaawansowane systemy, jak system informowania kierownictwa, czy zintegrowany system zarządzania klasy ERP/MRP stosuje

¹⁹ Pełne wyniki badań w ujęciu statystycznym (tabele, wykresy, opisy, komentarze i wnioski) zostały przesłane uczestniczącym w nich podmiotom w marcu 2007 r. Autor badań może udostępnić *Raport badawczy*: klak.marcin@interia.pl.



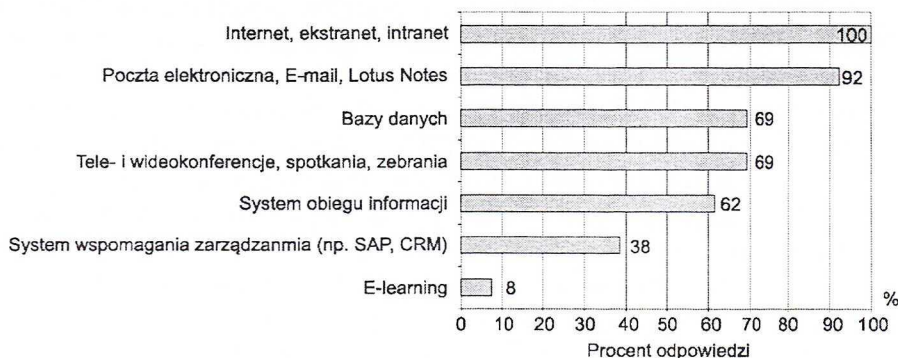
Ryc. 4. Typ zaimplementowanego systemu ZW

Źródło: Opracowanie własne (ryc.4-10).

31% przedsiębiorstw. Bardzo rzadko stosowane są systemy CRM, co bezpośrednio wynika z posiadania ugruntowanych sieci dostawców i odbiorców.

4.4. Narzędzia wspomagające procesy ZW

Za najbardziej powszechnie stosowane narzędzie wspomagające procesy zarządzania wiedzą respondenci uznali w swoich przedsiębiorstwach Internet, ekstranet i intranet (100%). Przedsiębiorstwa równie szeroko wykorzystują pocztę elektroniczną i Lotus Notes (92%). Znacznie ponad połowa przedsiębiorstw wykorzystuje systemy obiegu informacji, bazy danych oraz tele- i wideokonferencje. Tylko co trzecie przedsiębiorstwo wykorzystuje do tego celu

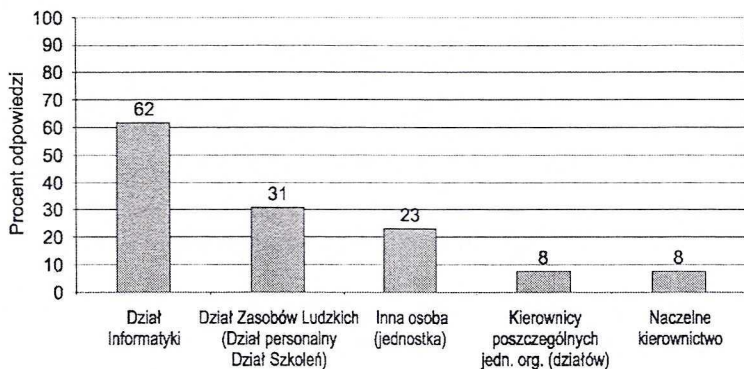


Ryc. 5. Narzędzia wspomagające procesy ZW

zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie (38%). Najbardziej wykorzystywany jest e-learning, co prawdopodobnie jest spowodowane słabą znajomością tego narzędzia oraz dość krótkim czasem jego obecności.

4.5. Podmioty uczestniczące w procesach ZW

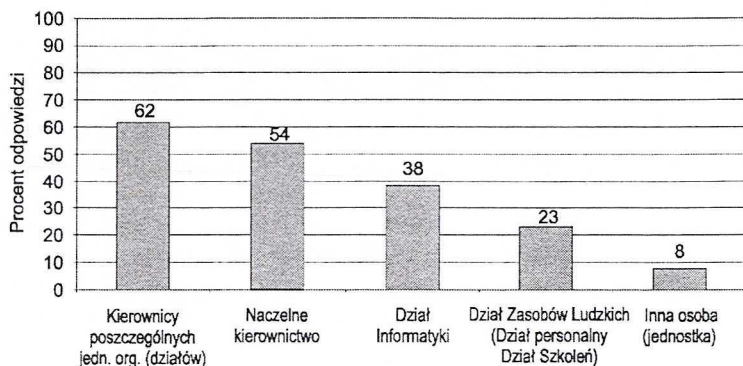
Procesy zarządzania wiedzą skupione są w większości w działalności dwóch działów: informatyki (62%) i zasobów ludzkich (31%), zaś naczelnictwo i kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych niemal nie uczestniczą w tych procesach.



Ryc. 6. Podmioty uczestniczące w procesach ZW

4.6. Podmioty odpowiedzialne za procesy ZW

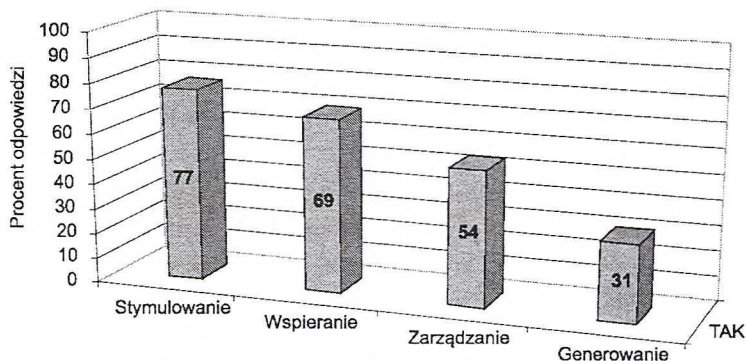
W przypadku aż 62% badanych przedsiębiorstw podmioty odpowiedzialne za procesy zarządzania wiedzą to kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych (działów). W drugiej kolejności odpowiedzialność przypada na naczelnictwo (54%). Relatywnie dużą odpowiedzialność przypisano działowi informatyki (38%). Natomiast zaledwie 23% ankietowanych przedsiębiorstw wykazało odpowiedzialność, w tej kwestii, działowi zasobów ludzkich. Porównując wyniki z odpowiedziami z wcześniejszego pytania nasuwa się spostrzeżenie, że podmioty odpowiedzialne w głównej mierze za procesy zarządzania wiedzą uczestniczą w nich w marginalnym stopniu. Można zatem dojść do wniosku, że rola menedżerów i kadry kierowniczej sprowadza się niemal wyłącznie do odpowiedzialności za wzmiankowane procesy, a sam udział w nich jest prawie pomijany.



Ryc. 7. Podmioty odpowiedzialne za procesy ZW

4.7. Rola kadry kierowniczej w procesach ZW

Kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw jest w dużym stopniu zaangażowana we wspieranie (69%) i stymulowanie (77%) procesów zarządzania wiedzą. Ponad połowa menedżerów uczestniczy w zarządzaniu procesami zarządzania wiedzą (54%), a tylko jedna trzecia w ich generowaniu.



Ryc. 8. Rola kadry kierowniczej w procesach ZW

4.8. Bariery wdrażania koncepcji ZW

Najbardziej „znaczną” barierą we wdrażaniu koncepcji zarządzania wiedzą był brak mierzalnych korzyści z jej wdrożenia. Słabą komunikację i brak

wystarczających środków finansowych wymieniano najczęściej wśród „średnich” barier wdrażania zarządzania wiedzą. „Nieznaczące” bariery przypisano głównie brakowi mierzalnych korzyści wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą oraz fluktuacji pracowników i niewłaściwym metodom zarządzania. Interesujące jest to, że najmniejszą barierą jest infrastruktura informatyczna.

Tabela 3

Bariery wdrażania koncepcji ZW (w %)

Bariery we wdrażaniu koncepcji zarządzania wiedzą	Brak barier	Nieznaczące	Średnie	Znaczące
Brak środków finansowych	15	23	46	15
Brak mierzalnych korzyści z wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą	8	62	89	23
Fluktuacja pracowników	15	46	31	8
Słaba infrastruktura informatyczna	31	31	38	0
Słaba komunikacja	8	38	54	0
Opór pracowników przed dzieleniem się wiedzą	15	38	31	15
Niewłaściwe metody i style zarządzania	15	46	31	8

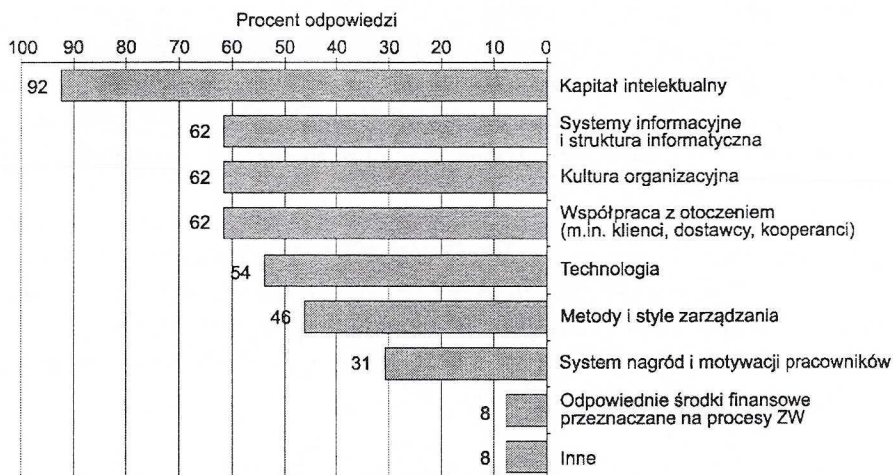
4.9. Czynniki sukcesu wdrażania koncepcji ZW

Bezspornie czynnikiem, który w największym stopniu przyczynił się do sukcesu wdrażania koncepcji ZW w badanych przedsiębiorstwach został wybrany kapitał intelektualny (92%). Kultura organizacyjna, struktura informatyczna (systemy informatyczne) i współpraca z otoczeniem to kolejne wysoko ocenione czynniki sukcesu (na równi, po 62%). Zaskakuje bardzo niska pozycja przypisana środkom finansowym przeznaczanym na ZW (tylko 8% odpowiedzi). Oznaczać to może, że są to kwoty niewystarczające, aby stanowić czynnik sukcesu, albo choć są to znaczne sumy, to jednak niewłaściwie wykorzystane.

4.10. Poziom rozwoju przedsiębiorstw z perspektywy ZW – samoocena

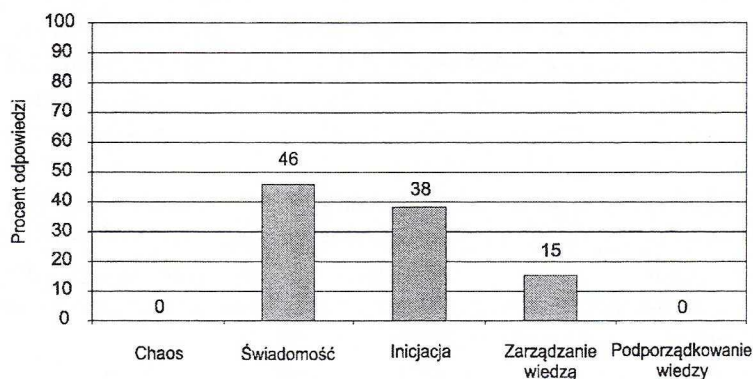
Na potrzeby badań zaadaptowano pięciostopniową skalę poziomów rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji (przedsiębiorstwie)²⁰:

²⁰ Na podstawie: KPMG Consulting, Knowledge Management, *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*, Raport badawczy, 2004, s. 14.



Ryc. 9. Czynniki sukcesu wdrażania koncepcji ZW

1. Chaos (*Knowledge chaotic*) – nieznanomość koncepcji zarządzania wiedzą, brak mechanizmów zarządzania informacją.
2. Świadomość (*Knowledge aware*) – odkrycie potrzeb zarządzania wiedzą, świadomość zarządzania wiedzą nie ma charakteru sformalizowanego, problemy z dostępnością informacji (wiedzy).
3. Inicjacja (*Knowledge focused*) – wprowadzenie procedur i narzędzi zarządzania wiedzą, identyfikacja korzyści wynikających z zarządzania wiedzą.



Ryc. 10. Poziom rozwoju przedsiębiorstw z perspektywy ZW – samoocena

4. Zarządzanie wiedzą (*Knowledge managed*) – całościowa polityka zarządzania wiedzą, schemat procedur i narzędzi zarządzania wiedzą.
5. Podporządkowanie wiedzy (*Knowledge centric*) – zarządzanie wiedzą wkomponowane w kulturę organizacyjną i misję przedsiębiorstwa, procedury tworzące system zarządzania wiedzą są integralną częścią procesów organizacyjnych i indywidualnych.

Dokonując samooceny, na pięciostopniowej skali, najwięcej przedsiębiorstw oceniło własny poziom ZW na etapie „Świadomości” (46%) i inicjacji (38%). Poziom „Zarządzania wiedzą” zadeklarowało 15%. Żadne przedsiębiorstwo nie przypisało sobie poziomu skrajnego, tj. poziomowi najniższego, czyli „Chaosu” oraz poziomowi najwyższego, czyli „Podporządkowanie wiedzy”.

Zakończenie

Większość starań dotyczących budowy przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest zdominowanych przez wątki ekonomiczne. Kadra zarządzająca nieustannie zadaje sobie te same pytania: jak podnieść innowacyjność przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność na rynku, jak zwiększyć atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów, jak przetrwać napór zagranicznej konkurencji. Istnieje wiele dowodów naukowych na to, że najistotniejszym czynnikiem dla zapewnienia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku jest sprawne kształtowanie i wykorzystanie zasobów wiedzy, kapitału ludzkiego i kultury organizacyjnej.

W obecnych czasach pozyskanie specjalistycznej wiedzy od wiarygodnych ekspertów nie jest zadaniem łatwym. Zatem coraz częściej kadra zarządzająca współczesnych przedsiębiorstw podkreśla znaczenie kapitału ludzkiego, zdając sobie sprawę, że wszelkie działania mające na celu podniesienie jego poziomu, będą przyczyniać się do osiągnięcia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa.

To właśnie dzięki nowym zastosowaniom kompetencji ludzkich i wiedzy powstają nowe gałęzie gospodarki oparte na przetwarzaniu informacji. Przewaga konkurencyjna w tych przedsiębiorstwach powstaje tylko wówczas, kiedy organizacja potrafi generować nową wiedzę, a do tego niezbędne jest wykształcenie kultury podporządkowanej wiedzy.

Dobiegła końca era przemysłowa, obecnie najważniejszym kapitałem przedsiębiorstw staje się informacja, wiedza i kapitał intelektualny – na dal-

szy plan schodzą kapitał materialny, praca czy ziemia. Dziś za fundamentalny potencjał we współczesnej gospodarce uznaje się wiedzę, która staje się źródłem sukcesu lub klęski ekonomicznej.

W erze gospodarki opartej na wiedzy informacja i wiedza stanowią kluczowe zasoby przedsiębiorstwa. Rozwój społeczeństwa informacyjnego, w którym największe znaczenie ma dostęp do informacji i umiejętne jej wykorzystanie odgrywa decydującą rolę w tym zakresie. Technologia informacyjna, która obejmuje znacznie więcej niż tylko komputery i ich oprogramowanie, ale także *know-how*, a więc w konsekwencji – kapitał intelektualny; w połączeniu z telekomunikacją ułatwiają kontakty między ludźmi oraz pozwalają na pracę zespołową ludzi często rozmieszczonych w różnych miejscach globu.