

Czynniki stymulujące przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu

Factors that stimulate survival and development of a company in turbulent environment

Brygida Grzeganeek-Więceek, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, Zakład Zarządzania Strategicznego

STRESZCZENIE

Artykuł ma charakter problemowo dyskusyjny w zakresie czynników stymulujących przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia. Pod dyskusję poddany został problem czy wiedza gromadzona w przedsiębiorstwie o klientach, konkurentach i sytuacji w otoczeniu jest czynnikiem proaktywnym i prorozwojowym, prowadzącym do uelastycznienia działalności przedsiębiorstwa. Zmieniające się w sposób nieprzewidywalny otoczenie nieustannie weryfikuje teorię funkcjonowania przedsiębiorstwa, która jest sumą wiedzy o firmie i jej otoczeniu. Do pilotażowych badań zaprezentowanych w opracowaniu wykorzystano metodę wywiadów bezpośrednich z kierownictwem dziesięciu przedsiębiorstw. Udzielone odpowiedzi potwierdzają sformułowaną w pracy tezę.

Słowa kluczowe: elastyczność, zarządzanie wiedzą, turbulentne otoczenie.

The paper analyses and discusses factors that stimulate survival and development of a company in turbulent environment. The following problem is discussed: Is knowledge collected in an enterprise (about clients, competition and environment) a proactive and progressive factor, leading to a more flexible company? Unpredictable environment is continuously verifying the theory of company operations, that is a compendium of knowledge about a company and its environment. Pilot study presented in this paper was conducted using direct interviews with leaders of nine companies. The results show that the answer to the question formulated above ought to be positive.

Keywords: flexibility, knowledge management, turbulent environment.

ABSTRACT

Wstęp

Zmieniające się w sposób nieprzewidywalny otoczenie nieustannie weryfikuje teorię funkcjonowania biznesu, która jest sumą wiedzy jaką przedsiębiorstwo posiada o sobie i swoim otoczeniu oraz o relacjach w jakich pozostaje z innymi partnerami przestrzeni gospodarczej. Taka sytuacja wymusza elastyczność działań i nieustannie weryfikowanie założeń, na których przedsiębiorstwo buduje koncepcję swojego funkcjonowania. Otoczenie turbulentne w którym przedsiębiorstwo musi działać wymaga bardzo szybkich reakcji dostosowawczych. Stąd wypływa znaczenie elastyczności jako ważnej cechy charakteryzującej przedsiębiorstwo. Cecha ta może mieć kluczowe znaczenie dla jego przetrwania i rozwoju w warunkach silnej agresji konkurencyjnej. Współcześnie prowadzenie biznesu wymaga od przedsiębiorstwa osiągnięcia takiej przewagi konkurencyjnej która jest istotna z punktu widzenia klienta, przez niego dostrzegana i możliwa do utrzymania w dłuższym horyzoncie czasu. Wiele przedsiębiorstw, aby skutecznie konkurować musi inaczej spojrzeć na prowadzoną przez siebie działalność. Przesunięcie środka ciężkości z produkcji na oferowane klientom usługi w postaci kompleksowych rozwiązań, pozwala na lepsze rozpoznanie klienta co jest absolutnie niezbędne dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dostarcza to wiedzy, która ma wartość jedynie wtedy, kiedy przedsiębiorstwo potrafi ją spożytkować tak, aby zaspokoić potrzeby odbiorców taniej, szybciej i lepiej od konkurentów. Aby wiedzę tę racjonalnie wykorzystać muszą zadziałać uwarunkowania, które poprzez proaktywne działania prowadzą przedsiębiorstwo na ścieżkę rozwoju.

Ścieżek jest wiele, ale elastyczność w zarządzaniu zasobami materialnymi i niematerialnymi ma znaczący prorozwojowy charakter. Elastyczność przedsiębiorstwa może być rozumiana na wiele sposobów, ale przede wszystkim jest odpowiedzią na zmiany jakie zachodzą w otoczeniu. Elastyczność posiada również prorozwojowy charakter, który często wykorzystywany jest do aktywizacji zmian innowacyjnych ukierunkowujących działalność na taką ścieżkę rozwoju, która dotychczas jest albo za słabo albo wcale niewykorzystana przez przedsiębiorstwo. Jedną z tych ścieżek rozwojowych prowadzi do sprawnego i efektywnego wykorzystania wszystkich zasobów wewnętrznych, jak i umiejętnego i właściwego wykorzystania zasobów zewnętrznych. Przewartościowanie w zakresie zasobów które rozpoczęło się pod koniec XX wieku oznacza wzrost wartości zasobów niematerialnych wśród których wiedza jest decydującym czynnikiem stymulującym rozwój przedsiębiorstwa. Właściwe wykorzystanie zasobów wiedzy w znacznym stopniu wpływa na wzrost wartości dodanej a to na poprawę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i zwiększenie stabilizacji. Wzrost znaczenia zasobów wiedzy polega również na tym, że nie posiada ona substytutów i jest dobrem trudnym do skopiowania przez konkurentów. Wiedzę więc można rozumieć jako ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązania problemów (Probst, Raub, Romhardt 2002). Wiedza jest rdzeniem metody zarządzania określanej jako zarządzanie wiedzą które przenika całe przedsiębiorstwo, czyli wszystkie jego procesy struktury i czynności. Najważniejsze jednak jest, aby pamiętać, że źródłem wiedzy są nie tylko sformalizowane procedury i systemy komputerowe, lecz również nieformalne,

codzienne kontakty między ludźmi. Ludzie dla przedsiębiorstwa są najważniejszym zasobem, gdyż podejmują działania na podstawie informacji i wiedzy które mogą umożliwić, promowanie i wspieranie zachowań prowadzących do optymalnego połączenia rozproszonej po wszystkich szczeblach hierarchii wiedzy typu „wiem, co” i „wiem jak” co również może mieć wpływ na poszerzenie oferty usług lub produkcji. Wiedza może być zawarta w różnego rodzaju dokumentach, ale jednak znaczna jej część ukryta jest w ludzkich umysłach. Współcześni pracodawcy powinni się starać wzmocnić swoje firmy spoiwem społecznym a współpraca między pracownikami i wzajemne dzielenie się wiedzą to kwintesencja firmy, źródło elastyczności, prężności, szybkości i kreatywności – cech nieodzownych w XXI wieku.

W niniejszym opracowaniu Autorka poczyniła próbę spojrzenia na przedsiębiorstwo przez pryzmat elastyczności jako cechy, która może mieć wpływ na przetrwanie i rozwój w warunkach zmiennego i nieprzewidywalnego otoczenia. Celem opracowania jest wskazanie na możliwość wykorzystania wiedzy jako zasobu, który poprzez właściwe zarządzanie wspiera proaktywne działania aktywizując elastyczność jako ważną cechę współczesnego przedsiębiorstwa.

Działanie elastyczne jako cecha stymulująca rozwój przedsiębiorstwa

Przemiany społeczne, polityczne i ekonomiczne przyczyniają się do procesu przekształceń w przedsiębiorstwach, które muszą dostosować się do szybko zmieniającego się otoczenia. Żeby utrzymać się na rynku przedsiębiorstwo musi skutecznie reagować na zmiany w otoczeniu. Stąd wypyta znaczenie elastyczności jako ważnej cechy charakteryzującej przedsiębiorstwo.

Elastyczność przedsiębiorstwa może mieć kluczowe znaczenie dla jego przetrwania i rozwoju w nieprzewidywalnych i zmiennych warunkach. Elastyczność to pojęcie wieloznaczne o charakterze adaptacyjno – dostosowawczym, określające dopasowanie się przedsiębiorstwa do warunków wymagających współdziałania i „dostrajania” do zmian w otoczeniu. Nie wyczerpuje to jednak wieloznaczności pojęcia elastyczności, gdyż nie uwzględnia ono zmian proaktywnych i prorozwojowych, w których elastyczność może mieć na celu wykreowanie nowej pozycji przedsiębiorstwa w przestrzeni biznesowej. Tak więc elastyczność przedsiębiorstwa to zmiany wymuszające nowe stany otoczenia (Klassen, Rohleder 2001). Wieloznaczność elastyczności wymaga również modyfikacji i ciągłej adaptacji strategii przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia, ale musi również uwzględnić pojawiające się okazje innych wydarzeń zachodzących na rynku (Krupski 2005). Dla całościowego ujęcia tego zagadnienia potrzebne jest szerokie rozumienie pojęcia elastyczności, jako cechy i jako domeny, które mogą pomóc przetrwać i rozwijać się przedsiębiorstwu po uwzględnieniu zjawisk zachodzących w otoczeniu (Harvey, Lefebvre, Lefebvre 1997).

Właściwy dobór domen elastyczności przede wszystkim powinien uwzględniać dobro klientów, zadowolenie pracowników, aktywność innowacyjną, sytuację firmy na rynku, jej sprawność i efektywność w zarządzaniu. Uelastycznienie działalności może znacząco wpływać na wynik finansowy, wartość rynkową, właściwy klimat pracy i zadowolenie pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych. Elastyczność tak rozumiana dotyczy wielu aspektów działalności przedsiębiorstwa. Wielu teoretyków zarządzania a mię-

dzy innymi i D. Gerwin dostarcza podstawowych ram analitycznych elastyczności w których wyróżnia siedem domen niepewności odnoszących się do procesów przemysłowych oraz odpowiadających im domen elastyczności. Można je najkrócej scharakteryzować następująco:

1. Popyt na różne rodzaje produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, niepewność polega na trudności identyfikacji jakich produktów lub usług oczekują klienci;
2. Niepewność co do długości cykli produkcyjnych lub usługowych;
3. Elastyczność przepływu produkcji w toku;
4. Elastyczność modyfikacji produktów lub usług, może wynikać z różnych przyczyn np.: biorąc pod uwagę cykl życia produktów z którego wynikają potrzeby zmian cech wyrobu. Konieczność ta może wynikać ze zmieniających się potrzeb i gustów klienta, zmieniających się warunków konkurencji, czy po prostu z postępu technicznego czy nawet organizacyjnego.
5. Niepewność co do możliwości sprzedaży całkowitej ilości produkcji zgłaszanej przez dany rynek lub co do możliwości zwiększenia podaży. Dokonana musi być wtedy zmiana w wielu obszarach funkcjonowania firmy, aby uzyskać elastyczność rozmiarów produkcji.
6. Elastyczności wymaga również zmiana terminów zamówienia którego realizację już rozpoczęto w systemie produkcyjnym. Przedsiębiorstwo o elastycznych sekwencjach produkcyjnych może wykonywać różne operacje produkcyjne na wyrobie niemalże w całkowicie dowolnej kolejności.
7. Elastyczność materiałowa polega na spełnieniu przez wejście materiałowe do systemu produkcyjnego różnorodnych potrzeb co do specyfikacji materiałowych (Gerwin 2005).¹

Powyższe propozycje domen elastyczności zaproponowane przez D. Gerwina bazują na rodzajach niepewności charakterystycznych dla produkcji przemysłowej. Jednak poza przykładowo wymienionymi domenami niepewności i odpowiadającymi im domenami elastyczności wymienionymi przez Gerwina zauważyć należy, że praktyka wielu przedsiębiorstw dostarcza szereg innych przykładów, w których znaczenie elastyczności wzrasta, gdy weźmie się pod uwagę, co co powstaje ewolucyjnie i związane jest z sytuacją, w pewnym przedziale czasu. Zauważyć należy, że większość domen elastyczności jest związana z proaktywnością przedsiębiorstwa w obszarze jej podstawowych procesów i struktur. Można więc przyjąć tezę, że przedsiębiorstwo jest elastyczne wtedy, gdy jest proaktywne w wielu obszarach działalności. Elastyczność uznawana jest jako filozofia pomagająca przetrwać i rozwijać się przedsiębiorstwu w trudnych warunkach współczesnego świata. Jednak menedżerowie powinni wiedzieć jakie kroki należy podjąć, aby elastyczność mogła sprostać tym wymaganiom. Pozyskiwanie oraz gromadzenie informacji i wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej jak i ich przetransferowanie w miejsca, gdzie mogą być najlepiej wykorzystane przyczyniają się do bycia przedsiębiorstwem proaktywnym co jest domeną elastyczności. Przetworzona informacja staje się wiedzą, która jest szczególnie istotna dla procesu podejmowa-

¹ Domeny elastyczności oraz niepewności prezentowane w artykule opracowano na podstawie tej publikacji.

nia ważnych dla przetrwania i rozwoju decyzji. Wiedza i informacja w takim ujęciu może stanowić główne źródło wartości ekonomicznej dla przedsiębiorstwa. W tak rozumianej elastyczności nie liczy się jedynie adaptacyjne dostosowanie się do otoczenia, ale przede wszystkim jego proaktywne kształtowanie przez przedsiębiorstwa. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że współczesne przedsiębiorstwa działają w erze wiedzy i informacji. Wiedza i informacja wykorzystywane są również jako źródło inspiracji twórczych w wielu szeroko pojętych procesach innowacyjnych, które również zalicza się do proaktywnych i wzmagających działania elastyczne w przedsiębiorstwie. M. Castells uważa, że liczne odkrycia naukowe i innowacje technologiczne ostatnich dekad złożyły się na powstanie nowego paradygmatu technologicznego. Jego specyfika polega na tym, że w procesie tworzenia innowacji zarówno surowcem jak i produktem końcowym jest wiedza i informacja. M. Castells nazywa ten paradygmat mianem informacyjno-technologicznego i następująco określa jego dwie cechy:

- sektory najnowszych technologii koncentrują się na przetwarzaniu informacji i wiedzy, dlatego wiedza i informacja jest dla nich podstawowym surowcem;
- innowacje technologiczne dotyczą przede wszystkim metod działania a rzadziej produktów.

Paradygmat informacyjno-technologiczny ma niebagatelne konsekwencje dla przedsiębiorstw, gdyż metoda działania wiąże się bezpośrednio z aktywnością człowieka, decyduje o kształcie struktur społecznych i organizacyjnych. W tym nowym paradygmacie właśnie wiedza i informacja stają się podstawowym źródłem wartości ekonomicznej i przewagi konkurencyjnej (Castells 2005). Rozwój nowych technologii, środków komunikacji i transportu sprzyja globalizacji, która dla konsumentów oznacza poszerzenie wyboru dóbr i usług. Dopasowanie się do potrzeb wymaga dużej elastyczności dostosowawczej przedsiębiorstwa, aby móc nieustannie zasympać swoich klientów najaktualniejszymi ofertami. Dla menedżerów oznacza to, że nigdy nie mogą pozwolić sobie na poczucie zadowolenia ze sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa tylko ciągle należy je tak udoskonalać, aby było elastyczne a jego działanie proaktywne w dłuższym horyzoncie czasu. Takie działanie pozwala podążać za najlepszymi w sektorze co oznacza bycie konkurencyjnym na rynku. Nie ma jednak nic bardziej błędnego niż założenie, że dotychczasowe osiągnięcia które przyniosły sukces wczoraj, równie dobrze sprawdzą się jutro. Zdaniem T. H. Devenporta i L. Prusaka przedsiębiorstwo, aby nie wypaść z gry rynkowej, musi wykazać się elastycznością i proaktywnym działaniem w sposób ciągły, jak również rynkowym refleksem. Inaczej mówiąc, przedsiębiorstwo musi umieć robić nowe rzeczy dobrze i w dodatku szybko. Dokładne rozpoznanie specyfiki klienta i problemów z jakimi się boryka oraz celów jakie sobie stawia, jest absolutnie niezbędne do jego zadowolenia. Wymaga to jednak informacji i wiedzy, aby móc indywidualnie i elastycznie podejść do każdego strategicznego klienta, aby zaspokoić jego optymalne potrzeby a równocześnie uelastyczyć i przeorientować procesy odpowiedzialne za tą sferę działalności przedsiębiorstwa. W takich warunkach szybkość reakcji na wydarzenia zachodzące na rynku ma kluczowe znaczenie a szybkość reakcji polega na zdobyciu jak najwięcej wiedzy i informacji, aby można było uruchomić wiele proaktywnych procesów w przedsiębiorstwie po to, aby:

- po pierwsze wiedza i informacje które dawniej były zastrzeżone dla osób na określonych stanowiskach dzisiaj mogły swobodnie przepływać w pionie i poziomie wewnątrz i między przedsiębiorstwami, zwiększając się zatem możliwości wyboru, jeśli chodzi o miejsce i sposób podejmowania decyzji;
- po drugie dzięki nowym technologiom informatycznym, praca przestała być związana z konkretnym miejscem a granice nie stanowią już w tym względzie istotnej bariery;
- realizacja proaktywnych procesów w przedsiębiorstwie wymaga kreatywnych i twórczych pracowników posiadających wiedzę i kompetencje które pozwolą działać elastycznie.

Wielu praktyków zarządzających przedsiębiorstwami uważa, że ludzie, którzy nie są w stanie opanować odpowiednich umiejętności albo nie inwestują w ciągłe pozyskiwanie wiedzy, nowych kompetencji i doskonalenie się, mogą mieć kłopoty ze znalezieniem atrakcyjnego dla nich zatrudnienia. Dzisiaj nieustanne doksztalcanie staje się niezbędne, niezależnie od wykonywanego zawodu. Rozwój technologii informatycznych w połączeniu z przesunięciem środka ciężkości biznesu z produkcji na usługi, których działalność w większym stopniu uzależniona jest od wiedzy i informacji sprawiły, że dzisiaj w pracy potrzebne są inne kwalifikacje niż jeszcze wczoraj. Nowoczesne przedsiębiorstwa opierają się głównie na kapitale intelektualnym składającym się z kapitału ludzkiego o szerokiej wiedzy i dużych kompetencjach jak i kapitału strukturalnego który jest produktem intelektualnym tworzonym przez aktywnych i twórczych pracowników. Bo tylko z takim zespołem można działać proaktywnie i skutecznie uelastyczniać różne obszary działalności przedsiębiorstwa.

Jak podkreśla T. Steward, stara gospodarka opierała się głównie na kondensowaniu zasobów, czyli zespalananiu dużej ilości surowców i materiałów za pomocą odrobiny wiedzy, a nowa gospodarka w erze wiedzy i informacji opiera się na kondensowaniu wiedzy, czyli umieszczaniu potężnego ładunku myśli w niepozornym opakowaniu (Stacy 2016). Wiedza stanowi źródło przewagi konkurencyjnej pod warunkiem, że w przeciwieństwie do innych zasobów rozrasta się w wyniku użytkowania. „Z jednych pomysłów rodzą się kolejne pomysły, a dzieląc się wiedzą nie tracimy jej, wzbogacamy natomiast innych” (Howard 2015). Pomnażanie wiedzy oznacza tchnięcie nowego ducha w firmę (lub człowieka). Pozwala to przedsiębiorstwu wyróżnić się z tłumu konkurentów, pozyskiwać wciąż aktualną wiedzę, która jako zasób jest domeną elastyczności a to generuje rozwój przedsiębiorstwa.

Wiedza jako domena elastyczności

Wiedza staje się podstawowym czynnikiem wytwórczym w tym sensie, że decyduje o racjonalnym a tym samym konkurencyjnym wykorzystaniu tradycyjnych czynników generowania bogactwa. Jest więc substytutem kapitału, ponieważ pozwala na zmniejszenie nakładów kapitału na produkt jednostkowy. Wiedza może zmniejszać zapotrzebowanie na kapitał, surowce, czas i inne ważne czynniki produkcji. Wpływa również na zdolność przedsiębiorstwa do konkurencyjności a w szczególności na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Kobyłko, Morawski 2006). Efektywne wykorzystanie wiedzy ma wpływ na uelastyczenie działania a to na wynik finansowy i pozy-

cję przedsiębiorstwa w przestrzeni biznesowej. Można więc przyjąć, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy w sposób ciągły pozyskują ją oraz transferują informacje i wiedzę, szczególnie techniczną, technologiczną, ekonomiczną, społeczną i biznesową w odpowiednie miejsca w przedsiębiorstwie. Wiedza warunkuje wprowadzenie przez przedsiębiorstwa aktualnych rozwiązań e-biznesowych. Gospodarka oparta na wiedzy wymusza komercyjne podejście do kreowania i transferu wiedzy.

Wiedza jest również decydującym czynnikiem stymulującym rozwój przedsiębiorstwa. Obserwacje wielu przedsiębiorstw wskazują na wzrost ich wartości dodanej po wykorzystaniu zasobów wiedzy. B. Godziszewski stwierdza, że wzrost znaczenia czynnika wiedzy jako zasobu najbardziej cennego dla organizacji także ma swe źródło w badaniach nad koncepcją zasobową prowadzonych w latach 90 minionego wieku (Stankiewicz 2006). Wiedza jako zasób musi być właściwie zarządzana, aby mogła być efektywnie przez przedsiębiorstwo wykorzystana. Wiedza jest jądrem metody zarządzania wiedzą. Koncepcja ta dosyć szybko zdobyła zainteresowanie nie tylko wśród przedsiębiorców, ale także i przedstawicieli świata naukowego. Ukazało się sporo publikacji (Grudzewski, Hejduk 2003; Hackett 2000; Dalkir 2005 itd.) uzasadniających ważność problemu zarządzania wiedzą dla efektywnego działania przedsiębiorstwem. W teorii odnotowano wiele definicji zarządzania wiedzą które bardzo często są postrzegane jako zintegrowane, systematyczne podejście do identyfikowania, zarządzania i dzielenia się całymi zasobami organizacji włączając do tego bazy danych, dokumenty, politykę i procedury, a także przeszłe doświadczenie posiadane przez pojedynczych pracowników (Hackett 2000). Sprawne i efektywne zarządzanie wiedzą uzależnione jest od funkcjonowania poszczególnych poziomów, które są ze sobą wzajemnie powiązane na zasadzie wejścia do i wyjścia z procesu (Kowalczyk, Nogalski 2007). Zarządzaniem wiedzą objęte jest całe przedsiębiorstwo, gdyż wiedza jako ważny zasób wykorzystywany jest we wszystkich procesach i strukturach. Tak rozumiana wiedza tworzy zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem. We współczesnej rzeczywistości wiedza stanowi główną siłę napędową do tworzenia innowacji i rozwiązań proaktywnych które uelastyczniają działalność przedsiębiorstwa. Jest to charakterystyczny dla cywilizacji informacyjnej sposób działania (...), w którym wiedza staje się czynnikiem przesądzającym o innowacyjności, produktywności i międzynarodowej konkurencyjności gospodarki krajowej (Wierzbowski 2007). Wiedza stała się jednym z najważniejszych zasobów, nie degradującym się w czasie użytkowania i rozwijającym się w toku wykorzystania w odróżnieniu od innych zasobów przedsiębiorstwa.

Definicje z reguły podkreślają procesowe ujęcie zarządzania wiedzą, które przybiera postać charakterystycznego cyklu. Przedsiębiorstwo powinno zarządzać wiedzą pochodzącą spoza przedsiębiorstwa (zewnętrzną), jak i wewnętrzną, która dzieli się na skodyfikowaną oraz nieskodyfikowaną. W literaturze przedmiotu rozpoznano kryterium charakteru wiedzy w następujących podzbiórach:

- wiedza cicha (ukryta), która bazuje na indywidualnych umiejętnościach, zachowaniach, doświadczeniu i wykształceniu każdego pracownika. Powstaje ona z połączenia wykształcenia, doświadczenia, intuicji, umiejętności, norm i wartości, przekonań;
- wiedza cicha (ukryta), zakorzeniona w realizowanych działa-

niach przedsiębiorstwa, powstaje często z obowiązujących zasad i scenariuszy oraz z know-how, to umiejętność wykonywania określonych procedur, zrutynizowane zachowania organizacyjne, podstawowe elementy kultury organizacyjnej itd.;

- wiedza jawna (dostępna) konceptualna wyrażona między innymi w postaci: koncepcji nowego produktu, wzoru użytkowego, modelu, projektów technicznych i organizacyjnych itd.;
- wiedza jawna (dostępna) usystematyzowana: to dokumenty tworzone w przedsiębiorstwie, sprawozdania, raporty, budżety, specyficzne dokumenty, bazy danych, strategii planów itd., jawna (to ta, która pozostaje w firmie po odejściu pracownika wiedzy).

Wiedza przedsiębiorstwa jest więc połączeniem wiedzy indywidualnej i wiedzy zbiorowej. Konieczne jednak jest efektywne wykorzystanie obu tych zasobów wiedzy. Przedsiębiorstwo musi jednak zapewnić możliwość transferu wiedzy pomiędzy pracownikami, jednostkami organizacyjnymi w celu jej agregacji i łączenia w nowe całości. Korygowanie, doskonalenie i przetwarzanie wiedzy pozwalają uruchomić domenę uelastycznienia która może dostosować działalność przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. Dzielenie się wiedzą to wzmacnianie wiedzy indywidualnej i budowanie wiedzy przedsiębiorstwa. Bez wątplenia wymaga to otwartości i współpracy między pracownikami tworząc zespoły pracowników wiedzy. Warunkiem koniecznym dla budowania wiedzy indywidualnej (pracowników), jak i zbiorowej przedsiębiorstwa jest uczestnictwo w ciągłym procesie uczenia się i poznanie psychologicznych uwarunkowań tworzenia wiedzy i kreowania jej w praktyce. W przestrzeni biznesowej w której funkcjonują przedsiębiorstwa tworzą się sieci relacji z klientami i innymi podmiotami gospodarczymi które ułatwiają dostęp do wiedzy z różnych środowisk społeczno-gospodarczych. Najcenniejsza wiedza nie może być ani wyuczona, ani przekazana, musi być budowana samodzielnie, co wymaga często intensywnych interakcji wewnętrznych i zewnętrznych. Istotne znaczenie dla uelastycznienia działalności ma wiedza nabyta w drodze bezpośredniego doświadczenia, stanowiąca efekt eksperymentowania (metoda prób i błędów) pozwalająca uzyskać optymalne rozwiązania w praktyce. Zarządzanie wiedzą to między innymi działanie organizatorskie, rozumiane jako zespół sformalizowanych sposobów gromadzenia i wykorzystania wiedzy dostępnej przedsiębiorstwu oraz tworzenie nowej wiedzy. Wynika ono z nasycenia produktów i usług wiedzą, silnego rozwoju technologii informacyjnych, dużego i zwiększającego się tempa zmian w tym obszarze. Zarządzanie wiedzą staje się więc systemem zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. Z obserwacji przedsiębiorstw wynika, że procesowi podlegają praktycznie wszystkie funkcje związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem – od funkcji produkcyjnej lub usługowej, logistycznej, marketingowej poprzez kompleksowe usługi finansowo analityczne i informatyczne jak i zarządzanie personelem, projektami, restrukturyzacją i reorganizacją, jakością itd. U podstaw zarządzania leży procesowe podejście do biznesu i analiza logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa, która powinna zidentyfikować i opisać procesy, określić ich kolejność i wzajemne oddziaływanie, określić kryteria i metody zapewnienia skuteczności przebiegu procesów oraz ich kontroli, mierzenia i mo-

nitorowania. Jest to działanie uelastyczniające funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach nieprzewidywalnego i zmiennego otoczenia. Opisując cechy przedsiębiorstw, które mogą odnosić sukcesy, należy zauważyć, że muszą one uzyskać przede wszystkim zdolność do generowania wiedzy i skutecznego prowadzenia procesów informacyjnych, adaptacji do zmian w układzie globalnej gospodarki. Pozwala to osiągnąć taki poziom elastyczności, który pozwoli szybko dostosować się do nowych celów (Castells 2008).

W przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, wiedza może być również traktowana jako kapitał, który jest podstawowym czynnikiem tworzenia bogactwa a pozostałe kapitały – rzeczowy finansowy wspomagają proces bogacenia się. Kapitał wiedzy to nagromadzona i zmaterializowana wiedza praktyczna o wszystkich istotnych elementach współtworzących przedsiębiorstwo i jego elastyczną cechę, czyli wiedza o pracownikach, klientach, konkurentach, produktach i potencjale firmy, technologiach, nowoczesnych systemach oraz technikach zarządzania, szkoleniach i systemach edukacji zawodowej, jak również o sytuacji w sektorze i całej gospodarce. Kapitał wiedzy jest podstawą istnienia kapitału intelektualnego i nie można go ograniczyć tylko i wyłącznie do składnika ludzkiego. Powinien on być rozpatrywany w szerszym kontekście, nie tylko jako wiedza jednostki, ale także zespołów i całego przedsiębiorstwa. Tak rozumiany kapitał intelektualny zawiera elementy kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego a ten składa się z kapitału relacyjnego, organizacyjnego, infrastruktury a także kapitału społecznego (relacje międzyludzkie) oraz kapitału kulturowego składającego się z zespołu wartości i norm społecznych. Gospodarka kapitałem wiedzy jest procesem dynamicznym i kreatywnym, nastawionym na tworzenie nowych rozwiązań, koncepcji produktów i usług. Można więc przyjąć, że kapitał wiedzy zawiera większość typowych cech kapitału, to znaczy może być w czymś posiadaniu oceniany w formie finansowej, ujmowany w bilansach, dodawany, mierzony, inwestowany, kapitalizowany i odzyskiwany (Mroziewski 2008). Można więc przyjąć, że wiedza w swoim wieloaspektowym kształcie wspiera działania proaktywne a te aktywizują elastyczność jako cechę, która pozwala przetrwać przedsiębiorstwu a nawet być konkurencyjnym na współczesnym rynku. Aby osiągnąć sformułowany w pracy cel jak i dla potwierdzenia powyższych rozważań autorka przeprowadziła 9 pilotażowych wywiadów bezpośrednich z kierownictwem losowo wybranych przedsiębiorstw. Dobór przedsiębiorstw był następujący:

- trzy przedsiębiorstwa sektora energetycznego;
- sześć przedsiębiorstw różnych branż, w tym:
 - dwa z branży meblarskiej,
 - cztery z branży budowlanej, w tym dwóch producentów materiałów budowlanych oraz dwóch realizatorów procesów budowlanych.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa zlokalizowane są w województwie śląskim. Przedmiotem badań pilotażowych była informacja na temat wykorzystania wiedzy jako proaktywnego czynnika uelastyczniającego działalność przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa sektora energetycznego odpowiedziały następująco: dwa przedsiębiorstwa sektora energetycznego stwierdziły, że od kilku lat aktywnie rozwijają zasoby niematerialne wśród których wiedza jest decydującym czynnikiem aktywizującym procesy i struktury do proefektywnościowego działania. Przedsiębiorstwa

te są dumne, że posiadają sprawny i aktywny system zarządzania wiedzą, który rzeczywiście wspiera menedżerów różnych szczebli w procesie podejmowania ważnych decyzji. Proces zarządzania wiedzą aktywizuje w znacznym stopniu ambitniejszą część załogi do podejmowania różnego rodzaju inicjatyw twórczych i szkoleń zawodowych organizowanych przez przedsiębiorstwa jak i edukacji poza przedsiębiorstwem na różnym poziomie a nawet kilku pracowników w tych przedsiębiorstwach jest na studiach doktoranckich. Tworzone są również zespoły pracowników wiedzy, które przyczyniają się w znacznym stopniu do tworzenia nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych wykorzystywanych nie tylko w przedsiębiorstwie, ale również sprzedawanych jako know-how innym firmom. Kierownictwa w udzielonym wywiadzie podkreślają, że na szczególną uwagę zasługują pracownicy, którzy wciąż poszukują aktualnej wiedzy i informacji z różnych źródeł, gromadzą, segregują ją i przekazują tam, gdzie jest ona najbardziej potrzebna i optymalnie wykorzystana do rozwiązywania problemów, z którymi pracownicy codziennie się borykają. Jest to cenna inicjatywa często podejmowana przez samych pracowników, która pozwala na bezinwestycyjny rozwój a nawet na uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Natomiast jedno z przedsiębiorstw sektora energetycznego które również losowo zostało wybrane jest w trakcie wdrożenia systemu zarządzania wiedzą i aktywizacji zasobów niematerialnych. Przedsiębiorstwo to obserwuje, analizuje i ocenia model zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwach tego sektora w których elastyczność działania aktywizowana jest przez zarządzanie wiedzą i zasobami niematerialnymi.

W sześciu przedsiębiorstwach średniej wielkości odnotowano jedynie słabą aktywność w obszarze proaktywnych działań opartych na zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym, które uelastyczniają działalność w kierunku prorozwojowym. Z czterech przedsiębiorstw sektora budowlanego tylko producenci materiałów budowlanych wspierają pracowników podejmujących edukację związaną z profilem działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa same nie organizują żadnych szkoleń. Wiedzę i informacje pozyskują przede wszystkim od klientów, czyli od realizatorów usług budowlanych oraz od większych, sprawniejszych i efektywniejszych przedsiębiorstw tej samej branży. Gromadzą i przekazują tę wiedzę, ale wykorzystują ją w praktyce z umiarkowaną aktywnością do procesów podejmowania decyzji. Od czasu do czasu samo kierownictwo korzysta z organizowanych przez różne instytucje seminariów, konferencji i szkoleń. Informacje i wiedzę tam pozyskaną wykorzystują do proaktywnych działań w swoich przedsiębiorstwach.

Kierownictwo dwóch przedsiębiorstw realizujących usługi budowlane w wywiadzie odpowiedziało, że wiedzę zdobywają w praktyce i od inwestorów z którymi mają ciągłe kontakty aż do chwili całkowitego rozliczenia robót. Sami, jak czas pozwala, korzystają z różnych zewnętrznych form szkolenia a przedsiębiorstwem zarządzają za pomocą wiedzy zdobytej na studiach i doświadczenia praktycznego. Elastyczność działania kształtuje się w praktyce w zależności od sytuacji w jakiej przedsiębiorstwo w danym okresie czasu działa. Zarządzanie wiedzą jest dla nich teorią nie do końca rozpoznaną więc w praktyce jej nie stosują. Dwa przedsiębiorstwa branży meblarskiej wykazały się słabą orientacją w tematyce, której dotyczyło pytanie. Wiedzę zdobywają przede wszystkim na targach meblarskich organizowanych w różnych miejscach w kraju i zagranic

ca. Informacje pozyskują bezpośrednio od klientów i odbiorców ich produkcji. Aktualizują wiedzę i informacje na bieżąco, gdyż panująca w tym obszarze działalności moda na produkty meblarskie musi być uwzględniana przez te przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą jest dla nich pojęciem nieznanym a przedsiębiorstwami zarządzają intuicją ukształtowaną na podstawie wieloletnich doświadczeń. Szkoleń dla pracowników nie organizują poza obowiązującymi, wynikającymi z przepisów prawnych. Proaktywne działania są najczęściej związane z modą na produkty meblarskie realizowane przez te przedsiębiorstwa, do której muszą się elastycznie dostosować.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania należy stwierdzić, że wiedza, poprzez właściwe zarządzanie, wspiera proaktywne działania aktywizując elastyczność jako ważną cechę współczesnego przedsiębiorstwa. Trzy przedsiębiorstwa sektora energetycznego potwierdziły, że skuteczne zarządzanie zasobami niematerialnymi uruchamia działania proaktywne sprzyjające elastyczności. Natomiast sześć przedsiębiorstw średniej wielkości reprezentuje różny pogląd co do celowości zastosowania zarządzania wiedzą jako proaktywnego czynnika uruchamiającego elastyczne działania w swoich przedsiębiorstwach. Kierownictwo zarządza tymi przedsiębiorstwami w znacznym stopniu intuicyjnie na podstawie zdobytych w praktyce doświadczeń i wiedzy na studiach. Aktywizowanie pracowników w kierunku zdobywania nowej wiedzy w różnych instytucjach dydaktycznych jest w tych przedsiębiorstwach bardzo słabo rozwinięte. Potwierdzają oni jednak, na podstawie obserwacji innych firm, że wiedza i zarządzanie nią jest czynnikiem aktywizującym działania prorozwojowe, które pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną. Analiza uzyskanych odpowiedzi z wszystkich dziesięciu przedsiębiorstw pozwala sformułować uogólnioną informację, że elastyczność oparta na zarządzaniu wiedzą jest ważną cechą przedsiębiorstwa odpowiadającą na zmiany w otoczeniu.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne Autorki.

Bibliografia

1. Aranda D.A. (2013), *Service Operations Strategy, Flexibility and Performance in Engineering Consulting Firms*, International Journal of Operations & Production Management, Vol.23, No.11
2. Castells M., (2008), *Społeczeństwo sieci*, Warszawa, PWN
3. Castells M., (2005), [w:] Dracker P.F., *The Role of Business in a Changing World*, Harvard Business School Press
4. Dalkir K., (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Amsterdam, London.
5. Dąbrowski J, Koładkiewicz I, (2003), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce* [w:] Wawrzyniak B, red., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa, WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
6. Edvinsson, L., Malone M, (2001) *Kapitał intelektualny*, Warszawa, PWN.
7. Gerwin D. (2005), *An Agenda for Research on the Flexibility of Manufacturing Processes* "International Journal of Operations & Production Management", Vol.25, No 12
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., (2003) *Systemy zarządzania wiedzą a efektywność innowacyjna przedsiębiorstw*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 2/22.
9. Hackett B, (2000) *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*. The Conference Board Research Report.
10. Harvey J., Lefebvre L. A., Lefebvre E., (1997), *Flexibility and Technology in Services: a Conceptual Model*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 17, Issue 1
11. Howard J., (2015) *Managing More with Less*, Butterworth-Heinemann
12. Klassen, K. J., Rohleder, T. R, (2001) *Combining Operations and Marketing to Manage Capacity and Demand in Services*, "Service Industries Journal" Vol. 21.
13. Kobyłko G., Morawski M., (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa, Difin
14. Kowalczyk A., Nogalski B., (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa, Difin
15. Krupski, R., (2005), *Elastyczność celów i strategii* [w:] Krupski, R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu turbulentnym*, Warszawa, wyd. PWE.
16. Mroziewski M., (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa, Difin
17. Probst, G., Raub S., Romhardt, K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
18. Stacy R., (2016), *Strategic Management and Organisational Dynamic*, Pitman Publishing
19. Stankiewicz M.J, (2006), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń, TNOiK
20. Tucker R. (2009) *Zarządzanie z przyszłością*, Prószyński i S-ka SA.
21. Wierzbołowski J, (2007), *Unia Europejska wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy*, Warszawa, Instytut Łączności

