

JAN BAGIŃSKI

Politechnika Warszawska

DOROTA HATOWSKA-ŻYCKA

Siemens Gamesa Renewable Energy

Budowanie strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach – pojęcia podstawowe

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, system zarządzania, strategia rozwoju

Streszczenie

Artykuł przedstawia pojęcia podstawowe związane z budowaniem strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce z wykorzystaniem systemu zarządzania wiedzą jako metody zarządzania inspirowanej przez kierownictwo, zorientowanej na osiągnięcie celów strategicznych przez działania skierowane przede wszystkim na zadowolenie klienta i zaspokojenie potrzeb pracowników, realizowane w ciągłym procesie poprawy w obszarach działalności przedsiębiorstwa. Pojęcia obejmują takie narzędzia, jak: zrównoważona karta wyników, kontroling, benchmarking, zarządzanie jakością i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Wstęp

Obecnie przedsiębiorstwa, aby przetrwać na rynku, muszą sprostać dynamicznym zmianom otoczenia, rosnącym wymaganiom klientów i dużej konkurencji. Organizacje chcące osiągać sukcesy są elastyczne i umiejętnie koncentrują działania wszystkich pracowników na realizacji strategicznych celów firmy. W takich warunkach tradycyjne metody zarządzania nie zawsze są wystarczające. Aby sprostać wyzwaniom, potrzebne są nowsze techniki i nowe podejścia do zarządzania.

Wartość każdego przedsiębiorstwa stanowią ludzie. Na wartość tę składają się: wiedza i umiejętność jej twórczej eksploatacji, ważny czynnik ludzkiego zaangażowania¹ i motywacji, a także kreatywność oraz zdolność do współpracy. Te niematerialne aktywa oraz relacje tworzone przez pracowników stały się dziś jednym z głównych źródeł przewagi nad konkurencją. W tej sytuacji dzisiejsza organizacja

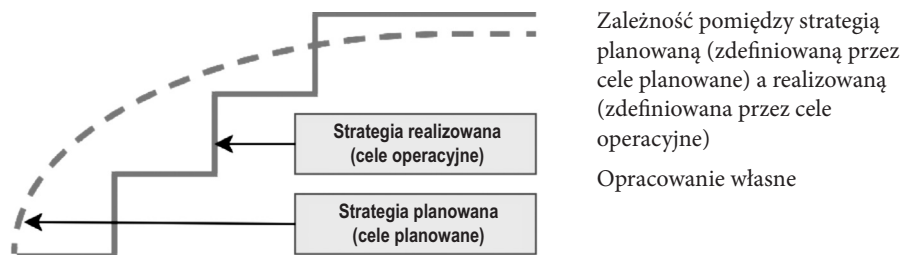
[1] „Zaangażowany pracownik to taki, który (Cohen, 2007, s. 338) ma silne pragnienie, aby zostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz, wierzy w cele i wartości swojej organizacji. Zaangażowanie wpływa na zachowanie pracownika niezależnie od innych konfliktowych motywów i postaw”, K. Klin-

cewicz, A. Spik, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, s. 440 [w:] B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa 2016.

potrzebuje narzędzi opisujących aktywa oparte na wiedzy, tworzące wartości materialne i niematerialne. A to sprzyja efektywnym² procesom tworzenia strategii³.

Istnieje wiele możliwych podejść do tego procesu. Najpowszechniejszym wydaje się „planowanie strategiczne”, polegające na opracowywaniu strategii działania z góry, czyli – przed działaniem⁴. Henry Mintzberg nazywa ten typ strategii strategią planowaną⁵, w odróżnieniu od strategii realizowanej, która w zderzeniu z określonymi warunkami otoczenia jest właściwie „wzorem faktycznych działań i decyzji, ale zwykle w odniesieniu do wcześniej sformułowanych założeń”⁶.

Bardzo ciekawe podejście, które można odnieść do strategii planowanej i realizowanej prezentuje Michael Porter (Harvard Business School). W swoich badaniach zauważył zbieżność teorii strategicznej kontroli i logiki większości decyzji ze strukturą zaprojektowanej trajektorii, trasy i kontroli lotu statku kosmicznego. Patrząc na zależność pomiędzy strategią planowaną (linia ciągła na rysunku) a strategią realizowaną (linia schodkowa na rysunku), można to podejście potraktować jako proces analogiczny do naprowadzania statku kosmicznego na wyznaczoną wcześniej trajektorię lotu – zależność tę przedstawia rysunek.



Takie podejście wskazuje na ważną rolę planowania w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na realizację strategii. Ta funkcja zarządzania rzutuje na pozostałe – organizowanie, motywowanie, kontrolę. Niewłaściwe planowanie to niewłaściwa

[2] W pracy wykorzystano celowościowe podejście do pojęcia efektywności. Reprezentantami takiego ujęcia są prakseolodzy, między innymi: T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, L. Krzyżanowski. Według tej koncepcji efektywność jest relacją między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi do tego zasobami. Działania są wtedy efektywne, gdy efekty z realizacji zaplanowanych działań są większe niż poniesione nakłady. Uwzględnia się przy tym ciągłe doskonalenie osiąganych wyników. A. Kister, *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H, Oeconomia 38, 2004, s. 331–334.

[3] Strategia (grec. *Strategos*) wywodzi się z wojskowości; oznacza planowanie działań i prowadzenie wojny. Ma znaczenie w określeniu pozycji przed

rozpoczęciem walk, żeby zdobyć przewagę nad przeciwnikiem (von Clausewitz, 1874).

[4] P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999, s. 57.

[5] „Proces formułowania strategii (planowania strategicznego) może zostać «zaprogramowany» dzięki użyciu formalnych procedur, systemów informatycznych (gromadzenia, magazynowania, przetwarzania i wykorzystywania informacji), zasad postępowania itp. W myśl tego założenia analiza niemal automatycznie prowadzi do prawidłowej syntezy, a procesy formułowania strategii mogą być oddzielone od zaangażowanych w nie osób i grup”, H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 1994, s. 221–227.

[6] Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 2011, s. 26.

alokacja zasobów, nieosiąganie celów, a przez to osłabianie motywacji pracowników. Znaczy to, że im bliżej siebie znajdują się linie ciągła i schodkowa, tym większa jest szansa na skuteczną realizację strategii, z wykorzystaniem wszystkich dostępnych zasobów przedsiębiorstwa, także wiedzy.

Krzysztof Oblój w swoim opracowaniu *Strategia sukcesu firmy* podaje, iż głównymi elementami strategii realizowanej są:

- domena działania przedsiębiorstwa;
- strategiczna przewaga przedsiębiorstwa;
- cele strategiczne wyraźnie określające, co konkretnie przedsiębiorstwo chce osiągnąć w kolejnych okresach i pozwalające kontrolować, czy firma osiąga sukces;
- procesy funkcjonalne, które są przełożeniem koncepcji strategii na rzeczywiste działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowania każdego pracownika⁷.

Strategia jest „procesowym porządkowaniem” organizacyjnej rzeczywistości⁸.

Początek XXI wieku to w nowoczesnych organizacjach czas dalszego doskonalenia technik zorientowanych na budowanie zarządzania wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym. Zarówno ludzie nauki, jak i kierujący różnymi typami organizacji publicznych i prywatnych poszukują nowych sposobów racjonalnego wykorzystania zasobów, nowych rozwiązań technologicznych⁹, organizacyjnych do tworzenia nowych wartości, a także wymiernych coraz lepszych wyników ekonomicznych. Łączy się to z poszukiwaniami instrumentów optymalnego wykorzystania wiedzy jako dodatkowego zasobu o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Jest to bardziej widoczne w dużych korporacjach, gdzie zaimplementowane systemy zarządzania wiedzą lepiej lub gorzej funkcjonują od wielu lat, podnosząc wartość sprzedaży produktów. Dotyczy to zarówno firm zagranicznych¹⁰, jak i tych działających w Polsce¹¹.

W przypadkach małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) rozwój wiedzy i związanego z nią kapitału intelektualnego wynikają z potrzeby szybszego wzrostu, lepszego funkcjonowania w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku oraz spro-

[7] Tamże, s. 27–32.

[8] A. L. Strauss A, *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge 2017, s. 245–262.

[9] Według definicji PWN: Technologia to metoda przeprowadzania procesu produkcyjnego lub przetwórczego (także informacji). Technologia może oznaczać konkretny proces.

[10] [...] Wiele firm, które zaimplementowały systemy zarządzania wiedzą, zauważyło wzrost takich umiejętności, jak komunikacja, kreatywność, lepsza decyzyjność i wzrost innowacyjności. Przykłady takich firm to Buckman Labs – wzrost sprzedaży z 14% w 1987 roku do 34,5% w 1996 roku (Buckman, 1998), Schlumberger – oszczędności na poziomie 75 milionów dolarów przez połączenie

centrów technologicznych z pracownikami fizycznymi (Roa, 2003), James A. Albers, *A practical Approach To Implementing Knowledge Management*, „Journal of Knowledge Management Practice”, wol. 10, nr 1, March 2009, s. 2.

[11] [...] Wraz z wielkością przedsiębiorstwa rośnie odsetek firm deklarujących większą przydatność informacji w zarządzaniu. [...] Dla zdecydowanej większości (ok. 90%) organizacji inteligentnych pozyskana i przetworzona wiedza jest przydatna w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym. P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk K. Krawczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Warszawa 2010.

stania szybkemu tempu zachodzących zmian. W 2016 roku grupa naukowców z kilku krajów świata: Peter Heisig (University of Applied Science Potsdam Germany), Suraj Olunifesi Adekunle (Lagos State University School of Communications Ojo Nigeria), Aino Kianto (Lappeenranta University of Technology Lappeenranta Finland), Cosmas Kemboi (KCA University School of Business and Public Management Nairobi Kenya), Gregorio Perez-Arrau (Universidad de Santiago de Chile Santiago Chile) i Nasser Easa (Alexandria University Alexandria Egypt) dokonała przeglądu tematyki zarządzania wiedzą w organizacjach¹². Zbadano 222 respondentów w 38 krajach, wskazując przyszłe kluczowe potrzeby badawcze w tej tematyce, uwypuklając wartość, która wynika z wpływu wiedzy w każdym jej aspekcie na lepsze wyniki firm. Stwierdzono, że istnieje potrzeba dalszej aktywności naukowej w tematyce powiązania zarządzania wiedzą z działalnością operacyjną przedsiębiorstw. Wskazano, że istnieje dalsza potrzeba mierzenia, monitorowania oraz konfrontowania wpływu wiedzy z założeniami operacyjnymi i strategicznymi.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej¹³. Według Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014 stanowią one 99,8% wszystkich przedsiębiorstw oraz tworzą ok. 50% PKB (Produkt Krajowy Brutto)¹⁴. Znaczy to, że mają szczególny wpływ na polską gospodarkę i poziom życia społeczeństwa.

W kontekście statystyk PARP¹⁵ jest wiele możliwości dla małych i średnich przedsiębiorstw, które chciałyby rozpocząć działalność rynkową albo rozwijać się w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Dotyczy to zarówno pomocy w rozwoju kompetencji, jak i finansowaniu firmy. Jest wiele platform umożliwiających pozyskiwanie nowej wiedzy (darmowe kursy online czy płatne szkolenia stacjonarne) z różnych zakresów działalności przedsiębiorstwa – marketingu, zarządzania, prawa przetargów publicznych, finansowania czy wsparcia otoczenia biznesu (o uczeniu czy uczeniu się) oraz promocji firmy w Polsce czy za granicą. Jest dostępność do doradców, którzy mogą pomóc w wyborze odpowiedniego szkolenia do rozwoju MSP. Jednakże ciągle istnieje potrzeba konfrontacji wiedzy uzyskanej z różnych źródeł w powiązaniu z odpowiedzialnością za realizację celów przedsiębiorstwa i realizację jego rzeczywistej strategii.

Wydaje się, że w obliczu szybkich zmian w technologii, konkurencji i przepisach prawnych przedsiębiorstwo zwiększa swoją szansę na sukces, gdy strategia jest

[12] Badania naukowe opisano w *Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs*, „Journal of Knowledge Management”, wol. 20 nr 6.

[13] http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_pl.

[14] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014.

[15] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, której celem jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw

(MŚP), rozwój regionalny, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii w działalności gospodarczej. Programy realizowane są w ramach funduszy strukturalnych budżetu państwa oraz wieloletnich programów Komisji Europejskiej. PARP bierze udział w tworzeniu i efektywnym wdrażaniu polityki państwa w zakresie przedsiębiorczości, innowacyjności i adaptacyjności kadr, dążąc do przekształcenia się w kluczową instytucję odpowiedzialną za tworzenie otoczenia wspierającego przedsiębiorców.

elastycznie dopasowana do poziomu wiedzy pracowników oraz do zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym. Nie zawsze jednak same nowoczesne technologie i dostęp do informacji sprzyjają rozwojowi czy efektywnej realizacji strategii. Menedżerowie często dysponują informacjami, co może stanowić podstawę władzy, ale niekoniecznie potrafią z niej korzystać w procesach decyzyjnych. Pomimo zakupu i wdrożenia nowoczesnej technologii nie umieją wykorzystać jej potencjału, co wynika z braku wiedzy i umiejętności pracowników organizacji¹⁶. Jednak, gdy przedsiębiorstwo będzie generować więcej wiedzy i wykorzystywać swój potencjał, to z większym prawdopodobieństwem realizacja strategii stanie się wspólną, codzienną sprawą wszystkich pracowników¹⁷.

Kapitał ludzki odgrywa dużą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, wspierając tę jego część, która najbardziej koncentruje się na alokacji i transferze wiedzy potrzebnej do wzrostu organizacji.

W latach 2007–2013 realizowano program operacyjny Kapitał Ludzki, którego celem było umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich poprzez dalszy rozwój społeczeństwa informacyjnego. Ideą było zwiększenie wpływu kapitału ludzkiego na strategię przedsiębiorstwa poprzez uczenie się i przejście od gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy. Wiąże się to z potrzebą inwestowania w wiedzę i umiejętności pracowników polskich przedsiębiorstw. Zwieńczeniem programu przedsiębiorczości było wsparcie 30 940 małych i średnich przedsiębiorstw poprzez organizację szkoleń, umożliwienie podejmowania studiów podyplomowych, planowanie rozwoju pracowników, a także doradztwo dla młodych przedsiębiorców. W zakresie społeczeństwa informacyjnego wdrożono 55 235 km sieci Internetu szerokopasmowego dzięki dofinansowaniu 213 980 gospodarstw domowych. Tak ukierunkowane wsparcie wpływa pozytywnie na wykorzystywanie nowych technologii, wdrażanie nowych systemów w przedsiębiorstwach, co jest zgodne z trendami gospodarczymi, jak i z założeniami Unii Europejskiej¹⁸.

W obliczu szybkich zmian w technologii, konkurencji i przepisach prawnych formułowanie i wprowadzanie w życie strategii staje się ciągłym procesem, w którym uczestniczą wszyscy pracownicy. Współczesne organizacje potrzebują zarówno języka, w którym mogą przekazywać informacje na temat strategii, jak i procesów oraz systemów pomocnych w jej wdrażaniu i realizacji. Tylko wtedy można mówić o sukcesie, gdy strategia staje się wspólną, codzienną sprawą wszystkich pracowników¹⁹. Ważnym czynnikiem jest też umiejętność elastycznego dopasowania strategii do poziomu wiedzy pracowników oraz do zmian zachodzących w organizacji.

Zarządzanie przedsiębiorstwem to proces dynamiczny, w którym uczestniczą wszyscy pracownicy – proces, który umożliwia poprawę efektywności realizacji strategii przedsiębiorstwa.

[16] K. Klincewicz, *Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacji-użytkownika; Negatywne konsekwencje technologii* [w:] *Zarządzanie, organizacja i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, pod red. K. Klincewicza, Warszawa 2016, s. 120.

[17] K. Obłój, *Strategia...*, dz. cyt., s. 27.

[18] Europejski Fundusz Społeczny w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/priorytet-ii/>

[19] K. Obłój, *Strategia ...*, dz. cyt., s. 27.

- Dla zapewnienia w przedsiębiorstwie skuteczności²⁰ realizacji strategii:
- istnieje potrzeba dynamicznej, czasowej weryfikacji działań;
 - istnieje potrzeba ciągłej poprawy jakości procesów tworzenia i realizacji strategii, alokowania w nich wiedzy, tak by podejmowane przez menedżerów decyzje pozwalały osiągać założone wcześniej cele strategiczne;
 - wiedza alokowana w procesach ma umożliwiać prawidłową komunikację pomiędzy działami i pracownikami, a także generować dobre decyzje kierownictwa odpowiedzialnego za wyniki realizowanej strategii.

Tutaj pomocne mogą okazać się zintegrowane systemy zarządzania wiedzą, umożliwiające pozyskiwanie dobrych jakościowo danych, ich szczegółową analizę i wykorzystanie wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji.

Dzięki temu tworzenie i realizacja strategii mogłyby stać się procesem łatwiejszym, podlegającym ciągłej weryfikacji, a podejmowane decyzje pozwalałyby prawidłowo ukierunkować wyniki przyjętej strategii.

Podstawowe pojęcia związane z budowaniem strategii małych i średnich przedsiębiorstw

Małe i średnie przedsiębiorstwa

Według EU Recommendation 2003/361 definicję małych i średnich przedsiębiorstw determinują następujące parametry: liczba pracowników oraz wielkość rocznego obrotu lub bilansu.

Tabela. Parametry określające małe i średnie przedsiębiorstwa

Kategoria przedsiębiorstwa	Liczba pracowników	Obrót	Bilans
Średnie	< 250	≤ 50 mln EUR	≤ 43 mln EUR
Małe	< 50	≤ 10 mln EUR	≤ 10 mln EUR
Mikro	< 10	≤ 2 mln EUR	≤ 2 mln EUR

Źródło: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_pl.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, stanowiące większość wśród działających na polskim rynku podmiotów, pełnią kluczową rolę w rozwoju polskiej gospodarki, jednakże jest jeszcze przestrzeń do działalności dla wielu nowych przedsiębiorców, zanim gospodarka osiągnie stan nasycenia tego typu firmami.

Strategia – całość złożona z refleksji, decyzji i działań, mających na celu określenie celów ogólnych, następnie zadań, dokonanie wyboru środków realizacji celów,

[20] Skuteczność oznacza stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte. A. Kister, *Efektywność...*, dz. cyt., s. 334.

a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności, kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją celów²¹.

Strategia realizowana – w zderzeniu z określonymi warunkami otoczenia jest wzorem faktycznych działań i decyzji, ale zwykle w odniesieniu do wcześniej sformułowanych założeń²².

Skuteczność strategii – określa ją stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte²³.

Efektywność realizacji strategii – relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami używanymi do realizacji celów strategicznych²⁴.

Kreowanie strategii – określenie strategicznych celów, definiujących je wskaźników, map strategii, a także monitorowanie, analiza danych oraz proces podejmowania decyzji w celu osiągania wyznaczonych celów.

Wiedza – pełne wykorzystanie informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji²⁵.

Zarządzanie wiedzą – przekształcanie zasobów wiedzy występujących w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu w trwałą wartość dla klientów, pracowników, akcjonariuszy oraz udziałowców²⁶.

System zarządzania wiedzą (SZW). Obejmuje trzy aspekty: dynamiczny – proces zarządzania wiedzą; podmiotowy – osobę, zespół lub organizację ds. zarządzania wiedzą; strukturalny – strukturę lub narzędzia. Elementami uzupełniającymi SZW są: strategia zarządzania wiedzą oraz cztery obszary organizacji: zarząd i pracownicy, kultura organizacyjna, technologia, system pomiarowy²⁷.

Zrównoważona karta wyników (ZKW) – system strategicznego zarządzania oparty na idei Nortona i Kaplana. Prezentuje globalny obraz sytuacji organizacji biznesowej i jej potencjału w stosunku do wzrostu, w postaci odpowiednio dobranych wskaźników strategicznych i operacyjnych w czterech podstawowych obszarach: finansowym, klienta, efektywności procesów wewnętrznych oraz nauczania i wzrostu.

Benchmarking strategiczny – twórcze dochodzenie do najlepszych praktyk w zakresie strategicznego zarządzania stosowanych w innych organizacjach, wykorzystujące wiedzę jako element rozwoju.

Kontroling strategiczny – planowanie, monitorowanie, analiza oraz ocena procesów strategicznych przedsiębiorstwa.

TQM (Total Quality Management). Kompleksowe zarządzanie jakością oznacza, że kultura danej organizacji wyznacza i wspiera stałe dążenie do zadowolenia klientów za pomocą zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia. Wiąże się to z ustawicznym doskonaleniem procesów stosowanych

[21] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 2002.

[22] K. Obłój, *Strategia...*, dz. cyt.

[23] A. Kister, *Efektywność...*, dz. cyt.

[24] Tamże.

[25] Denham Grey.

[26] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.

[27] A. Sobczak, M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych*, Krynica 2000.)

w organizacji, prowadzących do wytworzenia wyrobów i usług o wysokiej jakości²⁸.

KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe wskaźniki określające strategiczne cele organizacji.

Zmiana – proces przystosowawczy, będący rezultatem dostrzeganych przez członków organizacji potrzeb usprawnień, motywacji do przeprowadzenia podejmowanych działań²⁹.

Mentoring – proces opieki doświadczonych pracowników nad osobami młodszymi stażem, szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy zaangażowanymi stronami, w celu odkrywania i rozwijania potencjału³⁰.

Budowanie strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – odzwierciedlenie w literaturze

Strategia przedsiębiorstwa pozwala organizacjom się rozwijać, zrozumieć własną pozycję na rynku, poznać słabe i mocne strony, a także zapewnia długoterminowy wzrost ze względu na osiąganie coraz lepszych wyników, zgodnie z zasadą, że sukces ‘wczoraj’ nie gwarantuje sukcesu ‘jutro’, szczególnie w tak szybko zmieniających się warunkach ekonomicznych. Strategia wskazuje też kierunek działania przedsiębiorstwa w przyszłości. W jaki sposób będzie realizowana i czy pozwoli osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, to zależy od sprawnego wykorzystania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, również wiedzy, która często może okazywać się niedocenianym zasobem.

Całość wiedzy, którą dysponuje ludzkość, podwaja się obecnie średnio co pięć lat, a ten czas systematycznie się skraca³¹. Żadne inne dostępne zasoby (np. finansowe, organizacyjne, osobowe) nie charakteryzują się tak wielką dynamiką. Oznacza to, że wiedza jest jednym z najbardziej dostępnych i najbardziej dynamicznie rozwijających się zasobów, jakimi dysponuje każda organizacja. Nie jest modą, ale kierunkiem rozwoju nauk organizacji i zarządzania³². Cytując dalej: Zarządzanie wiedzą polega nie tylko na umiejętnym wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy, ale też na uzyskaniu efektu synergii, czyli uzyskaniu wyższych efektów, niż by to wynikało z bezpośredniego jej wykorzystania³³.

Wpływ wiedzy i zarządzania nią na realizację strategii może być badany, mierzony zarówno przedsiębiorstwach w małych i średnich, jak i w dużych. Pozwala to mniejszym organizacjom w konfrontacji z dużymi ocenić, które dobre praktyki z tych drugich można u siebie zastosować, a które nie mają zastosowania.

[28] Marshall Sashkin i Kenneth Kiser.

[29] B. Wawrzyniak, *Zarządzanie zmianami w organizacji* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego, Warszawa 2001.

[30] *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, Warszawa 2013.

[31] M. Klak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce 2010, s. 7; M. Fic,

Gospodarka oparta na wiedzy [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, pod red. D. Kopycińskiej, Szczecin 2005, s. 95.

[32] J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, s. 2 [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, pod red. B. Łopusiewicz, Wrocław 2004.

[33] Tamże.

Organizacje uczą się dzięki swoim pracownikom, ich interpretacji zjawisk oraz indywidualnemu spojrzeniu. Jednocześnie następuje proces przystosowywania się pracowników do organizacji, która reaguje na zmiany.

Organizacyjne uczenie się opisane jest więc jako cykl zmian (co zbliża ten nurt do zarządzania wiedzą), układający się w cztery elementy: działanie organizacji, gromadzenie informacji, interpretacja / refleksja, adaptacja / zmiana³⁴. Skutkiem uczenia się jest zmiana, dostosowanie zachowań, założeń, jakimi kieruje się organizacja. Literatura tego nurtu zwraca uwagę nie tylko na sam proces uczenia się, ale także na czynniki, które wpływają na ten proces. Jednak nurt ten spotyka się również z krytyką. Zwraca się uwagę, że organizacyjne uczenie się ignoruje kwestie ograniczeń organizacyjnych, że pomijane są aspekty ekonomiczne, polityczne i społeczne, które determinują rzeczywistość firmy. Słabo udokumentowane są też wymierne efekty uczenia się w organizacji. Za mało było badań empirycznych, by uwiarygodnić czy udokumentować pomiar i operacyjny aspekt tego nurtu. Zmiana następuje od 2005 roku, kiedy pojawiają się wyniki badań organizacji.

Alternatywne podejście – mechaniczne pozyskiwanie wiedzy – zaproponowali w 1995 roku I. Nonaka i H. Takeuchi. Jednak organizacyjne uczenie się zakłada zarówno proces nabywania umiejętności, jak i ich weryfikację i odrzucenie zachowań lub założeń strategicznych, jeśli przestają się sprawdzać. Wiele kontrowersji wzbudza też teoretyczny aspekt badań uczenia się organizacji. Naukowcy koncentrują się na opisanu zróżnicowanych mechanizmów i czynników uczenia się, rzadko oferując ogólne wnioski wychodzące poza analizowany przypadek. Praktycy oczekiwaliby uniwersalnych strategii wzmacniania procesów uczenia się i konkretnych rad opartych na wynikach badań³⁵.

Z pomocą przychodzi nurt silnie powiązany z organizacyjnym uczeniem się – zarządzanie wiedzą. Sam termin pojawił się w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jednak najwięcej publikacji związanych z tym nurtem powstało pomiędzy 2007 a 2015 rokiem (43%), a ponad 50% artykułów opublikowano w „Journal of Knowledge Management”. W literaturze przedmiotu jest wiele definicji zarządzania wiedzą. O’Dell w 1998 roku podał jedną z najprostszych, a jednocześnie najbardziej obszerną i pełną definicję: „jest to świadoma strategia przekazywania właściwej wiedzy właściwym ludziom we właściwym czasie oraz pomoc ludziom w dzieleniu się wiedzą tak, by dążyć do lepszych wyników organizacji”. Wielu naukowców zwraca uwagę na systemowe podejście do zarządzania wiedzą, czyli do pozyskiwania, utrzymywania i transferu wiedzy w organizacji, jak opisywali to Carlsson czy Bergeron w 2003 roku³⁶. Zarządzanie wiedzą jest odpowiedzią na te same procesy, które ukształtowały koncepcje organizacyjnego uczenia się, z tą różnicą, że przedstawiciele tego nurtu postrzegli wiedzę jako zasób przedsiębiorstwa. W takim ujęciu

[34] R. Lipshitz zaznacza, że organizacyjne uczenie się jest czymś więcej niż adaptacją; musi być ona poprzedzona refleksją nad wynikami działań, zrozumieniem zjawisk i przetworzeniem ich przez organizację.

[35] K. Olejniczak, A. Płoszaj, J. Rok, *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, Warszawa 2012, s. 61–107.

[36] A. Arisha, M. Ragab, *Knowledge Management and Measurement: a Critical Review*, Dublin 2013, s. 4–6.

wiedza jest materialnym zasobem, który można kapitalizować. Firmy, które potrafią wykorzystać ten zasób, mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną. By to osiągnąć, z pomocą mogą przyjść systemy IT, pozwalające gromadzić, przetwarzać i przekazywać wiedzę³⁷.

Prace klasyków ekonomii i zarządzania to drugie źródło tego nurtu. Koncepcja 'pracowników wiedzy' wprowadzona przez Druckera w latach sześćdziesiątych XX wieku była później rozwijana we współczesnym zarządzaniu organizacjami. Taki pracownik też dzieli się wiedzą, by wzmocnić swoją organizację, która tę wiedzę gromadzi, ale także przetwarza i monitoruje. Duży wpływ na nurt zarządzania wiedzą miały publikacje Nonaki i Teuchiego, analizujących sposób zarządzania wiedzą w firmach japońskich³⁸. Japońska firma to mechanizm, gdzie kreowanie wiedzy jest powiązane ze strategią wykorzystania zasobów ludzkich. Innowacje nie opierają się na przypadku, lecz na strategii przekształcania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, i na cyklu stopniowego doskonalenia tej wiedzy przez pracowników (spiralą wiedzy). W tych transformacjach pomagają: przenikanie się zadań pracowników, praca w zespołach, wizje kierownictwa, samodzielne myślenie, a nawet twórcze konflikty.

Ważnym źródłem dla nurtu zarządzania wiedzą są specjalne wydania „Journal of Management Studies”. Uwypuklono tu rolę retoryki w rozwoju wiedzy oraz cech odróżniających pracowników wiedzy od pracowników biurokracji, teorii wiedzy w powiązaniu z teoriami działań oraz studiami przypadków opartymi na metodach jakościowych. Dzięki takim opracowaniom koncepcja zaczęła zdobywać popularność w praktyce.

W początkach rozwoju dyscypliny zarządzania wiedzą dominowało podejście oparte na bazach danych, co z czasem okazało się mało skuteczne. Założenie, że wystarczy wiedzę ukrytą przekształcić w jawną, zarchiwizować na dowolnej platformie informatycznej i udostępnić pracownikom, okazało się niezbyt trafne. Nie wystarczy zbudować nowoczesny system informatyczny, żeby pracownicy zaczęli go używać.

Współczesne podejścia są bardziej złożone i różnicowane³⁹. Obejmują wiele praktyk organizacyjnych: od użycia baz danych, nowych technologii przez modyfikację struktur organizacyjnych po wsparcie i rozwój pracowników poprzez mentoring, coaching, szkolenia, dzielenie się wiedzą i dobrymi praktykami, motywację i sprawną komunikację. Powstają w ten sposób systemy zarządzania wiedzą integrujące powyższe elementy i aspekty każdej organizacji.

Czy takie podejście jest stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach? Co zrobić, żeby je stosowano, jeśli tak nie jest? W opinii naukowców aspekt procesowy jest niezbędny w tworzeniu systemów, procedur, przepisów i dokumentacji. Oznacza to, że funkcjonalność systemu zarządzania wiedzą zdefiniowana przez Mie-

[37] K. Olejniczak i in., dz. cyt., s. 88.

[38] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Creates Dynamics of Innovation*, Oxford 1995.

[39] Budowanie struktur baz zwykle opiera się na technice analizy pojęć, gdzie każda kategoria jest

definiowana wspólnie z użytkownikiem. Każde z pojęć mających być częścią bazy zostało opisane wg trzech kwestii: listy cech, które to pojęcie powinno zawierać, przykładów, które ilustrują dane pojęcie, przykładów, które nie są danym pojęciem.

rzejewską w trzech wymiarach⁴⁰: ludzie/kultura organizacyjna; nowoczesne metody i technologie; procesy/jakość, ma również odzwierciedlenie w badaniach innych naukowców.

W warunkach zmienności rynku, otoczenia organizacji i ogólnej niepewności co do sytuacji posiadanie kompleksowej i głębokiej wiedzy jest szczególnie ważne w aspekcie podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym. Według badań A. Skrzypka 50% respondentów nie ma świadomości, iż wiedza jest ważnym narzędziem konkurencyjności przedsiębiorstw. Oprócz przypadków ignorowania wiedzy w ogólnej strategii firmy wskazano także na rozbieżności pomiędzy teorią i praktyką. Doświadczenia organizacji zdobyte podczas wdrażania strategii zarządzania wiedzą dostarczają teoretykom informacji i wiedzy, by mogli opracowywać coraz lepsze rozwiązania dla praktyków, menedżerów przedsiębiorstw. Zatem teoria z praktyką powinny się wspierać, by mógł następować rozwój⁴¹.

Badania związane z zarządzaniem wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach przeprowadzał też Meliha Handzic. Wskazał czynniki, na które należy zwrócić uwagę w dalszych badaniach:

- przekształcanie wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacji, wdrażanie procesów i procedur ułatwiających działalność operacyjną przedsiębiorstwa;
- standaryzacja wiedzy, częste organizowanie programów nauczania i wyciąganie wniosków z doświadczeń, z sukcesów i porażek przy wykonaniu zadań;
- wydobywanie potencjału i głębszych pokładów wiedzy z pracowników przy wykorzystaniu programów mentoringowych wewnętrznych i zewnętrznych;
- generowanie nowej wiedzy, zachęcanie, motywowanie pracowników do kreatywnego rozwijania nowych produktów, usług i nowych rozwiązań⁴².

Kolejnym naukowcem prowadzącym badania naukowe związane z wykorzystaniem wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach był R. Hall. Odkrył on, że w odnoszących sukcesy przedsiębiorstwach zarządzanie wiedzą determinowane jest przez strategię, skuteczne procesy biznesowe wspierane przez działy personalne, informatyczne i jakości⁴³. O ile bardzo trudno zmierzyć wpływ wiedzy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, to badania kultury organizacyjnej czy jakości procesów bardzo wyraźnie wskażą jej wpływ na organizację poprzez dobór odpowiednich wskaźników mierzących wyniki biznesowe nie tylko operacyjne, ale także wpływ na rynek, klienta czy produkt.

W wielu pozycjach literatury przedmiotu wskazuje się na kilka krytycznych czynników wpływających na implementację zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach⁴⁴:

[40] B. Mierzejewska, *Czym (nie) jest zarządzanie wiedzą*, „E-Mentor” 2004, nr 1.

[41] A. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej”, 2015, nr 1, s. 165–166.

[42] M. Handzic, *Knowledge Management in SMEs, practical guidelines*, „CACCI Journal”, wol. 1, 2006, s. 9.

[43] R. Hall, *Knowledge Management in the New Business Environment*, Sydney 2003.

[44] K.Y. Wong, *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium – enterprises*, „Industrial Management & Data Systems”, wol. 106, nr 3, 2006, s. 266–269.

- przywództwo i wsparcie kadry zarządzającej;
- kultura organizacyjna;
- systemy informatyczne;
- strategia i jej pomiar;
- procesy i infrastruktura organizacji;
- motywacja pracowników;
- szkolenia i edukacja pracowników.

Bibliografia

1. Arisha A., Ragab M., *Knowledge Management and Measurement: a Critical Review*, Dublin 2013.
2. Bagiński J., Hatowska D., *Implementacja strategicznego systemu zarządzania Balanced Scorecard w firmie Siemens Sp. z o.o.*, Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy, 2004.
3. *Czynniki kulturowe a style przywództwa w biznesie*. Pobrano z lokalizacji <http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/>.
4. *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw*. Pobrano z lokalizacji http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_pl.
5. Deming W., *Out of the Crisis*. Cambridge 1982.
6. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2009.
7. Drucker P., *The Theory of Business*, Harvard 2017.
8. Glinka B., Kosera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa 2016.
9. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa 2002.
10. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.
11. Hall R., *Knowledge Management in the New Business Environment*, Sydney 2003.
12. Handzic M., *Knowledge Management in SMEs, practical guideline*, „CACCI Journal” 2006, nr 1.
13. Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Warszawa 2003.
14. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard – Praktyka*, Warszawa 2001.
15. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Warszawa 2006.
16. Kaplan R., Norton D., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Boston 2009.
17. Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wrocław 2004.
18. Kister A., *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H, Oeconomia 38, 2004.
19. Kister A., *Zarządzanie procesowe i TQM jako czynniki sukcesu przedsiębiorstwa*. Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”.
20. Klincewicz K., *Cele zarządzania wiedzą*, Warszawa 2008.
21. Klincewicz K., Spik A., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne* [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, pod red. B. Glinki i M. Kostery, Warszawa 2016.

22. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce 2010.
23. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Warszawa 2010.
24. Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999.
25. *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw, analiza danych i dokumentów zastanych*, Warszawa 2013.
26. Mierzejewska B., *Czym nie jest zarządzanie wiedzą*. „E-Mentor” 2004, nr 1 (3).
27. Mintzberg H., *The Fall and Rise of Strategic Planning*, „Harvard Business Review” 1994, nr 72 (1).
28. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 2013.
29. Mitchell R., Boyle, B., *Knowledge creation measurement methods*, „Journal of Knowledge Management” 2010, nr 104. (1).
30. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa 2000.
31. Nonaka I., Takeuchi H., *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Creates Dynamics of Innovation*, Oxford 1995.
32. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa 2002.
33. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. 2 zm., Warszawa 2007.
34. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 2011.
35. Ohmae K., *The Invisible Continent. Four Strategic Imperatives of the New Economy*, New York 2000.
36. Olejniczak K., Płoszaj A., Rok J., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji. Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa 2012.
37. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1996.
38. *Priorytet II – Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących*. Pobrano z lokalizacji <http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/priorytet-ii>.
39. Skrzypek A., *Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej” 2015, nr 1 (26).
40. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Lublin 2002.
41. *Strategiczna karta wyników definicje i pojęcia*. Pobrano z lokalizacji <http://technologie.nf.pl/artykuly/>.
42. Strauss A., *Qualitative Analysis For Social Scientists*, Cambridge 2017.
43. *Synergia*, Wikipedia, Wolna Encyklopedia. Pobrano z lokalizacji <http://pl.wikipedia.org/wiki/Synergia>.
44. Wiatrak A., *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, Warszawa 2005.
45. Wong K., *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprise*, „Industrial Management & Data Systems” 2006, 106 (3).
46. *Za Leksykonem Infar*. Pobrano z lokalizacji http://www.infar.com.pl/rozwoj_controlling.html.
47. Dane i statystyki PARP
48. Materiały internetowe:
http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_pl
<http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/priorytet-ii/>

Abstract

*Building the development strategy in small and medium enterprises –
basic concepts*

The article presents basic concepts of strategy building in small and medium enterprises in Poland, relating to technological and organizational solutions in processing approach. The subject taken up in research work concerns knowledge and Knowledge Management Systems, meaning that to survive in a persistently difficult market one must build customer proximity, cooperation, an open dialogue and effective measures to ensure continuous growth either the company or its employees.

The topic points out flexibility, better accessibility to information, openness for changes, knowledge sharing, quality with concentration on strategy goals execution as very important drivers to improve the company worthiness.