

Marcin Soniewicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Marketingu Międzynarodowego
marcin.soniewicki@ue.poznan.pl

WYKORZYSTANIE KOOPERACYJNYCH ŹRÓDEŁ WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH USŁUGOWYCH¹

Streszczenie: Wiedza i procesy zarządzania tym zasobem stanowią obecnie kluczowy element aktywności przedsiębiorstw w kontekście tworzenia i utrzymania ich przewagi konkurencyjnej. Podstawą i pierwszym działaniem w tym zakresie jest pozyskiwanie wiedzy. Nie jest to jednak zagadnienie proste, gdyż nie każdy rodzaj tego zasobu może zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa. Współpraca przedsiębiorstwa z podmiotami zewnętrznymi daje możliwość dostępu do wiedzy, która najczęściej nie jest powszechnie dostępna co może realnie poprawić wyniki firmy. Zagadnienie to jest szczególnie ważne dla przedsiębiorstw usługowych ze względu na charakter ich działalności. Wyniki badań empirycznych wskazują na współzależność występującą pomiędzy liczbą wykorzystywanych – przez firmy z tego sektora – kooperacyjnych źródeł wiedzy a poziomem ich konkurencyjności, co uwydatnia znaczenie badanych procesów w branży usługowej. Rezultaty badań wskazują również, że przeciętny zestaw kooperacyjnych źródeł wiedzy stosowanych przez przedsiębiorstwa z branży usługowej jest inny niż w podmiotach z innych sektorów. Istnieją także różnice, w tym zakresie, pomiędzy samymi firmami usługowymi w zależności od dokładnej charakterystyki usług świadczonych przez podmiot.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, pozyskiwanie wiedzy, współpraca, kooperacja, usługi, przedsiębiorstwa usługowe.

Klasyfikacja JEL: D20, D24, D83, D85, L80, L14, L22, L25.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/00429.

THE USE OF COOPERATIVE SOURCES OF KNOWLEDGE IN SERVICE INDUSTRY COMPANIES

Abstract: Knowledge and the processes of managing this resource are currently the principal elements of companies' activities aimed at creating and maintaining their competitive advantage. The fundamental and primary process in this respect is the acquisition of knowledge. However, this is a complex issue as not every type of this resource can contribute to increasing the competitiveness of an enterprise. Cooperation with other companies provides an opportunity to access knowledge that is usually not widely available, which may actually increase an enterprise's results. This issue is particularly significant for service industry companies due to the character of their operations. The findings from empirical research reveal an interdependence between the number of cooperative knowledge sources that are used by the enterprises from this sector and their competitiveness level. The results highlight the significance of using this sort of knowledge by service industry companies. The findings also indicate that the typical set of cooperative knowledge sources used by service industry companies differs depending on the specific characteristics of the services performed by an enterprise.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge acquisition, cooperation, services, service industry companies.

Wstęp

Pozyskiwanie wiedzy jest pierwszym w kolejności elementem działań w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Zasila ono późniejsze procesy i przez to definiuje efektywność całości organizacyjnego zarządzania wiedzą. Można wyróżnić wewnętrzne i zewnętrzne źródła pozyskiwania wiedzy. Z badań, które przeprowadzili Cassiman i Veugelers [2006, s. 68], wynika, że oba rodzaje źródeł są dla firm w praktyce komplementarne. Niniejszy artykuł skupia się na bardzo wąskim zagadnieniu w zakresie zewnętrznego pozyskiwania wiedzy. Wyróżniono specyficzną grupę źródeł wiedzy, których wykorzystanie wiąże się z nawiązaniem współpracy z różnego rodzaju podmiotami. Specyfika wspomnianych źródeł wiedzy polega na tym, że ich wykorzystanie – pozyskiwanie z nich zasobów niematerialnych – jest działaniem bardziej złożonym niż prosty zakup wiedzy na rynku czy przechwycenie jej ze źródeł ogólnodostępnych. Wymaga to od pracowników firmy określonych umiejętności, a od firm wykształcenia określonych procedur. Często wymagane jest podejście długoterminowe, związane z kształtowaniem odpowiednich relacji. Należy również zaznaczyć, że wiedza pozyskiwana w ramach

współpracy jest bardzo specyficzna i trudno ją zastąpić, wykorzystując inne źródła. Wobec tego można przypuszczać, że na dłuższą metę wykorzystanie omawianych źródeł wiedzy, jeśli nie jest nieodzowne, to na pewno jest bardzo pomocne w działalności każdego rodzaju przedsiębiorstw, lecz w szczególności, ze względu na charakterystykę działań, jest ono użyteczne w podmiotach sektora usługowego. Celem artykułu jest zbadanie poziomu wykorzystania kooperacyjnych źródeł wiedzy w przedsiębiorstwach usługowych w porównaniu z podmiotami z innych branż, jak również szczegółowe rozeznanie tego zagadnienia w przedsiębiorstwach usługowych o różnorodnych specjalizacjach i odmiennym poziomie umiędzynarodowienia. Kolejnym celem publikacji jest poznanie roli kooperacyjnych źródeł wiedzy w kontekście poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw działających w ramach analizowanego sektora.

Przegląd literatury

Wiedza jest docenianym zasobem przedsiębiorstw obecnie coraz częściej omawianym w literaturze [Szyjewski, Nowak i Grabara 2004, s. 386; Liebowitz 2008, s. 11]. Powszechnie przywoływaną koncepcją staje się również gospodarka oparta na wiedzy. Zjawisko to w dużej mierze wpływa na zachowania przedsiębiorstw, które włączają elementy związane z wiedzą do swoich strategicznych planów rozwoju [Kłak 2010, s. 62]. Dominującą teorią w zakresie działań przedsiębiorstw w obszarze wiedzy jest koncepcja zarządzania wiedzą. Nie ma ona jednak w literaturze powszechnie akceptowanej definicji [Ahmed, Lim i Loh 2002, s. 12]. Podstawowym problemem i przeszkodą stojącą na drodze do wypracowania takiej definicji jest brak niekwestionowanego objaśnienia samego terminu „wiedza” [Karwowski 2010, s. 77]. Jedną z ciekawszych definicji zarządzania wiedzą, która charakteryzuje się przede wszystkim prostotą, podała Darroch [2003, s. 47]. Wspomniana autorka postrzega omawianą koncepcję jako „proces tworzenia lub lokalizowania a następnie rozpowszechniania i wdrażania wiedzy zarówno wewnątrz firmy, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami” [Darroch 2003, s. 47]. Słabością tego ujęcia jest jednak jego ogólność. Przytoczoną definicję należy uzupełnić o ważne elementy akcentowane przez innych autorów. Paliszkiewicz [2007, s. 38] podkreśla, że aktywności w zakresie zarządzania wiedzą opierają się przeważająco na dwóch rodzajach działań: czynnościach organizacyjnych oraz technologiach informacyjnych i komunikacyjnych. Zaznacza ona również, że celem aktywności firmy w omawianym zakresie jest poprawa sprawności jej działania przekładająca się ostatecznie na wyniki operacyjne podmiotu

[Paliszkiewicz 2007, s. 38]. Stankiewicz podkreśla znaczenie wzajemnej zależności poszczególnych etapów zarządzania wiedzą i to, że są one tak silne jak ich najsłabsze ogniwo [Stankiewicz 2006, s. 125]. Martinez zaś zaznacza, że kluczowym aspektem omawianych działań jest ciągłe uaktualnienie zasobu wiedzy, którego nietrwałość sprawia, że w szybkim tempie staje się on nieaktualny [Martinez 2010, s. 21].

Artykuł koncentruje się właśnie na procesach pozyskiwania wiedzy, a dokładniej na jego pozyskiwaniu zewnętrznym. Znaczenie tego rodzaju działań jest często akcentowane w literaturze. Probst, Raub i Rombhardt [2004, s. 118] podkreślają, że coraz większa specjalizacja procesów badawczych oraz ogólny wzrost ilości istniejącej wiedzy sprawiają, że przedsiębiorstwa są zmuszone pozyskiwać wiedzę z zewnątrz, gdyż własne wypracowanie przez podmiot konkurencyjnego know-how jest dziś właściwie niemożliwe. Sytuacja ta sprawia, że podmioty muszą współpracować na przykład z firmami badawczymi, uczelniami wyższymi czy państwowymi agendami badawczymi [Probst, Raub i Rombhardt 2004, s. 118]. Wspomniani autorzy przywołują również wyniki badań Cohena i Levinthala, z których wynika, że bardzo ważnym elementem działań badawczych przedsiębiorstw jest właśnie pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz – obserwacja trendów czy przyswajanie technologii [Probst, Raub i Rombhardt 2004, s. 122]. W literaturze można spotkać również opinie, że współpraca firm z jednostkami akademickimi, która umożliwia transfer wiedzy, warunkuje rozwój cywilizacyjny danych społeczeństw [Dominik 2013, s. 9]. Wielu autorów i praktyków biznesu jest zdania, że zewnętrzna wiedza, rozwiązania i pomysły powinny być w ciągły sposób pozyskiwane przez przedsiębiorstwa. Jednym ze zwolenników takich działań jest Jack Welch [Kowalczyk i Nogalski 2007, s. 93]. Należy jednak omawiane zagadnienie nieco uszczegółowić. Ważny jest charakter źródeł, z jakich przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę. Na przykład w opinii Paliszkiewicz [2007, s. 74] zasoby wiedzy otrzymane ze źródeł, które są ogólnodostępne, nie będą miały większego wpływu na poziom konkurencyjności firmy. W związku z tym niniejsza praca skupia się na określonym charakterze zewnętrznych źródeł wiedzy – źródłach wymagających nawiązania współpracy z innymi podmiotami w celu uzyskania potrzebnej wiedzy. Kooperacja jest działaniem niełatwym, lecz daje szansę na pozyskanie zasobów niematerialnych, które mogą być w dużej mierze unikatowe i rzadkie, co w gospodarce opartej na wiedzy jest bardzo ważnym aspektem kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Omawiane zjawiska dotyczą każdego rodzaju podmiotów gospodarczych, lecz można podejrzewać, że są szczególnie ważne dla firm usługowych ze względu na ich charakterystykę działalności.

Branża usług stała się bardzo ważną częścią gospodarki postindustrialnej, tworząc obecnie największą miejsc pracy [Grönfeldt i Stroher 2006, s. 24]. Ma też dominujący udział w zakresie tworzenia PKB krajów rozwiniętych [Weresa 2010, s. 7]. W przeciwieństwie do produktów usługi są tworzone a następnie konsumowane właściwie w tym samym czasie [Haksever i in. 2000, s. 3]. Ich cechą charakterystyczną jest również to, że nie mogą być magazynowane [Grönfeldt i Stroher 2006, s. 25], a ich pełna charakterystyka jest trudna do wykazania przed dokonaniem procesu zakupu [Norman 2012, s. 90]. W opinii Goldsteina i współautorów [2002, s. 121] bardzo ważną cechą odróżniającą usługę od produktu jest to, że jej elementy składowe nie są fizyczne, lecz są złożeniem „procesów, umiejętności ludzkich oraz odpowiednich materiałów, które muszą być właściwie połączone [...]” [Goldstein i in. 2002, s. 121]². Goldstein przede wszystkim podkreśla znaczenie działań ludzkich oraz informacji i wiedzy, które są podstawą działań człowieka przy tworzeniu usługi. Jest to ujęcie zgodne z perspektywą zademonstrowaną przez Grönroosa [2005, s. 8–9], który również dostrzega wartość kapitału intelektualnego w ramach podmiotów zajmujących się usługami. Biorąc pod uwagę przedstawione opinie, można oczekiwać, że działania w zakresie świadomego oraz zorganizowanego zarządzania wiedzą są bardzo ważne i mogą mieć duży wpływ na działalność przedsiębiorstw usługowych.

Podstawowym elementem prowadzącym do dokładnego poznania procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach usługowych jest jednak drobiazgowo zrozumienie pierwszego elementu tych działań – pozyskiwania wiedzy. Niniejsza praca ma na celu dokładne zbadanie określonego, szczegółowego, lecz – jak wcześniej wyjaśniono – kluczowego zagadnienia w tym obszarze – pozyskiwania wiedzy ze źródeł kooperacyjnych.

Metodyka badań

Dane empiryczne wykorzystane w artykule uzyskano za pomocą ilościowego badania empirycznego, które zostało przeprowadzone w ramach projektu Narodowego Centrum Nauki „Rola orientacji na wiedzę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji”. Wykonano je od połowy 2012 roku do początku 2013 roku. Zostało ono przeprowadzone w dwóch turach. W pierwszej wykorzystano specjalnie przystosowane do tego celu, przy pomocy informatyka, narzędzie ankietowania elektronicznego. W drugiej zasto-

² Choć i ta definicja nie jest idealna, gdyż sprzedawany program komputerowy, który można zakwalifikować jako produkt, również nie zawiera elementów fizycznych.

sowano tradycyjny kwestionariusz papierowy wysyłany tradycyjną pocztą. Badana próba przedsiębiorstw została wytypowana z bazy Kompas Poland, która skupia podmioty gospodarcze działające na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu zawierał identyczne pytania w wersji elektronicznej i papierowej. Składał się z siedmiu sekcji i dotyczył wielu zagadnień, lecz tylko część otrzymanych danych wykorzystano w analizach prowadzonych w ramach artykułu. Wśród użytych w publikacji danych była charakterystyka źródeł pozyskiwania wiedzy przez badane przedsiębiorstwa. W kwestionariuszu, na podstawie literatury dotyczącej zarządzania wiedzą, w tym między innymi prac: [Sparrow 2010; Mazur, Rószkiewicz i Strzyżewska 2008, s. 151; Darroch 2003, s. 45], wyróżniono wiele zewnętrznych źródeł, z jakich przedsiębiorstwo może pozyskiwać wiedzę. W celu analiz prowadzonych w ramach niniejszej publikacji z tego grona wybrano te źródła, których wykorzystanie implikuje współpracę przedsiębiorstwa z określonym podmiotem lub podmiotami zewnętrznymi. Pewnym ograniczeniem zastosowanej metody badawczej jest to, że pozyskiwanie wiedzy z niektórych z wyróżnionych źródeł nie zawsze musi odbywać się metodą współpracy. Szczególnie może to dotyczyć konkurentów oraz klientów, gdy metodą pozyskiwania wiedzy jest na przykład obserwacja. Mimo to w większości wypadków, w kontekście źródeł wiedzy wyselekcjonowanych do analiz w publikacji, współpraca jest podstawowym i w wielu wypadkach praktycznie nieodzownym elementem pozyskiwania zasobów niematerialnych.

Respondenci mogli się odnieść do każdego z nich z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta:

- 1 – brak wykorzystania,
- 2 – niewielkie wykorzystanie,
- 3 – przeciętne wykorzystanie,
- 4 – wysokie wykorzystanie,
- 5 – bardzo wysokie wykorzystanie.

W ramach analiz prowadzonych w artykule za minimalne faktyczne wykorzystanie określonego źródła wiedzy uznano „3 – przeciętne wykorzystanie”. Uznano bowiem, że dopiero przeciętne lub wyższe wykorzystanie określonego źródła umożliwia podmiotowi czerpanie określonych benefitów oraz dostarcza realnej, wartościowej wiedzy.

Badana próba nie była ograniczona do jednej branży, ale prezentowany artykuł koncentruje się głównie na przedsiębiorstwach usługowych. W omawianym badaniu wyróżniono 386 podmiotów z tego sektora, których dokładne specjalizacje przedstawiono w tabeli 1. W badaniu, w celach porównawczych, wykorzystano również wyniki podmiotów z innych sektorów.

Tabela 1. Szczegółowa kompozycja specjalizacji badanych przedsiębiorstw z branży usługowej

Specjalizacja podmiotu	Liczba przedsiębiorstw	Udział w próbie (w %)
Usługi informatyczne i telekomunikacyjne	63	16,3
Usługi – rynek nieruchomości	18	4,7
Usługi transportowe	32	8,3
Działalność profesjonalna, naukowa, techniczna	112	29,0
Usługi finansowe i ubezpieczeniowe	17	4,4
Usługi hotelarskie i gastronomiczne	24	6,2
Inne usługi	120	31,1

W przeprowadzonym badaniu przedsiębiorstwa były oceniane również pod kątem poziomu konkurencyjności oraz zaangażowania zagranicznego. W wypadku poziomu konkurencyjności, w pracy wykorzystano zagregowany współczynnik konkurencyjności, który określał pozycję konkurencyjną podmiotu względem najbliższych konkurentów. Składały się na niego cztery elementy [Fonfara 2012]:

- zysk ogółem względem najbliższych konkurentów,
- stopa zwrotów z nakładów inwestycyjnych względem najbliższych konkurentów,
- wartość sprzedaży względem najbliższych konkurentów,
- udział w rynku względem najbliższych konkurentów.

Z kolei w celu określenia czy przedsiębiorstwo jest zaangażowane w proces internacjonalizacji, pytano respondentów o łączny okres zaangażowania firmy w działalność na rynkach zagranicznych. W analizach wyróżniono wyłącznie dwie grupy – podmioty działające lokalnie oraz firmy w procesie internacjonalizacji.

W celu statystycznej weryfikacji danych ilościowych przedstawionych w artykule zastosowano program R z dodatkiem RStudio.

Rezultaty badań

Z ogólnego porównania przedsiębiorstw działających w branżach usługowej, produkcyjnej oraz handlowej (tabela 2) można wywnioskować, że istnieją dwa określone kooperacyjne źródła wiedzy, które są ważne dla wszystkich przedsiębiorstw bez względu na sektor działalności. Należą do nich klienci oraz dostawcy i podwykonawcy. Należy jednak zaznaczyć, że nieco mniejsza liczba firm usługowych, w porównaniu z pozostałymi branżami, docenia oba

Tabela 2. Udziały przedsiębiorstw z poszczególnych branż wykorzystujące określone, kooperacyjne źródła wiedzy przynajmniej w stopniu przeciętnym

Liczba firm	Branża	Źródło wiedzy						
		klienci	dostawcy i podwykonawcy	konkurenci	alianse strategiczne	organizacje branżowe/kluby networkingu	instytucje badawcze, uczelnie wyższe	instytucje rządowe i samorządowe
386	usługi	74,9%	71,8%	59,1%	24,4%	30,1%	32,6%	25,6%
		289	277	228	94	116	126	99
345	produkcja	83,5%	78,6%	67,2%	22,6%	21,2%	32,8%	12,8%
		288	271	232	78	73	113	44
Prop.test; p-value:	usługi – produkcja	0,00580	0,04239	0,02718	0,64020	0,00789	1,00000	0,00002
254	handlowe	85,0%	82,3%	71,3%	22,4%	21,3%	15,7%	13,0%
		216	209	181	57	54	40	33
Prop.test; p-value:	usługi – handlowe	0,00283	0,03698	0,00223	0,64400	0,01767	0,00000	0,00016

te źródła. Konkurenci stanowią też wartościowe źródło wiedzy dla znacznej grupy firm handlowych i dla nieco tylko mniejszej części podmiotów zajmujących się produkcją. Dla wyraźnie mniejszej liczby firm usługowych jest to również ważne źródło wiedzy.

Pozostałe kooperacyjne źródła omawianego zasobu przeciętnie charakteryzują się zdecydowanie mniejszą popularnością wśród przedsiębiorstw wszystkich branż. Można jednak zauważyć, że organizacje branżowe i kluby networkingu są bardziej popularne w przedsiębiorstwach usługowych. Podobnie, znacznie więcej przedsiębiorstw usługowych czerpie wiedzę z instytucji rządowych i samorządowych w porównaniu z resztą sektorów. Instytucje badawcze i uczelnie wyższe jako źródło wiedzy cieszą się również zdecydowanie większą popularnością wśród podmiotów branży usługowej i produkcyjnej niż firmy handlowe. Test statystyczny prop.test, wykazał, że większość przedstawionych różnic jest istotna statycznie na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ (tabela 2).

Kolejna analiza ma na celu dokładniejsze poznanie wykorzystywanych, w ramach branży usługowej, źródeł wiedzy. Sektor usług we wcześniejszej analizie był traktowany jako monolit, lecz skupia on wiele zróżnicowanych podmiotów, które mają heterogeniczne specjalizacje. Ich charakterystyka i sposoby działania nie są jednorodne. W związku z tym w tabeli 3 zostały przedstawione udziały podmiotów, o danych specjalizacjach w obszarze branży usługowej, wykorzystujące poszczególne kooperacyjne źródła wiedzy.

Tabela 3 ujawnia znaczącą niejednorodność grupy przedsiębiorstw usługowych pod kątem wykorzystywanych kooperacyjnych źródeł wiedzy – w przypadku praktycznie każdego z nich można zauważyć bardzo duże różnice udziału wykorzystujących je firm sięgające niejednokrotnie 30–40%.

Popularność trzech głównych, opartych na współpracy, źródeł wiedzy, wyodrębnionych podczas analizy syntetycznej, charakteryzuje się wahaniami w zakresie około 50–90%, w zależności od szczegółowej domeny firmy.

W przypadku pozostałych badanych źródeł wiedzy ich popularność wśród przedsiębiorstw usługowych o określonych specjalizacjach mieści się w przedziale od 5 do 50%. Widać wyraźnie, że niektóre formy pozyskiwania wiedzy są bardziej popularne wśród określonych typów firm usługowych, na przykład aliance strategiczne są relatywnie powszechne wśród firm finansowych i ubezpieczeniowych, a także w nieco mniejszym stopniu transportowych, a w obrębie przedsiębiorstw zajmujących się rynkiem nieruchomości czy hotelarstwem lub gastronomią są raczej rzadkością. Podobnie w przypadku kategorii źródła wiedzy, jakim są „instytuty badawcze oraz uczelnie wyższe”, które jest wykorzystywane przez co drugą firmę zajmującą się działalnością

Tabela 3. Udziały przedsiębiorstw z branży usługowej o danych specjalizacjach wykorzystujące określone, kooperacyjne źródła wiedzy w stopniu przeciętnym lub wyższym

Liczba firm	Specjalizacja firmy	Źródło wiedzy						
		klienci	dostawy i podwykonawcy	konkurenci	alianse strategiczne	organizacje branżowe/kluby networkingu	instytucje badawcze, uczelnie wyższe	instytucje rządowe i samorządowe
63	usługi informacyjne i telekomunikacyjne	68,3%	63,5%	52,4%	23,8%	33,3%	31,7%	22,2%
		43	40	33	15	21	20	14
18	usługi – rynek nieruchomości	55,6%	55,6%	50,0%	5,6%	16,7%	33,3%	16,7%
		10	10	9	1	3	6	3
32	usługi transportowe	93,8%	90,6%	84,4%	34,4%	34,4%	25,0%	25,0%
		30	29	27	11	11	8	8
112	działalność profesjonalna, naukowa, techniczna	77,7%	72,3%	53,6%	30,4%	33,0%	50,0%	33,0%
		87	81	60	34	37	56	37
17	usługi finansowe i ubezpieczeniowe	70,6%	47,1%	58,8%	41,2%	17,6%	23,5%	29,4%
		12	8	10	7	3	4	5
24	usługi hotelarskie i gastronomiczne	79,2%	75,0%	66,7%	8,3%	25,0%	20,8%	20,8%
		19	18	16	2	6	5	5
120	inne usługi	73,3%	75,8%	60,8%	20%	29,2%	22,5%	22,5%
		88	91	73	24	35	27	27

profesjonalną, naukową i techniczną, a wśród pozostałych typów podmiotów usługowych jest to mniej popularne.

Wśród badanych rodzajów firm usługowych wyraźnym liderem są firmy transportowe, których największa część wykorzystuje badane źródła wiedzy. Firmy te wyróżniają się ze względu na zdecydowanie największy udział podmiotów, które wykorzystują trzy podstawowe kooperacyjne źródła wiedzy, jakimi są klienci, dostawcy i podwykonawcy oraz konkurenci. Jest to prawdopodobnie spowodowane charakterystyką działalności, w jaką są zaangażowane tego rodzaju podmioty, a także wysokim stopniem konkurencyjności obszaru specjalizacji tych przedsiębiorstw.

Następna analiza dotyczy przeciętnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wykorzystujących określoną liczbę badanych źródeł (tabela 4). W tym wypadku, ze względu na wielkość próby, branża firm usługowych została ujęta całościowo, bez wyróżniania podmiotów o określonych specjalizacjach. Jak wynika z tabeli 4, przeciętna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, które wykorzystują większą liczbę kooperacyjnych źródeł wiedzy jest wyższa. Należy również zaznaczyć, że liczba przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu jest relatywnie duża, co dodatkowo uwiarygodnia przedstawione wyniki.

Tabela 4. Liczba wykorzystywanych, kooperacyjnych źródeł wiedzy w stopniu przeciętnym lub wyższym a przeciętna wartość wskaźnika konkurencyjności przedsiębiorstw

Liczba przedsiębiorstw w grupie	Liczba wykorzystywanych, przynajmniej w stopniu przeciętnym, kooperacyjnych źródeł wiedzy	Przeciętna wartość wskaźnika konkurencyjności w danej grupie przedsiębiorstw
76	0-1	2,76
146	2-3	3,06
122	4-5	3,18
42	6-7	3,40

Ostatnia z wykonanych analiz dotyczy porównania wykorzystania poszczególnych kooperacyjnych źródeł wiedzy przez przedsiębiorstwa działające lokalnie oraz zaangażowane w proces internacjonalizacji (tabela 5). Jak wynika z przedstawionych zestawień, większa liczba podmiotów w procesie internacjonalizacji wykorzystuje prawie każde z badanych, kooperacyjnych źródeł wiedzy. Dwa wyjątki stanowią „organizacje branżowe/kluby networkingu” oraz „instytucje rządowe oraz samorządowe”. W kontekście otrzymanych

Tabela 5. Liczba wykorzystywanych, kooperacyjnych źródeł wiedzy w stopniu przeciętnym lub wyższym przez przedsiębiorstwa działające lokalnie i w procesie internacjonalizacji.

Liczba firm	Przedsiębiorstwa	Źródło wiedzy						instytucje rządowe i samorządowe	instytucje badawcze, uczelnie wyższe	organizacje branżowe/kluby networkingu	instytucje rządowe i samorządowe
		klienci	dostawcy i podwykonawcy	konkurenci	alianse strategiczne	instytucje badawcze, uczelnie wyższe	organizacje branżowe/kluby networkingu				
243	działające lokalnie	70,4%	68,7%	56,4%	23,0%	31,3%	31,3%	27,2%	76	66	
143	zaangażowane w procesie internacjonalizacji	82,5%	76,9%	63,6%	26,6%	28,0%	35,0%	23,1%	40	33	
	Prop.test; p-value	0,01123	0,1072	0,1959	0,5111	0,5695	0,526	0,4433			

wyników należy podkreślić, że przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji wyróżniają się szczególnie intensywnością, w porównaniu z firmami działającymi lokalnie, w zakresie pozyskiwania wiedzy z wcześniej już wyróżnionych głównych kooperacyjnych źródeł wiedzy. Dotyczy to przede wszystkim klientów oraz konkurentów. Pomimo że przedstawione różnice mogą wydawać się dość znaczne analiza statystyczna z wykorzystaniem testu statystycznego prop. test wykazała, że istotne statycznie różnice na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ występują tylko w wypadku jednego z badanych źródeł wiedzy – klientów.

Implikacje

Przedsiębiorstwa usługowe – jak wynika z badań – odznaczają się wyjątkowo dużym wykorzystaniem kooperacyjnych źródeł wiedzy. Badania wykazały wiele statystycznie istotnych różnic pomiędzy przeciętnym poziomem intensywności wykorzystania badanych źródeł wiedzy w tego typu podmiotach w porównaniu z firmami z innych branż. Niemniej najbardziej interesującym wnioskiem z przeprowadzonych analiz jest współzależność liczby wykorzystywanych, przynajmniej w stopniu przeciętnym, kooperacyjnych źródeł wiedzy oraz poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z analiz przeprowadzonych w ramach publikacji wynika, że podmioty korzystające z szerszego spektrum badanych źródeł wiedzy charakteryzują się wyższą konkurencyjnością. Rezultat ten wskazuje, że znaczenie kooperacyjnych źródeł wiedzy w branży usługowej jest bardzo duże, a z porównania przeciętnego poziomu wykorzystania kooperacyjnych źródeł w sektorze usług z innymi sektorami wynika, że wśród firm usługowych istnieje jeszcze w tym zakresie dość duży potencjał do wykorzystania. Zatem wzrost intensywności pozyskiwania wiedzy ze źródeł kooperacyjnych może być relatywnie łatwą drogą do zwiększenia przewagi konkurencyjnej firm tej branży. Należy jednak zaznaczyć, że proste zwiększanie liczby wykorzystywanych źródeł wiedzy niekoniecznie musi być skuteczne. Trzeba podkreślić, że nie wszystkie z badanych źródeł wiedzy są użyteczne dla każdego typu podmiotu usługowego. Ostateczne wnioski dla podmiotów powinny być wyciągane z ostrożnością i ujmowane w kontekście specyficznych procesów biznesowych. Pomimo to można oczekiwać, że wykorzystanie kluczowych kooperacyjnych źródeł wiedzy, takich jak klienci czy konkurenci, może wpłynąć pozytywnie na każde przedsiębiorstwo. W niektórych wypadkach skorzystanie z rzadko stosowanego źródła wiedzy przez przedsiębiorstwa o danej specjalizacji może dostarczyć korzyści wynikających z uzyskania unikatowej wiedzy.

Podsumowanie

Należy podkreślić, że procesy pozyskiwania wiedzy są jedynie jednym z elementów kompleksowego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Bez późniejszych działań w zakresie rozpowszechniania, magazynowania, odpowiedniego wykorzystania oraz ochrony pozyskanych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwo nie odniesienie z nich korzyści. Kooperacyjne źródła wiedzy nie są jedynymi, z których powinno korzystać przedsiębiorstwo. Spektrum potencjalnych możliwości w tym zakresie, które nie implikują kooperacji, jest bardzo duże. Ponadto bardzo ważnym źródłem wiedzy dla niektórych firm może być własna kreacja wiedzy, której efektem jest zasób niematerialny charakteryzujący się unikatowością. Należy podkreślić, że przeprowadzone badania pokazały, że przedsiębiorstwa usługowe wykorzystują wiele z kooperacyjnych źródeł wiedzy w mniejszym stopniu niż podmioty z innych branż. Analizy również wykazały, że źródła kooperacyjne są bardzo ważnymi elementami w procesach pozyskiwania wiedzy w przedsiębiorstwach usługowych. Z pewnością nie mogą one być ignorowane. W związku z tym wskazane jest, aby tego typu przedsiębiorstwa intensyfikowały działania w tym zakresie. Firmy usługowe powinny przede wszystkim aktywnie pozyskiwać wiedzę od najbliższych im podmiotów (np. klientów), gdyż nie wymaga to dużych inwestycji. Kolejnym krokiem – po analizie procesów biznesowych występujących w przedsiębiorstwie, jego możliwości i potrzeb – powinno być rozszerzanie liczby wykorzystywanych przez podmiot źródeł wiedzy, gdyż jak wykazały badania najbardziej konkurencyjne podmioty czerpią zasoby niematerialne z bardzo szerokiego spektrum podmiotów i organizacji.

Bibliografia

- Ahmed, P.K., Lim, K.K., Loh, A.Y.E., 2002, *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cassiman, B., Veugelers, R., 2006, *In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition*, Management Science, vol. 52, no. 1, January, s. 68–82.
- Darroch, J., 2003, *Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices*, Journal of Knowledge Management, no. 7, iss. 5, s. 41–54.
- Dominik, W., 2013, *Współpraca i transfer wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami akademickimi*, Studia BAS, nr 3(35), s. 9–49.
- Fonfara, K., 2012, *The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process*, Poznań University of Economics Press, Poznań.

- Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy, J., Rao, J., 2002, *The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research?*, Journal of Operations Management, no. 20, s. 121–134.
- Grönfeldt, S., Stroher, J., 2006, *Service Leadership. The Quest for Competitive Advantage*, SAGE Publications, London.
- Grönroos, Ch., 2005, *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Haksever, C., Render, B., Russell, R.S., Murdick, R.G., 2000, *Service Management and Operations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Karwowski, W., 2010, *Zarządzanie wiedzą. O czynnikach ludzkich w organizacji*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Kłak, M., 2010, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Liebowitz, J., 2008, *Making Cents Out of Knowledge Management*, The Scarecrow Press, inc, Laham.
- Martinez, A.R.M., 2010, *Micro-Bargaining as Enhancer of Knowledge Management. A Comparison Between Mexico and Germany*, Rainer Hampp Verlag, München, Mering.
- Mazur, J., Rószkiewicz, M., Strzyżewska, M., 2008, *Orientacja na wiedzę a wyniki przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Norman, R., 2012, *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie.*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Paliszkievicz, J.O., 2007, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – Koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sparrow, J., 2010, *On-line initial self Assessment of Knowledge Management*, <http://interactive-audit.bcu.ac.uk/kmaudit/> [dostęp: 18.03.2012].
- Stankiewicz, M.J. (red.), 2006, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Szyjewski, Z., Nowak, J.S., Grabara, J.K., 2004, *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Weresa, M.A., 2010, *Establishing Competitive Advantages in the Service Sector in EU Member States*, Peter Lang, Frankfurt am Main.