

## Wstęp

W latach 90. ubiegłego wieku zauważono wyraźne zmiany w procesach gospodarowania związane ze wzrostem ogólnego znaczenia zasobu wiedzy w tworzeniu wartości dodanej. Skala zaobserwowanych zmian spowodowała pojawienie się szeregu terminów określających ten fenomen, wśród których dominującym – lecz nie jedynym – jest gospodarka oparta na wiedzy.

Zdaniem Kahina i Foraya [2006, s. 17] rola zasobu wiedzy jako czynnika wyjaśniającego wzrost gospodarczy i bogactwo regionów znacząco wzrosła. W literaturze podkreśla się również wyraźne różnice między gospodarkami tradycyjnymi i gospodarką opartą na wiedzy oraz zauważa, że nie wszystkie tradycyjne (klasyczne) modele i prawa mogą być nadal aktualne i właściwie funkcjonować w zmienionych realiach [Neef, Siesfeld i Cefola 1998, s. 5].

Przemiany makroekonomiczne wywarły duży wpływ na sposób działania poszczególnych podmiotów gospodarczych. Wymuszają one na firmach czynności przystosowawcze związane z intensyfikacją działań w obszarze wiedzy. Widoczną reakcją na poziomie mikroekonomicznym jest również pojawianie się kolejnych teorii działań organizacyjnych w zakresie wiedzy. Wśród nich dominującą pozycję, prawdopodobnie z uwagi na swoje aspekty praktyczne, zajmuje koncepcja zarządzania wiedzą. Innymi znaczącymi teoriami w tym obszarze są m.in. organizacyjne uczenie się czy organizacja ucząca się.

Działania w zakresie wiedzy w przedsiębiorstwie są jednak bezcelowe, jeżeli właściwie nie określimy ich kierunku. Obecnie jest to szczególnie ważne w związku ze współczesnymi zmianami gospodarczymi: skróceniem cyklu życia produktów, szybkimi zmianami preferencji nabywców, a także coraz bardziej intensywną konkurencją. Kierunek działań w zakresie wiedzy nie może być statyczny, musi zmieniać się dynamicznie, zgodnie z rozwojem potrzeb rynkowych. W związku z tym coraz większego znaczenia nabierają: zagadnienie orientacji rynkowej postrzeganej w ujęciu dynamicznym i związane z nią stałe działania przedsiębiorstwa w obszarze śledzenia trendów rynkowych oraz preferencji nabywców.

Kolejną tendencją, którą można zaobserwować w ostatnich dekadach, jest postępujący proces globalizacji gospodarek. W związku z tym procesem coraz

większa liczba przedsiębiorstw decyduje się na zaangażowanie na rynkach zagranicznych. Heterogeniczne warunki działania, różnorodni, silni, często nieznanymi konkurenci oraz przede wszystkim niepewność związana z nieprzewidywalnymi zmianami środowiska gospodarowania sprawiają, że kształtowanie przewagi konkurencyjnej tego typu podmiotów odbywa się w inny sposób niż w przypadku firm działających lokalnie. Zapotrzebowanie na wiedzę tego typu przedsiębiorstw – w każdym aspekcie aktywności – jest znaczące z uwagi na ich określoną charakterystykę i dynamizm środowiska działania.

W związku z wymienionymi możliwymi do zaobserwowania w dzisiejszym świecie tendencjami można podejrzewać, że istotną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji mają odpowiednio ukierunkowane procesy systemowego pozyskiwania, tworzenia, transferu, magazynowania, wdrażania i ochrony wiedzy<sup>1</sup>.

O ile transfer wiedzy (jeden z aspektów działań w zakresie wiedzy podmiotów gospodarczych) jest kompleksowo omawiany w literaturze, o tyle procesowe podejście do tematu działań przedsiębiorstw w obszarze wiedzy, szczególnie w kontekście procesu internacjonalizacji firmy, jest rzadkością.

Badania dotyczące działań przedsiębiorstw w zakresie wiedzy koncentrują się najczęściej wokół jednej teorii w tym obszarze, np. zarządzania wiedzą czy organizacji uczącej się. Niniejsza książka ma na celu integrację szeregu ujęć, choć w tym obszarze uznaje dominację koncepcji zarządzania wiedzą i traktuje ją jako podstawową bazę rozważań. Inną kwestią jest fakt, że badania aktywności przedsiębiorstw w zakresie wiedzy są najczęściej prowadzone we względnie ogólnej perspektywie. W tej książce zawężono podmiotowy obszar badawczy do specyficznego typu firm, jakimi są odznaczające się wyjątkowymi cechami oraz potrzebami przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji. Kolejnym bardzo ważnym zagadnieniem, niestety rzadko omawianym w kontekście działań firm w obszarze wiedzy, jest ukierunkowanie tych procesów. Nawet najlepsze posunięcia w tym zakresie będą bezcelowe i nie umożliwią podmiotowi osiągnięcia pożądanego celu, jeżeli nie będą odpowiednio prowadzone. W obliczu istniejących uwarunkowań gospodarczych rynkowe ukierunkowanie procesów w zakresie wiedzy jest najbardziej zasadne.

Nie należy zapominać, że głównym celem istnienia przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości. Sytuacją sprzyjającą temu jest osiągnięcie i ugruntowanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę wcześniej nakreślone uwarunkowania, jakimi charakteryzuje się dzisiejsze

---

<sup>1</sup> W tym miejscu oraz w wielu miejscach niniejszej książki autor celowo nie wykorzystuje nazwy żadnej teorii w zakresie działań organizacji w obszarze wiedzy, a ogranicza się do ogólnego parasolowego terminu „orientacja na wiedzę” lub równie neutralnego „procesy w zakresie wiedzy”. Jest to związane z tym, że niniejsza książka stara się wykorzystywać dorobek różnych teorii w zakresie wiedzy, co zostanie dokładnie omówione w dalszych częściach książki.

sze środowisko gospodarowania, zdaniem autora można stwierdzić, że proces tworzenia relatywnie stabilnej, długoterminowej przewagi konkurencyjnej zmienia się i nabiera bardziej złożonego charakteru.

Książka dąży do wniesienia wartości w ramach zidentyfikowanej luki badawczej szczególnie przez rozważania teoretyczne. Są one oparte na aktualnych publikacjach naukowych (zarówno polskich, jak i zagranicznych) i zostały ujęte w książce w formie kompleksowego modelu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z uwagi na swoją treść został on określony przez autora mianem „modelu dynamicznej orientacji na wiedzę”. Rozważania ogólne w tym zakresie zostały zawarte w rozdziale trzecim, zaś uszczegółowienie niniejszego modelu w kontekście procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa zostało zamieszczone w rozdziale czwartym.

Niniejsza książka powszechnie wykorzystuje termin „orientacja na wiedzę”. Pojęcie to jest w pracy definiowane jako intensywność, charakterystyka i ukierunkowanie działań przedsiębiorstwa w zakresie wiedzy. Jego użycie jest przejawem chęci poznania wszelkiego rodzaju działań w obszarze wiedzy, które są wykorzystywane w przedsiębiorstwach. Nie bazuje ono wyłącznie na wybranej czy wybranych teoriach dotyczących wiedzy. Zdaniem autora firmy powinny korzystać z szeregu różnorodnych koncepcji w tym zakresie, gdyż każda z nich niesie za sobą unikalną wartość. W kontekście ukierunkowania działań w zakresie wiedzy autor niniejszej książki podziela pogląd J. Mazur, M. Rószkiewicz i M. Strzyżewskiej [2008, s. 23–24, 2011, s. 14–15] oraz Darroch i McNaughtona [2003, s. 573], że pełnia orientacji na wiedzę w przedsiębiorstwie działającym w warunkach rynkowych jest osiągnięta w momencie uzyskania wysokiej intensywności procesów w zakresie wiedzy oraz wysokiej orientacji rynkowej, która odpowiednio ukierunkowuje działania firmy w obszarze wiedzy.

Ważnymi terminami wykorzystywanymi w niniejszej książce są pojęcia pozycji i przewagi konkurencyjnej, które wymagają wyjaśnienia. Pozycja konkurencyjna jest rozumiana jako relatywna różnica wyników firmy, wyrażona zarówno miernikami finansowymi, jak i niefinansowymi, w porównaniu z najbliższymi konkurentami podmiotu. Przedsiębiorstwo zdobywa przewagę konkurencyjną w momencie, gdy na podstawie szeregu wskaźników można stwierdzić jego nadrzędną pozycję względem najbliższych konkurentów<sup>2</sup> [Fonfara 2007, s. 3–4].

---

<sup>2</sup> Tego rodzaju podejście jest zgodne z opinią Obłója, który zauważa, że „(...) przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż się to udaje konkurentom” [Obłój 2007, s. 409]. Gorynia [2000, s. 49–53] również odnotowuje potrzebę odniesienia mierników stosowanych do pomiaru pozycji konkurencyjnej do rywali przedsiębiorstwa. Wykorzystywane w niniejszej pracy narzędzie pomiaru pozycji konkurencyjnej firmy było w przeszłości z powodzeniem stosowane w realizacji szeregu projektów przez zespół Katedry Marketingu Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, w tym m.in. przez Fonfarę [2009, 2012], Ratajczak-Mrozek [2008, 2010] czy Małysa [2012, 2013].

Poziomem analizy niniejszej książki jest przedsiębiorstwo, choć ze względu na wybraną tematykę w niektórych miejscach książki, w celu pokazania charakterystyki zjawisk ogólnogospodarczych i ich wpływu na przedsiębiorstwa, analiza przenosi się na poziom makroekonomiczny – gospodarki kraju lub gospodarki światowej.

Książka składa się z pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy przedstawia statyczne zależności między zasobem wiedzy a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Sprecyzowano i scharakteryzowano w nim istotę zagadnienia wiedzy. Przedstawiono zmieniającą się rolę wymienionego zasobu w kontekście makroekonomicznym ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu przemian gospodarczych, których byliśmy świadkami w ostatnich dziesięcioleciach – rozwój gospodarki opartej na wiedzy. W rozdziale zaprezentowano również obecne w literaturze teorie związane z kształtowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, które zostały skonfrontowane z wcześniej wspomnianymi zmianami gospodarczymi związanymi ze wzrostem znaczenia wartości niematerialnych. Na tej podstawie przedstawiono wstępną, statyczną wersję modelu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem zasobu wiedzy.

Rozdział drugi koncentruje się na dynamicznych teoriach działań przedsiębiorstw w zakresie wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem dominującej koncepcji w tym obszarze – zarządzania wiedzą. Jest on logiczną konsekwencją konkluzji rozdziału pierwszego związanej z potrzebą dynamicznego ujęcia zagadnień dotyczących wiedzy w przedsiębiorstwach. Omawiany rozdział zawiera szczegółową, dokonaną na podstawie literatury, charakterystykę przede wszystkim zagadnienia zarządzania wiedzą, a także organizacji uczącej się oraz organizacyjnego uczenia się. Ta część książki przedstawia teoretyczne koncepcje w zakresie wiedzy i nakreśla różnice między nimi. Innym ważnym jej elementem jest usystematyzowanie działań przedsiębiorstwa w zakresie wiedzy w formie serii uporządkowanych procesów głównie na podstawie dorobku teorii zarządzania wiedzą.

Rozdział trzeci wprowadza kolejne ważne zagadnienie związane z kształtowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – rynkowe ukierunkowanie działań firmy w zakresie wiedzy. W związku z tym przedstawiona zostaje koncepcja orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. Jest ona następnie integrowana z teoriami działań firmy w zakresie wiedzy na podstawie dorobku szeregu koncepcji z tego obszaru. W ostatniej części rozdziału wszystkie rozważania zostają ujęte w autorski model dynamicznej orientacji na wiedzę.

Celem rozdziału czwartego jest analiza modelu, będącego konkluzją wcześniejszego rozdziału, w sytuacji zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Przedstawia on teorię internacjonalizacji podmiotu gospodarczego oraz wyjaśnia zasadność zastosowania wcześniej opisanego modelu kształto-

wania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w warunkach procesu internacjonalizacji.

W rozdziale piątym teoretyczne rozważania zawarte w książce zostały przedstawione na przykładzie czterech przedsiębiorstw: Airbus Defence and Space, Euroflorist, Trepko oraz CFG Exposition.

Zakończenie podsumowuje całość książki i przedstawia wnioski końcowe oraz nakreśla dalsze kierunki badań.

Niniejsza publikacja jest zmienioną i uzupełnioną wersją anglojęzycznej książki autora *The company's international competitive advantage – the role of knowledge*. W stosunku do wspomnianej książki anglojęzycznej bardziej rozbudowany został rozdział czwarty w zakresie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Dodano również trzy nowe studia przypadku przeprowadzone przez autora w 2016 roku (Airbus Defence and Space, Euroflorist oraz CFG Exposition), a także wzbogacono zakończenie książki o wnioski wynikające z analiz przeprowadzonych we wspomnianych firmach. W niniejszej wersji nie zamieszczono wyników ilościowych badań empirycznych, a skoncentrowano się na badaniach jakościowych w celu bardziej obrazowej egzemplifikacji rozważań teoretycznych. Obie publikacje – anglo- i polskojęzyczna – oparte są na rozprawie doktorskiej autora. Niniejsza książka została przygotowana w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/00429. Tytuł projektu: *Rola orientacji na wiedzę w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji*, okres realizacji: 08.2012–08.2015 r. Autor niniejszej książki pełnił funkcję kierownika projektu, zaś funkcję opiekuna naukowego pełnił prof. dr hab. Krzysztof Fonfara, prof. zw. UEP.