

**Zarządzanie wiedzą warunkiem rozwoju przedsiębiorstw
przemysłu spożywczego**

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie, przemysł spożywczy

1. Wstęp

Menedżerowie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego często zastanawiają się w jaki sposób zarządzać wiedzą i innowacjami, tak aby jego możliwości wykorzystać optymalnie, jak również tworzyć właściwe warunki dla jego rozwoju. Realizacji tych zamierzeń może sprzyjać właściwe wykorzystanie posiadanej wiedzy, która umożliwi wskazanie i wprowadzenie niezbędnych innowacji, prowadzących w długim okresie do stabilnego rozwoju. Ogólnie uważa się, że wiedza jest podstawową potrzebą i zdolnością człowieka wyróżniającą go spośród innych jednostek, pozwalającą budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność, kształtować i wyrażać stosunek do otaczającej rzeczywistości¹. W doktrynie nauk ekonomicznych podkreśla się rosnące znaczenie informacji i wiedzy dla rozwoju cywilizacyjnego. A. Toffler uważa, iż w dziejach ludzkości spotykamy się z tzw. trzecią falą następującą po rewolucji agrarnej i rewolucji przemysłowej – z erą informacji i erą wiedzy. P. Drucker przewiduje ukształtowanie się nowego typu społeczeństwa – „społeczeństwa opartego na wiedzy”, a wraz z nim gospodarki opartej na wiedzy². Jakkolwiek by nie nazywać kształtujących się obecnie makroukładów społecznych (wymienne funkcjonują określenia: społeczeństwo sieciowe, społeczeństwo wiedzy, społeczeństwo cyfrowe, społeczeństwo postindustrialne) i dokonujących się równolegle zasadniczych zmian w gospodarce, to trzeba podkreślić - że w centralnym miejscu przeobrażeń sytuuje się wiedzę³. Potwierdzenie wyraźnej tendencji wzrostu roli wiedzy widoczne jest w wartości rynkowej organizacji gospodarczych, gdyż 60-80% tworzonej w przedsiębiorstwach wartości dodanej związane jest z wiedzą i ten odsetek rośnie⁴. Wiedza ma przyczynić się do rozwoju społeczeństw, ich gospodarek i funkcjonujących w nich przedsiębiorstw. Zasoby wiedzy połączone z kreatywnością, sprawnymi procesami innowacyjnymi i tzw. kulturą innowacyjną sprzyjają wymiernemu wzrostowi ich konkurencyjności. Jako niezbędne dla podniesienia poziomu tejże konkurencyjności należy uznać uwzględnienie wzajemnych związków i zależności zachodzących przy przeprowadzaniu pro-

¹ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 21.

² W. Kotarba, *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Warszawa 2006, s.14.

³ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006, s. 32.

cesów innowacyjnych, kreowaniu organizacyjnych aspektów zarządzania w procesach modernizacji i rewitalizacji funkcjonowania przedsiębiorstw. Działania o takim charakterze w swoich założeniach skutkują odnową modelu działalności przedsiębiorstwa, które ma odnaleźć swą drogę w nowocześnie funkcjonującym rynku. Sektor spożywczy grupuje podmioty produkujące artykuły żywnościowe, które od momentu akcesji Polski do grupy państw członkowskich Unii Europejskiej stały się jednymi z najlepiej rozwijających się krajowych jednostek organizacyjnych. Niekwestionowaną szansą rozwoju tychże przedsiębiorstw jest prowadzona przez kraje zrzeszone Wspólna Polityka Rolna, która poprzez jej podstawowe zasady - jednolitego rynku, preferencji WE, finansowej solidarności oraz stosowane mechanizmy stabilizacji – interwencję na rynku wewnętrznym, ochronę zewnętrzną, refundacje wywozowe i produkcyjne w formie subsydiów -wspiera jednostki organizacyjne sektora żywnościowego pod względem finansowym i organizacyjnym. Jednak podstawowym warunkiem rozwoju tychże przedsiębiorstw przy możliwie maksymalnym wykorzystaniu wszelkiego rodzaju jego stymulant jest prawidłowe wykorzystanie zasobów wiedzy, którymi dysponuje dana jednostka organizacyjna i potrafi przełożyć je na sukces w przyszłości.

2. Cel i metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań jest przedstawienie w jaki sposób zasoby wiedzy w przedsiębiorstwach spożywczych mogą wpływać na ich rozwój, jak wykorzystuje się ją w zarządzaniu jednostką, czy prawidłowe jest zarządzanie posiadanymi jej zasobami oraz czy wykorzystuje się ją w kategoriach konsultingowych. W badaniach założono uchwycenie roli zasobów wiedzy, jako głównego czynnika wpływającego na rozwój przedsiębiorstw. Ponadto wyznaczono pozostałe czynniki wpływające na konkurencyjność i bezpośrednio związane z posiadanymi zasobami wiedzy, za które autor uznał: redukcję kosztów, wzrost poziomu innowacyjności produktów i usług, wzrost wydajności, poprawę relacji z klientem, rozwój kapitału ludzkiego, społeczną odpowiedzialność organizacji oraz zachowanie jej etycznych aspektów działalności.

Badania zostały wykonane metodą wywiadu kwestionariuszowego w grudniu 2007 roku i dotyczyły przedsiębiorstw przemysłu spożywczego należących do indeksu WIG – Spożywczy Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Była to próba celowo dobrana, gdyż wybrane przedsiębiorstwa należą do dobrze funkcjonujących spółek w przemyśle spożywczym. Respondentami byli pracownicy firm zatrudnieni w działach marketingu oraz organizacji i za-

⁴ W. Kotarba [red.], *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 14.

rzędzenia. W badaniach wykorzystano analizę retrospektywną, która stanowi podstawę projektowania przyszłych zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Celem metodologicznym badań było kompleksowe zaprezentowanie aktualnego wpływu zasobów wiedzy na stan funkcjonowania przedsiębiorstw i analiza ich oddziaływania na zarządzanie i rozwój. Okresem badawczym objęto początkową fazę pełnego członkostwa naszego kraju w Unii Europejskiej. Materiałem źródłowym były także roczniki GUS i wyniki finansowe publikowane przez badane spółki, a przede wszystkim literatura dotycząca definiowania zarządzania wiedzą.

3. Faktografia obszaru badań

Spółki należące do sektora spożywczego Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych tworzą indeks WIG – Spożywczy. Sektor spożywczy w przeszłości odgrywał o wiele większą rolę aniżeli dzisiaj, aczkolwiek ciągły wzrost cen produktów żywnościowych może spowodować szersze nim zainteresowanie. Spółki z branży spożywczej są zgrupowane na podstawie kryterium sektorowego w indeksie WIG-Spożywczy, w skład którego wchodzi 20 z 21 spółek tego sektora⁵, gdyż w indeksie nie są notowane akcje Grupy Żywiec S.A. z Żywca. Pomimo tego, że sektor spółek spożywczych nie należy do wielkich pod względem kapitalizacji, jego znaczenie jest wciąż ważne dla giełdy, a ze względu na wzrost cen żywności na rynku światowym branża może okazać się bardzo interesująca zarówno pod względem inwestycyjnym jak i spekulacyjnym, co ma już miejsce w ostatnim półroczu w stosunku do spółek żywnościowych na giełdach światowych. Dotychczas spółki tej branży nie wykazywały zainteresowania budowaniem znaczącej pozycji konkurencyjnej, gdyż funkcjonowały stabilnie, a przyczyną tej sytuacji były małe amplitudy wahań w popycie na produkty spożywcze. Należy jednak zauważyć istniejącą tendencję dotyczącą rynku akcji spółek spożywczych przejawiającą

⁵ W skład indeksu WIG – Spożywczy w dniu 24.02.2008 r. wchodziły następujące spółki: ADVANCED DISTRIBUTION SOLUTIONS S.A w Krakowie, Ambra S.A. w Warszawie, Astarta Holding NV z siedzibą w Amsterdamie, Beef-San Zakłady Mięsne SA w Sanoku, Elstar Oils S.A. w Elblągu, Graal S.A. w Wejherowie, Hoop S.A. w Warszawie, Indykpol S.A. w Olsztynie, Kernel Holding z siedzibą w Luksemburgu, MAKARONY POLSKIE S.A. w Rzeszowie, Mispol S.A. w Suwałkach, Pamapol S.A. w Rusiecu, Polski Koncern Mięsny Duda w Warszawie, Przedsiębiorstwo Cukiernicze JUTRZENKA SA w Bydgoszczy, Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA w Łomży, SEKO S.A. w Chojnicach, Wawel S.A. w Krakowie, Wilbo S.A. we Władysławowie, Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO SA w Warszawie oraz Zakłady Tłuszczowe Kruszwica w Kruszwicy.

się tym, że wraz ze spadkiem tempa rozwoju gospodarczego przedsiębiorcy wykazują zainteresowanie inwestycjami w tej branży⁶.

1. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego

Każde przedsiębiorstwo to zbiór wyjątkowych zasobów, które są różnego rodzaju aktywami umożliwiającymi firmom realizowanie strategii prowadzącej do wzrostu ich efektywności, skuteczności oraz konkurencyjności. Jednym z takich zasobów jest wiedza⁷, która jeśli jest właściwie zagospodarowana i wykorzystana powinna generować zysk przedsiębiorstwa. Warto przytoczyć definicję wiedzy T.H. Davenporta i L. Prusaka, którzy traktują ją jako zasób przedsiębiorstwa i swoisty konglomerat doświadczenia, wartości, informacji wypływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, dostarczający podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle jej posiadacza. W organizacji wiedza często jest wbudowana nie tylko w dokumenty czy zbiory, lecz również w procedury i procesy organizacyjne, w pragmatykę i normy działania.⁸ Można zauważyć, że wiedza i informacja oraz ich jakość i aktualność są dla przedsiębiorstw stymulantami sukcesu wyrażającego się we wzroście ich konkurencyjności i lepszą pozycją na rynku. Era „nowej ekonomii” wyznacza sukces gospodarczy, który jest mierzony nie tylko udziałem firmy w rynku, wielkością posiadanych aktywów, klientów lub rozmiarami zdobytego rynku, ale również sukcesem w zarządzaniu wiedzą i umiejętnością wykorzystania kapitału intelektualnego firmy, tworzącego jej wartość⁹. Wykorzystanie kompetencji strategicznych przedsiębiorców ma istotny związek z intensywnym rozwojem przedsiębiorczości, która w przemyśle spożywczym oznacza umocnienie więzi między poszczególnymi ogniwami wytwarzania żywności i włączenie rolnictwa w społeczny podział pracy, czyli uściślenie jego więzi z przemysłem¹⁰.

W przeprowadzonych badaniach próbowano określić rolę kapitału ludzkiego w firmach. Za wysoką uznano ją w 16 firmach (co stanowi 80% ogółu), za średnią w 3 (15%), a w przypadku 1 (5%) za słabą (rys. 1). Respondenci zauważyli, że kapitał ludzki wraz ze swoimi

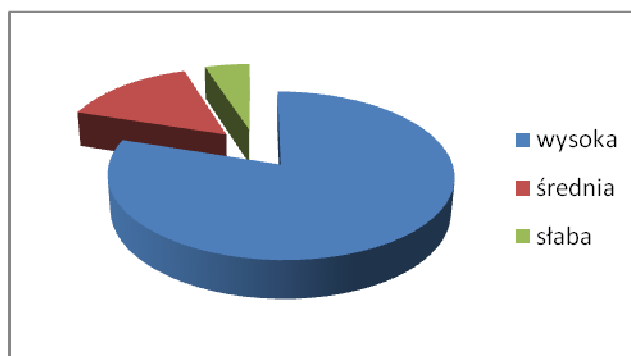
⁶ Szerzej na ten temat: K. Firlej, *Stymulanty konkurencyjności w zarządzaniu spółkami z indeksu WIG – Spożywczy* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, Uniwersytet Warmińsko – Mazurski, Olsztyn 2008.

⁷ J. Baruk, *Zarządzanie...* op.cit, s. 17.

⁸ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...* s. 15.

⁹ B. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 243.

elementami jest warunkiem prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem spożywczym. Jakość tego zarządzania, wspomaganie informatycznymi systemami i ich ciągły rozwój decydują o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Rola kapitału ludzkiego w firmach należących do indeksu WIG - Spożywczy.

Źródło: opracowanie własne

Respondenci stwierdzili także, że od początku fazy transformacji polskiej gospodarki firmy przemysłu spożywczego wciąż poddawane są procesom komputeryzacji i informatyzacji. Dowodzi to tezy, że rzeczywista wartość tych firm zależy (podobnie, jak ma to miejsce w przypadku firm z sektora informatycznego) od wiedzy pracowników, informacji zawartych w bazach danych, intuicji i pomysłowości ludzi, ilości i jakości patentów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo - niż od liczby maszyn, urządzeń i innych zasobów fizycznych będących w posiadaniu danej organizacji.¹¹ W badaniach zapytano także o ocenę poziomu wykorzystania kapitału intelektualnego firmy. Wśród badanych po 9 respondentów (45%) uznało go za wysoki i dobry, a tylko 2 (10%) za średni. Oznacza to, że na jakość funkcjonowania, przyszłość i wartość rynkową przedsiębiorstw przemysłu spożywczego wpływają kompetencje strategiczne kadry kierowniczej. Respondenci zauważyli, że równie ważnymi w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw są pozostałe elementy kapitału ludzkiego, takie jak: intelekt, predyspozycje osobowe i posiadane certyfikaty osób pełniących funkcje zarządzania. We wszystkich przedsiębiorstwach spożywczych można doszukać się wielu elementów kapitału intelektualnego, którego cechy i wartość przekładana jest na jakość bieżącego ich funkcjonowania.

¹⁰ K. Firlej, *Przedsiębiorczość w polskim agrobiznesie* [w:] *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, J. Targalski, [red.], Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 119-127.

¹¹ Jonathan Low, Pam Cohen Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Kraków 2004, s. 170.

Badania dotyczyły również nadzoru właścicielskiego, który w literaturze przedmiotu określany jest także jako nadzór korporacyjny, nadzór nad działalnością spółek, kontrola nad spółką, kontrola nad zarządzaniem. Nadzór właścicielski to relacje zachodzące między akcjonariuszami (właścicielami), reprezentowanymi przez radę a kierownictwem spółki. Z tego względu jest to pojęcie dosyć wąskie, które można utożsamiać z wewnętrznym mechanizmem nadzoru nad działalnością spółek. Po pierwsze, pojęcie to nie uwzględnia faktu, że na działalność spółki mają wpływ nie tylko jej właściciele, ale także inne instytucje, np. banki, pracownicy, dostawcy, odbiorcy itp. Po drugie, nadzór nad działalnością spółki sprawowany jest pośrednio przez mechanizmy zewnętrzne, takie jak rynek kapitałowy, rynek przejęć, rynek menedżerskich talentów czy rynek pracy¹². Niezwykle istotna jest autonomia rady nadzorczej¹³, gdyż dotychczasowe badania doprowadziły do stwierdzenia bezpośredniego związku pomiędzy stopniem zależności rady a wynikami firmy¹⁴ - im bardziej niezależna rada, tym lepsza jakość zarządzania i wyniki firmy¹⁵. J. Jeżak twierdzi, że termin „nadzór właścicielski” jest często utożsamiany z popularnym pojęciem „*corporate governance*”, a zachodnia literatura wskazuje szerszą treść tego pojęcia. Według A. Shleifera i R.W. Vishnego „*corporate governance*” to zestaw mechanizmów przekładających sygnały z rynków produktów oraz rynków zaopatrzeniowych na odpowiednie zachowanie firmy. Definicja OECD jasno precyzuje, że „*corporate governance*” to sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami i innymi grupami zainteresowanymi działalnością spółek i obejmuje także strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółek, środki realizacji tych celów oraz środki ich monitoringu¹⁶. Można założyć, że aktywny nadzór właścicielski ma sprawować kontrolę stopnia oraz sposobu realizacji głównego celu przedsiębiorstwa, którym jest wzrost jego wartości. W przypadku badanych spółek respondenci pozytywnie wyrazili się na temat funkcjonującego w nich nadzoru właścicielskiego, który w 15 przypadkach (75%) uznali za wspierający działania zarządu, a tylko w 5 przypadkach (25%) nie wywierający na nie wpływu. Bardzo dobrze i dobrze wypadły wyniki badań oceny zadań wykonywanych

¹² J. Działo, *Nadzór właścicielski a efektywność działania spółek*, Wydawnictwo Katedry Ekonomii UŁ, Łódź 2001, <http://www.ke.uni.lodz.pl/>, 9.03.2008r.

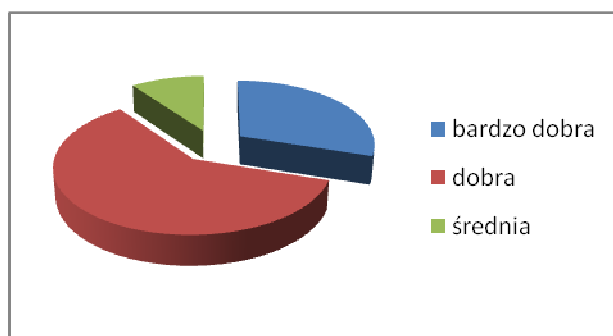
¹³ Daily C.M., Dalton D.R., *Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure*. “Akademy of Management Journal”, 1994, nr 37.

¹⁴ Daily C.M., Dalton D.R., *Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment*. “Strategic Management Journal”, 1994 nr 15.

¹⁵ J. Jeżak, *Rola rady nadzorczej w zapobieganiu kryzysom przedsiębiorstwa – aspekty formalno – prawne oraz biznesowe* [w:] J. Skalik [red.], *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis sp. z o.o., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 225.

przez nadzór właścicielski w firmach, gdyż w 8 przypadkach (40%) oceny były bardzo dobre, a w 12 (60%) dobre.

Respondenci wypowiedzieli się również na temat zarządzania kulturą i klimatem organizacji w firmach, które w swojej działalności powinny uwzględniać aspekty globalizacji. Definicja kultury organizacyjnej firmy jest bardzo trudna do skonstruowania, gdyż często przypisuje się różną wagę elementom składowym tego pojęcia. Zamiennie stosowane są terminy kultury: organizacyjnej, organizacji, instytucjonalnej i korporacyjnej. M. Czerska uważa, że najtrafniej to pojęcie określił E. Jacques, według którego kultura organizacyjna to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania - podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników¹⁷. J. Stoner, E. Freeman i D. Gilbert kulturą organizacyjną określa zbiór ważnych pojęć, takich jak: normy, wartości, postawy i przekonania, które są wspólne dla członków organizacji¹⁸. Bardzo znaczące dla rozwoju organizacji jest dbanie o klimat w miejscu pracy, który sprzyja rozwojowi firmy. Organizacje współdziałają z otoczeniem, dostosowują się do jego zmian i same ulegają przemianom. Dobra atmosfera w miejscu pracy sprzyja wprowadzaniu zmian i wspiera rozwój firmy, a zadowoleni pracownicy tworzą zgrany zespół, więcej osiągają i tworzą pozytywny wizerunek firmy¹⁹.



Rys. 2. Jakość kultury i klimatu organizacyjnego w firmach z indeksu WIG – Spożywczy.

Źródło: opracowanie własne

W firmach kulturę i klimat organizacyjny uznano jako za bardzo dobre w 6 przypadkach (30%), dobre w 12 (60%), a tylko w 2 (10%) uznali respondenci, że są średnie (rys. 2). Świadczy to o bardzo efektywnym dostosowaniu się spółek Wig – Spożywczy do współcze-

¹⁶ Tamże, [za:] Shleifer A., Vishny R.W., *A Survey of Corporate Governance*, "The Journal of Finance", June 1997, No 2.

¹⁷ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

¹⁸ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 186.

¹⁹ *Kultura i klimat w organizacji*, Centrum Badań Marketingowych Test, <http://www.cbmtest.pl/>, 9.03.2008r.

nych standardów względem zarządzania kulturą i klimatem organizacyjnym firm. Respondenci badanych firm podkreślali, że spotykają się często z pełnym zaangażowaniem pracowników w całości procesu produkcyjnego, przez co powierzone im zadania wykonywane są na bardzo wysokim poziomie. Kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie pracowników powiększają wartość dodaną produktu, co wskazuje, że praca dla pracowników nie jest jedynie narzędziem do osiągnięcia celu, ale staje się wartością samą w sobie i tworzy wizerunek firmy w otoczeniu. Ponadto respondenci stwierdzili, że kultura organizacyjna wpływa na konkurencyjność ich przedsiębiorstw i jest budowana na podstawie czynników zewnętrznych i wewnętrznych, aczkolwiek często jest modyfikowana i dostosowywana do indywidualnych potrzeb. Zauważono także, że w przedsiębiorstwach wykorzystywana jest zarówno wiedza jawna - która stanowi powszechnie zrozumiałe formy przekazu (dokumenty, dane, raporty, rysunki, tablice), jak i ukryta (indywidualne umiejętności, doświadczenia, kreatywność i przekonania).

Przeprowadzając badania na temat wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego trudno było pominąć aspekt zarządzania nią oraz sposób wykorzystania jej elementów w praktyce. Od początku transformacji gospodarki koncepcja zarządzania wiedzą zyskała wielu zwolenników wśród menedżerów przez co otrzymała miano najpopularniejszej koncepcji zarządzania umożliwiającej tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy w organizacji. Nawet dzisiaj trudno jest znaleźć w literaturze jednolicie sformułowaną i przyjętą definicję „zarządzania wiedzą” (*knowledge management*). Przyjmuje się, że zarządzanie wiedzą to przekształcanie celów, zasobów rzeczowych i finansowych, otoczenia, jak również pomiar i wpływanie na cechy ilościowe i jakościowe zasobów oraz oddziaływanie na otoczenie w taki sposób, aby sprawnie i skutecznie osiągnąć sukces, czy też zwiększyć przewagę konkurencyjną. Problematykę zarządzania wiedzą rozpropagowali szerzej G. Probst, S. Raub, K. Romhardt²⁰, którzy stwierdzając, że - „...o zarządzaniu wiedzą mówi się dziś bardzo dużo”, zapytali – „czy na pewno jednak wiemy co kryje się pod tą nazwą?”. Syntetyczną próbę zdefiniowania zarządzania wiedzą odnajdujemy w opracowaniu K. Kotarby, gdzie termin ten został określony jako „...systemowo uporządkowany, zintegrowany zbiór działań (procesów) ukierunkowanych na uzyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i wskazywanie informacji (wiedzy) przydatnych do optymalnej realizacji szeroko rozumianych procesów decyzyjnych²¹. Zarządzanie wiedzą wspiera trafność podejmowanych decyzji, ich jakość i

²⁰ G.Probst, S.Raub, K.Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

²¹ W. Kotarba [red.], *Ochrona...*, s. 27.

podnosi skuteczność działania organizacji. Jest postrzegane jako warunek prawidłowego i szybkiego rozwoju gospodarczego i społecznego. Swój pogląd na temat zarządzania wiedzą wyraził także P. Drucker, który uważa, że prawdziwą potęgą jest „wiedza o wiedzy”, a dążenie do niej to dążenie do mądrości i wielkie wyzwanie. Uważa, że wiedzę należy traktować jako zasób w sposób jednakowy pod względem wartościowym i zarządzać nią w sposób skuteczny i efektywny²². Powszechnie uważa się, że system zarządzania wiedzą w organizacji nie jest możliwy do wydzielenia w postaci odrębnego pionu funkcjonalnego, gdyż przenika on całą organizację, dotyczy większości czynności i procesów w organizacji niezależnie od tego, w którym miejscu są one realizowane.²³ Według Bukowitz i Williams zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne, które są rozumiane jako pochodne osobistej wiedzy pracowników, licencji, kultury organizacji oraz banków danych i technologii²⁴. J. Lichtarski do kluczowych procesów zarządzania wiedzą zalicza: jej lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się nią i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie i zachowywanie. Uważa także, że do głównych zadań organizacji w procesie zarządzania wiedzą należy zapewnienie odpowiednich warunków sprzyjających temu procesowi, takich jak: odpowiednia strategia (umożliwiająca przyswajanie, gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy przez organizację), jak największa autonomia przyznawana wszystkim członkom organizacji oraz niestabilność i twórczy chaos (które pobudzają interakcje między organizacją i otoczeniem)²⁵. Interesujące opracowanie dotyczące określenia działań dla właściwego i efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim przedstawili S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, którzy ułożyli je w następujący sposób: 1. identyfikacja i kategoryzacja kapitału intelektualnego, 2. pomiar i przechowywanie informacji dotyczących kapitału intelektualnego, 3. ochrona posiadanego kapitału intelektualnego, 4. powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego – zbudowanie kultury przedsiębiorstwa, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą oraz zdobywanie nowej wiedzy zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji, 5. upowszechnianie koncepcji kapitału intelektualnego.²⁶

²² R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy - Zakamycze 2004, s. 36.

²³ M. J. Stankiewicz, [red.] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006, s. 119.

²⁴ Bukowitz, W.R., Williams, R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Times - Prentice Hall, UK, 1999.

²⁵ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 379.

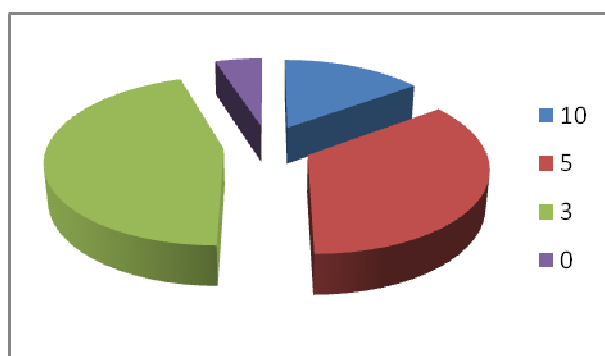
²⁶ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 79.

Mając na uwadze teoretyczne aspekty zarządzania wiedzą spróbowano zweryfikować je w praktyce w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw spożywczych. Na wstępie zapytano respondentów, czy ich firmy są zainteresowane efektywnym zarządzaniem kapitałem ludzkim, na co wszyscy odpowiedzieli twierdząco. Taką samą odpowiedź uzyskano pytając o zainteresowanie powiększaniem i odnawianiem kapitału intelektualnego. W przeprowadzonych badaniach skupiono się także na sposobach i instrumentach informatycznego wspomaganie zarządzania. Spośród badanych firm na pytanie czy wykorzystuje zarządzanie wiedzą jako instrument informatycznego wspomaganie zarządzania organizacją - 16 firm (80%) odpowiedziało w sposób twierdzący, a 4 (20%), że wspomaganie nie jest w ich firmach konieczne. Należy podkreślić, że nie są to wyniki zadowalające, gdyż firmy wchodzące w skład omawianego indeksu giełdowego powinny szerzej wykorzystywać wspomaganie zarządzania wiedzą w bieżącej działalności. Z drugiej strony za pozytywny należy uznać fakt, że niektóre z firm są szczególnie mocno zainteresowane wzmocnieniem kultury organizacyjnej zorientowanej na wykorzystanie wiedzy pracowników, którą mogą się dzielić z innymi i wykorzystywać w pracach projektowych i badawczych. W przypadku dwóch firm stwierdzono nawet zainteresowanie wprowadzeniem nowoczesnych systemów zarządzania oraz technik pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego, takich jak *Balanced Scorecard*²⁷ czy *Skandia Navigator*.²⁸ Zadawalające wyniki otrzymano w przypadku informacji na temat stosowania przez firmy informatycznego wspomaganie zarządzania wiedzą, gdyż 15 (75%) z badanych firm w pełni je stosuje, 4 (20%) nie stosuje, a tylko jedna (5%) uważa, że stosuje go nie w pełnym tego słowa znaczeniu. Respondenci podkreślali, że informatyczne wspomaganie zarządzania wiedzą stanowi ważne źródło przewagi konkurencyjnej, co przekłada się w ich przypadku na wzrost pozycji rynkowej i podniesienie wiarygodności firmy.

²⁷ W literaturze za autorów *Balanced Scorecard* – BSC, czyli zbilansowanej karty wyników przyjmuje się Roberta Kaplana i Davida Nortona, którzy stwierdzili, że obecnie stosowane metody pomiaru działalności przedsiębiorstw w przeważającej mierze są przestarzałe i muszą ulec przekształceniom uwzględniającym obecne potrzeby rynkowe. Równoległe potrzeby te zostały zauważone przez Sveiby'ego, który opracował monitor BSC wartościujący składniki kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Robert Kaplan i David Norton włączyli je natomiast do strategii firmy, uwzględniając także czynniki finansowe i umiejscowili w wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Swoją koncepcję oparli na czterech głównych czynnikach: kliencie (customer perspective), organizacji (internal business perspective), innowacjach i uczeniu się (innovation and learning) oraz finansach (financial perspective).

²⁸ Navigator jest narzędziem konkurencyjnym do zarządzania kapitałem intelektualnym względem monitora i BSC. Opracowany został w Skandii AFS, a jego pierwowzorami były raport Konrada i zbilansowana karta wyników. Jest bardziej rozbudowany w stosunku do swoich poprzedników, a jego wskaźniki (ok. 150) dotyczące w większości kapitału intelektualnego są precyzyjnie określone do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Wyznaczone wskaźniki dotyczące głównie takich obszarów, jak finanse, klienci, procesy, pracownicy, rozwój pozwalają wytyczyć kierunek rozwoju przedsiębiorstwa

Niektórzy z respondentów stwierdzili wręcz, że chętnie skorzystaliby z usług doradczych firm zajmujących się profesjonalnym wdrażaniem koncepcji zarządzania wiedzą w zakresie konstruowania odpowiedniego względem ich potrzeb systemu²⁹. Tendencje te szeroko omawiane są w opracowaniach naukowych, gdyż wielu autorów podkreśla, że firmy konsultingowe upowszechniają nowatorskie i praktyczne sposoby rozwiązań problemów poprzez kreowanie i wdrażanie nowoczesnych metod i technik w zarządzaniu³⁰. Przedsiębiorcy badanych firm najchętniej wybierają i stosują technologie informatyczne, wśród których najczęściej wymieniali internet, intranet, ekstranet, systemy pracy grupowej i systemy wspomaganie decyzji. Przedsiębiorcy w swych wypowiedziach podkreślali, że istnieją u nich wysokie możliwości rozwoju informatycznego wspomaganie zarządzania informacją, co stwierdzono w 16 firmach (80%), a jedynie w 4 (20%) uznano je za słabe. Za dobre należy również ocenić chęci przedsiębiorców względem procentowego określenia kwoty z zysku z przeznaczeniem na rozwój informatycznego wspomaganie zarządzania organizacją w następnym roku (rys. 3).



Rys. 3. Deklarowana przez firmy z indeksu WIG – Spożywczy kwota z zysku z przeznaczeniem na rozwój informatycznego wspomaganie zarządzania organizacją w 2009 roku (w procentach).

Źródło: opracowanie własne

W przypadku 9 firm (45%) określono tę kwotę na 3%, 7 z nich (35%) - chce przeznaczyć 5%, 3 (15%) - przeznaczy 10%, a tylko jedna (5%) - na ten cel nie będzie przeznaczać

na podstawie szczegółowych badań kapitału intelektualnego pozwalających na określenie działań strategicznych.

²⁹ Na świecie i w Polsce funkcjonuje wiele wyspecjalizowanych firm wdrażających informatyczne wspomaganie zarządzania wiedzą bazujące na bogatym doświadczeniu, które posiadają profesjonalne umiejętności, potrzebne zbiory danych i informacji, prowadzą badania, analizy oraz seminaria i uczą jak sprawnie i skutecznie wykorzystać posiadane zasoby wiedzy w przedsiębiorstwach. Jako przykłady można wymienić takie firmy konsultingowe, jak: PricewaterhouseCoopers, Arthur Andersen, Ernst&Young, a także cap Gemini Ernst&Young, KPMG, Deloitte&Touche oraz Anderson Consulting (obecnie Accenture).

³⁰ M. J. Stankiewicz, [red.] *Zarządzanie...*, s. 376.

żadnych środków. Otrzymane wyniki niestety potwierdzają słabe zainteresowanie firm w wykorzystaniu tego rodzaju instrumentów.

1. Wnioski

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na sformułowanie kilku wniosków pozwalających na precyzyjną ocenę sytuacji dotyczącą aktualnego i przyszłego wykorzystania wiedzy, która zaczyna warunkować rozwój przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Jednocześnie należy stwierdzić, że zarządzanie wiedzą stało się stymulantą funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w warunkach gospodarki rynkowej, która w pozytywny sposób wpływa na konkurencyjność i pomaga w zarządzaniu. Badanie przeprowadzone we wszystkich spółkach zajmujących się produkcją i dystrybucją produktów żywnościowych z indeksu WIG – Spożywczy dowiodło, że:

- wiedza, informacja oraz ich jakość i aktualność są dla przedsiębiorstw czynnikami wzmacniającymi sukces, który wyraża się we wzroście ich konkurencyjności i lepszej pozycji rynkowej,

- wykorzystanie technik informatycznych w bieżącym funkcjonowaniu spółek pomaga w zorganizowany sposób wykorzystać posiadane kwalifikacje i umiejętności oraz zagospodarować posiadany kapitał,

- w wartości przedsiębiorstwa wysoko należy pozycjonować kapitał intelektualny i działania nadzoru właścicielskiego,

- w budowaniu konkurencyjności firm za niezbędne należy uznać zarządzanie kulturą i klimatem organizacyjnym oraz wysoką rolę społecznej odpowiedzialności organizacji.

Dokonując reasumpcji przeprowadzonej analizy teoretycznej oraz badań empirycznych należy podkreślić, że firmy przemysłu spożywczego w dobie globalizacji dobrze wykorzystują zarządzanie wiedzą w celu podniesienia swojej konkurencyjności, a sięgając po informatyczne środki dbają o kapitał intelektualny, nadzór właścicielski i klimat organizacyjny oraz zarządzanie kulturą.

Literatura

- Baruk J.**, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze 2004.
Bukowitz, W.R., Williams, R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Times - Prentice Hall, UK, 1999.
Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
-

- Daily C.M., Dalton D.R.**, *Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure*. "Akademy of Management Journal", 1994 nr 37.
- Daily C.M., Dalton D.R.**, *Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment*. "Strategic Management Journal", 1994 nr 15.
- Dobiegała-Korona B., Herman A.**, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Działo J.**, *Nadzór właścicielski a efektywność działania spółek*, Wydawnictwo Katedry Ekonomii UŁ, Łódź 2001, <http://www.ke.uni.lodz.pl/>.
- Firlej K.**, *Przedsiębiorczość w polskim agrobiznesie* [w:] *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, J. Targalski, [red.], Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Firlej K.**, *Stymulanty konkurencyjności w zarządzaniu spółkami z indeksu WIG – Spożywczy* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, Uniwersytet Warmińsko – Mazurski, Olsztyn 2008.
- Jeżak J.**, *Rola rady nadzorczej w zapobieganiu kryzysom przedsiębiorstwa – aspekty formalno – prawne oraz biznesowe* [w:] J. Skalik [red.], *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis sp. z o.o., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M.**, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kobyłko G., Morawski M.**, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006.
- Kotarba W.** [red.], *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006.
- Kultura i klimat w organizacji*, Centrum Badań Marketingowych Test, <http://www.cbmtest.pl/>, 9.03.2008r.
- Lichtarski J.**, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Low J., Kalafut P. C.**, *Niematerialna wartość firmy*, Kraków 2004.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Shleifer A., Vishny R.W.** *A Survey of Corporate Governance*, "The Journal of Finance", June 1997, No 2.
- Stankiewicz M.J.**, [red.] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D.**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.