Grażyna Rosa

Zarządzanie wiedzą i informacją w przedsiębiorstwach usługowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 223-232

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 544 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 35 2009

GRAŻYNA ROSA
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I INFORMACJĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH USŁUGOWYCH

Wprowadzenie

Współczesny klient przedsiębiorstw usługowych stał się nie tylko konsumentem, ale i prosumentem. „Prosument na rynku usług to taki nabywca, który nie zadowala się standardową usługą oferowaną przez usługodawcę, lecz aktywnie oddziałuje na kształt i tworzenie usług oraz sposób ich oferowania”[1]. Ciągłe doskonalenie oferowanych usług prowadzi do hiperkonkurencji, która wymusza coraz większą indywidualizację zamówień. W przypadku usług, stopień indywidualizacji jest duży, ze względu na ich specyfikę jako produktów. Efektem takiego sposobu działania przedsiębiorstwa na rynku są przeobrażenia w zasadach funkcjonowania gospodarki. Stara gospodarka, funkcjonuje na zasadach standaryzacji i efektu skali. Natomiast w nowym sposobie gospodarowania dominują: zróżnicowanie i personalizacja przy szybkim obiegu informacji. Obowiązuje zasada kompleksowości zarówno w procesie świadczenia usług jak również obsługi klienta, usług posprzedażowych itp. Punktem centralnym jest klient, na którym koncentrują się wszelkie działania firmy. Naczelną cechą

[1] por. A. Toffler, Trzecia fala, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997, s.575, Jak wygrywać w warunkach hiperkonkurencji, Spotkanie z Ph. Kotlerem, Rzeczpospolita, 6 marzec 2001.

nowej epoki cywilizacyjnej będzie więc szczególne znaczenie wiedzy i informacji jako podstawowych zasobów, zarówno na płaszczyźnie mikroekonomicznej jak i makroekonomicznej, o czym świadczą określenia tej fazy jako społeczeństwa informacyjnego lub gospodarki opartej na wiedzy. Waga tych instrumentów wynika przede wszystkim z postępu technicznego i zmian w preferencjach klientów. Ph. Kotler stwierdza, że „ciągłe udoskonalanie wyrobu, dostosowywanie go do najbardziej wysublimowanych potrzeb i oczekiwań nabywców stanowi podstawę nowego zjawiska w gospodarce, zwanego hiperkonkurencją". W nowych warunkach gospodarki rynkowej trzeba być hiperkonkurencyjnym, gdyż zwykła konkurencyjność nie wystarczy.

1. Zarządzanie wiedzą

Najcenniejszym zasobem firmy w XXI wieku, zarówno w sektorze usługowym jak i innych są pracownicy i ich wydajność. „ W procesach konkurencyjnych korzyści z tradycyjnych czynników rozwoju i współzawodnictwa, zasobów naturalnych, w tym siły roboczej itp., zostały zastąpione przez wiedzę, najbardziej wartościowy i nowoczesny czynnik współzawodnictwa i konkurencji.(...). Wiedza i jej pochodne: know – how, nowoczesna technika i technologia, organizacja i systemy zarządzania, dostęp do informacji z umiejętnością jej selekcji i absorbcji oraz stosownego wykorzystania decyzyjnego, sprawność logistyczna, marketingowa i lobbystyczna (...) decydują współcześnie o możliwościach i sukcesach konkurencyjnych[2]. W krajach rozwiniętych jest to najważniejszy czynnik decydujący o ich przetrwaniu i sukcesie. Rozwój i możliwości działania firmy są uzależnione od możliwości przyciągnięcia i zatrzymania najlepszych pracowników umysłowych. Jest to pierwszy i najbardziej fundamentalny warunek wypracowania w firmie kluczowych cech konkurencyjności[3]. Cechy i umiejętności, które w danym czasie są kluczowymi cechami kon-

---

[2] W. Grzywacz, Strategia konkurencji globalnej, w: Konkurencyjność polskiej gospodarki. Ogólnopolska Konferencja Przedkongresowa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Szczecinie, PTE, Szczecin, 2000, s 15.

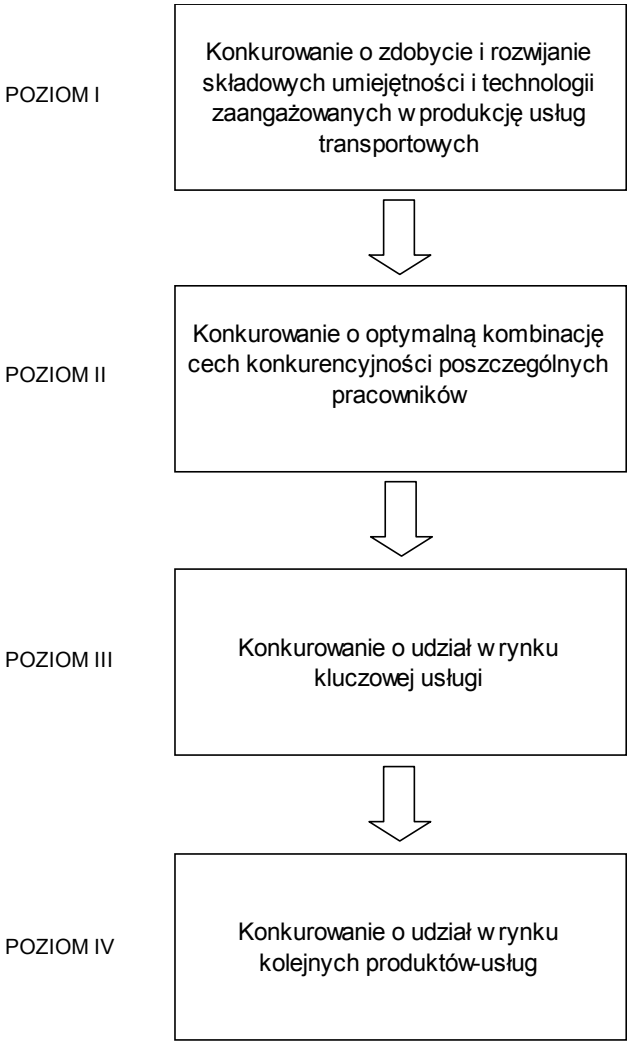
[3] Przez pojęcie „kluczowa cecha konkurencyjności" należy rozumieć zestaw umiejętności i technologii, który pozwala przedsiębiorstwu pozyskać klientów i tym samym osiągnąć sukces konkurencyjny. Umiejętność będąca kluczową cechą konkurencyjności powinna spełniać trzy kryteria: wartość dla klienta, unikatowość (niepowtarzalność), możliwość rozszerzenia danej cechy..por. G. Hamel, C.K. Prahahalad, Przewaga konkurencyjna....., op. cit.,s.168 – 178.

kurencyjności, na skutek zmian zachodzących na rynku, mogą stać się zwykłą umiejętnością. Pogląd, że wysoka jakość, krótki czas wprowadzania usługi na rynek, profesjonalna obsługa klienta są wyróżnikami gwarantującymi przewagę konkurencyjną stopniowo stanie się nieaktualny. Przyczyną przechodzenia tych elementów do sfery rutynowych elementów przewagi będzie dynamika uczenia się konkurentów. Cechy będące konkurencyjnymi staną się naturalnymi parametrami oferowanych usług. Konkurenci szybko skopiują każdą innowację dzięki benchmarkingowi i analizie zakupionych usług u konkurencji. Współczesny wyścig konkurencyjny już obecnie zmusił przedsiębiorców do niebywałego przyspieszenia działań. Należy nieustannie się starać o zajęcie miejsca przed konkurentami. Należy więc ciągle ulepszać usługi, podnosić ich jakość, oferować konsumentowi nowe atrakcje. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw stała się ciągłym, zorganizowanym procesem. Jedyna znacząca przewaga konkurencyjna może leżeć w zdolności do szybszego uczenia się i dokonywania szybszych zmian. Istotnym więc elementem staje się konkurowanie o przywództwo intelektualne, o optymalne łączenie kluczowych cech konkurencyjności oraz o udział w rynku. Na rynku usług transportowych istotne staje się konkurowanie o potencjał ludzki zaangażowany w proces rozwoju firmy. W wiedzy personelu upatrują źródeł sukcesu rynkowego w przyszłości. Rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami w zakresie wiedzy odbywa się na czterech poziomach, co przedstawia rysunek 1.

Najważniejszy w konkurowaniu o pozycję lidera jest poziom I, który dotyczy pozyskania lub rozwinięcia składowych umiejętności lub technologii, które tworzą kluczową cechę konkurencyjności. W przedsiębiorstwach usługowych może to być konkurowanie w zakresie technologii, zdolności pracowników, zatrudnienia kluczowych pracowników, ich wiedzy i umiejętności, doświadczenia, partnerów aliansów oraz praw własności intelektualnej. Firmy, które w swych działaniach uwzględniają strategię marketingową, konkurują o dostęp do poszczególnych umiejętności i technologii, w nich upatrując potencjalnych sukcesów.

Dla przedsiębiorstw usługowych może to być nawiązywanie partnerskich stosunków z potencjalnymi współpracownikami w celu zagwarantowania wyłączności współpracy. Konkurowanie na tym etapie może dotyczyć dostępu do funduszy Unii Europejskiej, funduszy rządowych, utworzenia spółki z firmą posiadającą wymagane umiejętności, przekonania potencjalnych klientów do stałej współpracy, pierwszeństwa w zarejestrowaniu patentów chroniących

przed kopiowaniem konkretnych rozwiązań, profesjonalnego podejścia do klienta i systemu dystrybucji usług.



Rys. 1. Poziomy rywalizacji o cechy konkurencyjności w przedsiębiorstwach transportowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hamel, C.K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna....., op. cit., s. 178.

Poziom II wiąże się z przekształceniem pojedynczych umiejętności, technologii i strumieni wiedzy w cechę konkurencyjności. Zespół oddzielnych umiejętności nie daje w sumie cechy konkurencyjności. Efektem syntezy wymienionych cech powinna być optymalna ich kombinacja i maksymalne wykorzystanie pozyskanego kapitału. Przykładem konkurowania na tym etapie może być praca firm spedycyjnych, które wykorzystują umiejętności w zakresie dystrybucji, logistyki, usług, obsługi klienta, informatyki, transportu itp.

Poziom III to konkurencja o kluczowy produkt, czyli element, który w usługach transportowych stanowi główną wartość dla firmy, np. uniwersalnie opracowana strategia zarządzania środkami transportu, system informatyczny obsługi klienta, bank danych o klientach, badanie wiarygodności partnerów, optymalizacja czasu wykonania usługi, system rezerwacji.

Ostatnim etapem jest udział marki (czyli konkretnej usługi) w rynku, Najczęściej jest on nieco mniejszy od udziału kluczowej cechy usługi. Jest to zjawisko uzasadnione, ponieważ kluczowe produkty lub ich cechy są uniwersalne i mogą znaleźć zastosowanie w innych sferach działania, np. transporcie, hotelarstwie, turystyce. Orientacja na określonym rynku jest najważniejszym, ale nie jedynym obszarem działania. Strategia konkurowania na poszczególnych poziomach może zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

Podsumowując rozważania dotyczące wiedzy (będącej w posiadaniu przez pracowników umysłowych), można postawić tezę, że pracownicy dysponujący wiedzą są głównym atutem firmy usługowej. Ponieważ nie można ich kupić ani sprzedać, nie pojawiają się w efekcie fuzji lub przejęcia, należy stworzyć system konkurencji o pracowników na rynku usług. Kapitał ludzki ma charakter priorytetowy przy utracie znaczenia tradycyjnych czynników (zasobów rzeczowych i finansowych). Wzrost wydajności pracowników umysłowych daje szanse osiągnięcia pozycji lokalnego, krajowego lub światowego lidera. Personel, jako jeden z ważniejszych instrumentów marketingowych na rynku usług transportowych stanie się jeszcze ważniejszy, właśnie ze względu na możliwość wykorzystania, maksymalizowania wiedzy pracowników i osiągania na tym tle przewagi konkurencyjnej. Wiedza będzie więc efektywnym wykorzystaniem informacji w działaniu[4].

---

[4] por. P. F. Drucker, Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 43.

2. Zarządzanie informacją

Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, coraz sprawniejsze systemy informacyjne, posiadanie specjalistów od przetwarzania danych stają się warunkiem konkurencyjności na rynku. Informacja zyskuje na znaczeniu jako czwarty czynnik produkcji[5]. Ciągłe doskonalenie produktów (usług) prowadzi do ich porównywalności, zacierania się różnic pomiędzy najlepszymi i tymi doskonalącymi się. Konieczny jest nowoczesny marketing polegający na zdobywaniu coraz dokładniejszej wiedzy o tym, czego klient oczekuje. Atutem w tej walce będzie precyzja informacji. Przełoży się ona bowiem na trafność podejmowanych decyzji. Narzędziami wiodącymi w pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji stały się: Internet, urządzenia do odczytywania danych, automatyzacja procesów świadczenia usług itp. Dla przedsiębiorstw, podejmujących działania konkurencyjne, liczą się w zasadzie dwa atrybuty informacji: dostępność i pewność. Najważniejsza w tym względzie będzie kontynuacja fundamentalnych założeń firmy: jej misji, wartości itp.[6]. Nabywca usług oczekuje, że uzyska informacje dotyczące danej usługi w Internecie, porówna szczegóły ceny i warunki sprzedaży pomiędzy różnymi dostawcami w trybie on line, dokona zamówienia i zapłaty. Przedsiębiorstwa powinny dysponować bazami danych konsumentów, informacji na temat ich indywidualnych preferencji i wymagań, dzięki czemu będą mogły lepiej dostosować swą ofertę do konkretnych odbiorców. Utrzymywanie stałych nabywców będzie coraz częściej możliwe tylko pod warunkiem wdrażania pomysłów przekraczających ich oczekiwania. Konkurentom coraz trudniej będzie przychodzić zdobywanie nowych klientów. Liczy się przede wszystkim „stary" klient, który wykaże lojalność wobec aktualnych usługodawców. Segmentacja nabywców według klasycznych kryteriów staje się prawie niemożliwa ze względu na ciągłe zmiany w preferencjach nabywców. Coraz więcej transakcji będzie zawieranych przy wykorzystaniu mediów elektronicznych. W przyszłości pojawi się na przykład kolejny substytut usług transportowych – przesyłanie informacji przy pomocy urządzeń telekomunikacyjnych. W przyszłości będzie można dostrzec ekonomiczną przewagę telekomunikacji nad transportem w wybranych obszarach oddziaływania, np.

---

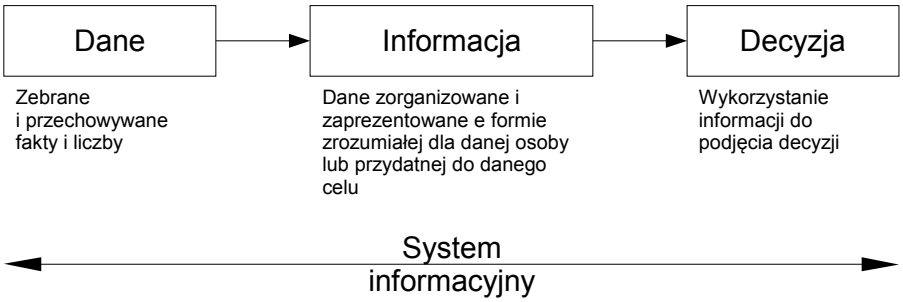
[5] Do czynników produkcji zalicza się: pracę, kapitał, ziemię (w niektórych podręcznikach określaną jako materiał), por. H. J. Warnecke, Rewolucja kultury przedsiębiorstwa, Przedsiębiorstwo fraktalne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 96.

[6] P. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku, Muza S..A..,Warszawa 2000, s. 94.

w dostarczaniu dokumentów. System transportu masowego jest w wielu krajach przeciążony do granic wytrzymałości. Uciążliwe stają się zjawiska kongestyjne na drogach i autostradach, brak miejsc do parkowania oraz skażenie atmosfery spalinami. Uciążliwe w sensie społecznym i ekonomicznym są strajki pracowników transportu, awarie i katastrofy. Kosztowne stają się również dojazdy pracowników do pracy. W przypadku, gdy koszt instalacji i działania urządzeń telekomunikacyjnych spadnie poniżej kosztu dojazdów do prac, może pojawić się możliwość organizowania niektórych rodzajów pracy biurowej w domach pracowników. Inżynierowie, kreślarze, programiści komputerowi, pracownicy umysłowi w zakresie księgowości, sprawozdawczości, maszynopisania, mogliby wykonywać dużą część pracy w domu, eliminując koszty dojazdów do pracy (zarówno finansowe jak i energetyczne). Dodatkowym bodźcem takich rozważań stają się stale rosnące koszty transportu (wzrost ceny paliwa, opłat parkingowych, czasu dojazdu, ubiorów firmowych) oraz utrzymania budynków (dzierżawy), koszty ich ogrzewania, energii elektrycznej, sprzątania, eksploatacji. W dobie rosnących odległości dojazdów do pracy, wzmagającego się zatłoczenia na drogach, stosunek czasu poświęcanego na dojazdy do pracy do czasu efektywnej pracy stale rośnie. Natomiast model życia współczesnej rodziny zakłada coraz większy nacisk na czas spędzany z rodziną, co również wpływa na poszukiwanie nowych rozwiązań w tym zakresie. Natomiast koszty finansowe i zużycie energii przez urządzenia (maszyny do pisania, telekopiarki, łącza audio i wideo oraz komputery) są relatywnie mniejsze. Telekomunikacja może częściowo zastąpić przemieszczanie ludzi – przesyłaniem informacji.

3. System informacyjny na rynku

Systemy informacyjne mogą mieć różny format – od najprostszych, np. zapis na papierze aż po wielkie, skomplikowane bazy danych. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem w przekazywaniu informacji staje się komputer.
Najbardziej podstawowe ujęcie systemu informacyjnego w przedsiębiorstwach przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Elementy systemu informacyjnego

Źródło: J. Tarkowski, B. Ireståhl, K. Lumsden, Transport – Logistyka, ILiM, Poznań 1995, s. 304.

System informacyjny stanowi jak wspomniano integralną część systemów logistycznych, bazującą na osiągnięciach informatyki.

Informacje w systemie mogą się charakteryzować różnym poziomem jakości. Najczęściej odnosi się ona do następujących kategorii: dostępu do odpowiedniej informacji, rzetelności informacji, komunikatywności.

Należy zauważyć, że rewolucja informacyjna wpływa na konkurencję na trzy zasadnicze sposoby[7]:

1. zmienia strukturę sektora, co zmienia reguły konkurencji,
2. stwarza przewagę konkurencyjną, umożliwiając firmom osiąganie lepszych wyników od tych, które uzyskują ich rywale,
3. rodzi zupełnie nowe dziedziny działalności, często na bazie obecnych operacji firmy.

Aby prowadzić skuteczne działania konkurencyjne na rynku usług, przedsiębiorstwa będą musiały zastosować zaproponowaną przez M. Portera procedurę do wykorzystania okazji stworzonych przez informacje[8]:

- ocenić nasilenie informacji,
- określić rolę techniki informacyjnej w strukturze sektora,
- rozpoznać i uszeregować sposoby uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki technice informacyjnej,
- zbadać, w jaki sposób technika informacyjna mogłaby się przyczynić do powstania nowych dziedzin działalności danej firmy,

---

[7] M. E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 92.

[8] por. M. E. Porter, Porter ....op.cit., s. 115 – 119.

– opracować plan wykorzystania techniki informacyjnej.

Inteligentny system informacji jest więc ważnym warunkiem skutecznej realizacji strategii konkurencyjnej. Wynika to z faktu, iż na rynku wygrywa ten, kto ma szybką i dokładną informację.

Podsumowanie

Właściwe zarządzanie wiedzą i informacją jest warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, szczególnie w aspekcie silnej konkurencji. Działania podejmowane w tym zakresie stają się coraz bardziej przemyślane, profesjonalne i stają się podstawą strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Literatura

1. Drucker P. F., Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
2. Drucker P., Zarządzanie w XXI wieku, Muza S.A.,Warszawa 2000.
3. Grzywacz W., Strategia konkurencji globalnej, w: Konkurencyjność polskiej gospodarki. Ogólnopolska Konferencja Przedkongresowa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Szczecinie, PTE, Szczecin 2000.
4. Jak wygrywać w warunkach hiperkonkurencji, Spotkanie z Ph. Kotlerem, Rzeczpospolita, 6 marzec 2001
5. Porter M. E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
6. Tarkowski J., Ireståhl B., Lumsden K., Transport – Logistyka, ILiM, Poznań 1995.
7. Toffler A., Trzecia fala, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.
8. Warnecke H. J., Rewolucja kultury przedsiębiorstwa, Przedsiębiorstwo fraktalne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

KNOWLEDGE AND INFORMATION MANAGING IN SERVICES COMPANIES

Summary

Appropriate knowledge and information managing is a conditional of functioning of companies on the market, especially in an aspect of a strong competition. The article includes main directions and specificity of knowledge and information managing in services companies.

Translated by Grażyna Rosa