

Danuta Janczewska*  <https://orcid.org/0000-0003-1013-5665>
e-mail: janczewska@republika.pl

Jerzy Janczewski**  <https://orcid.org/0000-0002-6994-2683>
e-mail: jerzyjanczewski@poczta.onet.pl

Uwarunkowania absorpcji wiedzy logistycznej w przedsiębiorstwie MŚP – wybrane problemy

https://doi.org/10.25312/2391-5129.30/2020_13djjj

Wiedza stała się zasobem kluczowym, który determinuje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie wiedzą jest zatem istotne z perspektywy prowadzenia biznesu.

W artykule zaprezentowano uwarunkowania absorpcji wiedzy logistycznej w przedsiębiorstwie oraz uwarunkowania, korzyści oraz bariery jej skutecznej implementacji w praktyce gospodarczej. Przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP w celu dokonania oceny zjawiska absorpcji wiedzy logistycznej.

Słowa kluczowe: logistyka, wiedza, sektor MŚP, bariery zarządzania wiedzą, korzyści zarządzania wiedzą, ocena zarządzania wiedzą w MŚP

JEL: J24; M54

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

** Dr inż. Jerzy Janczewski – adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

*Przedmiotem wiedzy nie jest to,
co jest indywidualne,
lecz to, co jest ogólne.*
Arystoteles

Wprowadzenie

W artykule przedstawiono rozważania nad problematyką absorpcji wiedzy logistycznej w przedsiębiorstwach MŚP. Wiedza logistyczna jest niezbędna do prowadzenia działalności logistycznej w szybko zmieniającym się otoczeniu, w którym przekształceniu ulegają formy kooperacji z otoczeniem gospodarczym. W gospodarce opartej na wiedzy zjawisko absorpcji wiedzy w sektorze MŚP nie jest przedmiotem badań, natomiast poznanie istoty procesu absorpcji wiedzy może przyczynić się do jej lepszego pozyskiwania. Do sektora MŚP należą podmioty o wyodrębnionej charakterystyce i wyraźnie określonych granicach działalności, tworząc najistotniejszy sektor decydujący o rozwoju polskiej gospodarki (Nesterowicz, 2020: 208). W artykule skupiono się na analizie procesu absorpcji wiedzy logistycznej przez przedsiębiorstwa MŚP.

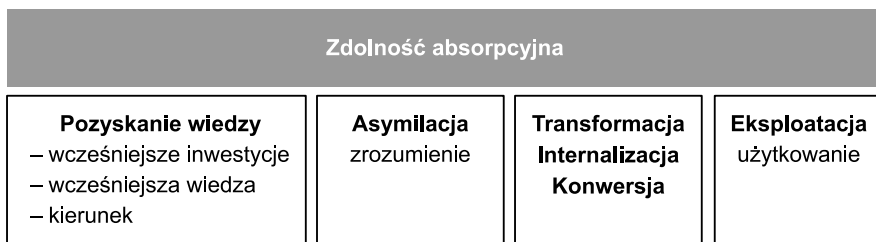
Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań procesu absorpcji wiedzy logistycznej na podstawie literatury przedmiotu oraz identyfikacja uwarunkowań absorpcji wiedzy w MŚP w oparciu o badania własne. Artykuł ma w zamierzeniu zaprezentować pojęcie wiedzy, jej absorpcji oraz zaprezentować wyniki badań własnych absorpcji wiedzy w firmach MŚP.

W artykule przedstawiono rezultaty badania, udzielono odpowiedzi na pytania badawcze oraz zaprezentowano wynik badania typu case study dla wybranych przedsiębiorstw MŚP.

Absorpcja wiedzy w świetle literatury

W latach dziewięćdziesiątych pojawiło się nowe podejście do problematyki zarządzania strategicznego firmą, podkreślające istotne znaczenie procesów zarządzania wiedzą. Reprezentantami tego podejścia są Nonaka i Takeuchi (1998), Davenport i Prusak (2000), Alavi i Leidner (2001). Wiedza osadzona jest w dokumentach, procesach, procedurach, repozytoriach, normach oraz praktykach (Davenport, Prusak, 1998: 5). Badaniem roli i znaczenia wiedzy dla przedsiębiorstw zajmował się I. Nonaka (1991), który zaproponował kategoryzację wiedzy jako wiedzę ukrytą (niejawną) oraz wiedzę twardą (konkretną). Uważał on, iż wiedza twarda jest przeceniana, natomiast wiedza ukryta nie jest dostrzegana w przedsiębiorstwach. Z badań MŚP przedstawionych przez M. Jagielskiego (2018) wynika, iż polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP uznają wiedzę za kluczowy zasób, determinujący osiągnięcie prze-

wagi konkurencyjnej. Pojęcie zdolności absorpcyjnej wiedzy zostało wprowadzone przez Cohena i Levinthala, którzy zdefiniowali je jako „zdolność firmy do identyfikowania, asymilowania i wykorzystywania wiedzy z otoczenia zewnętrznego” lub „zdolność (umiejętność) firmy do rozpoznania nowych informacji zewnętrznych, asymilowania ich i wykorzystania w celach biznesowych” (Cohen, Levinthal, 1989: 128). Między innymi Lane i Lubatkin są zdania, że zdolność organizacji do oceny wartości, przyswojenia i wykorzystania wiedzy zewnętrznej jest uzależniona od rodzaju absorbowanej wiedzy oraz podobieństw pomiędzy partnerskimi organizacjami (Lane, Lubatkin i in., 2008: 833). Dyer i Singh (1998: 670), potwierdzili, iż zdolność organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej wynika ze specyfiki partnera, od którego jest pozyskiwana ta wiedza. Zahra i George (2002: 186) definiują zdolność absorpcyjną jako zbiór rutyn i procesów, przy pomocy których firma pozyskuje, przyswaja i przetwarza wiedzę w celu jej dalszej eksploatacji zmierzającej do wykreowania nowych kompetencji pozwalających na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Objasnili oni koncepcję zdolności absorpcyjnej na gruncie procesowym, co pokazano na rysunku 1.



Rysunek 1. Składowe i determinanty zdolności absorpcyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zahra, George, 2002: 186, 189.

Andrzej Lis (2017: 313) badał istotę relacyjnego wymiaru zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej (ang. *relative absorptive capacity*). Rudny podkreśla, iż istotne są nie tyle same zasoby wiedzy, ile umiejętność ich efektywnego wykorzystania przy podejmowaniu decyzji oraz umiejętność tworzenia nowej wiedzy na bazie wiedzy już zaabsorbowanej. W procesie zarządzania wiedzą narzędziami wspierającymi są technologie informatyczne ułatwiające systematyzację, kodyfikację, przechowywanie, wykorzystywanie i transfer zasobów wiedzy (Rudny, 2009: 179).

Zarządzanie wiedzą w sektorze firm MŚP

Pojęcie i definicja wiedzy nie posiada precyzyjnej interpretacji w literaturze ekonomicznej, w przeciwieństwie do pojęcia *technologia* rozumianego jako ogólna wiedza techniczna, dotycząca poszczególnych obszarów techniki. Z punktu widzenia nauk ekonomicznych dane, informacja oraz wiedza są odrębnymi rodzajami dóbr

ekonomicznych i posiadają określoną użyteczność oraz wartość. Zgodnie z metodologią *OSLO Manual* gospodarka oparta na wiedzy charakteryzuje się dużą aktywnością innowacyjną, rozumianą jako wdrażanie ze znaczną intensywnością nowych produktów, technologii, a także innowacji organizacyjnych, a zwłaszcza innowacji z zakresu zarządzania (*Oslo Manual*, 2005: 97).

Wiedza w organizacji to:

- podstawa kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa,
- element kultury organizacyjnej,
- produkt generujący wartość dla klienta,
- zasób strategiczny,
- element organizacyjnego uczenia się.

Badania prowadzone przez PARP dowodzą, że niewielkie zasoby wiedzy w przedsiębiorstwach MŚP wpływają na niskie wyniki ich innowacyjności, a wśród badanych firm jedynie 13,9% wdrożyło innowacje w latach 2004–2006. Dla porównania w grupie firm dużych w badanym okresie innowacje wprowadziło 65,5% (Wojnicka, Klimczak, 2008: 54). Znamienne są wyższe wskazania aktywności innowacyjnej wśród przedsiębiorstw publicznych niż wśród firm prywatnych.

Badania własne problematyki absorpcji i zarządzania wiedzą logistyczną w przedsiębiorstwach MŚP

Badania problematyki zarządzania wiedzą logistyczną prowadzone były w latach 2019–2020 w przedsiębiorstwach MŚP z województwa łódzkiego. Dobór próby był celowy, badano przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną, handlową oraz usługową, w których można zidentyfikować procesy logistyczne. Badane firmy deklarowały procesy zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, procesy magazynowe oraz transportowe.

Metodyka badania

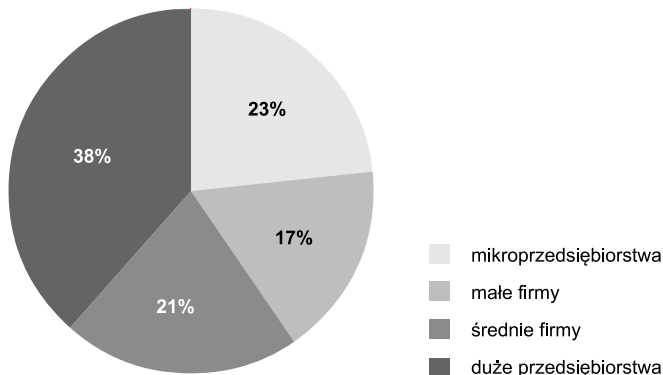
Badania prowadzono metodą ankietowania, w badaniach uczestniczyli studenci ostatniego roku studiów niestacjonarnych, pracujący w badanych przedsiębiorstwach na stanowiskach menedżerskich. Zaprezentowane w artykule wyniki stanowią część programu badawczego własnego obejmującego kwestie zarządzania wiedzą logistyczną oraz innowacyjnością przedsiębiorstw z sektora MŚP. Badanie zostało zatytułowane *Metody zarządzania wiedzą logistyczną w przedsiębiorstwie MŚP*. Wzięło w nim udział 86 przedsiębiorstw, w tym firmy MŚP stanowiły 62%. Badania przeprowadzono w latach 2019–2020. Celem badania w części poświęconej zagadnieniom związanym z absorpcją wiedzy logistycznej w organizacjach było poszukiwanie opinii na temat źródeł wiedzy logistycznej, metod jej absorpcji oraz korzyści z implementacji wiedzy w przedsiębiorstwie.

Na potrzeby badania sformułowano następującą hipotezę badawczą: w przedsiębiorstwie MŚP zorientowanym na zarządzanie wiedzą determinanty jej absorbowania są uwarunkowane rynkowo i wpływają na przebieg procesu zarządzania wiedzą logistyczną. Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakie cechy przedsiębiorstwa wiedzy występują w badanych przedsiębiorstwach MŚP?
2. Jakie efekty rynkowe wymagają pozyskania nowej wiedzy w przedsiębiorstwie MŚP?
3. Z jakich źródeł jest absorbowana wiedza logistyczna w badanych przedsiębiorstwach?
4. W jaki sposób absorbowana wiedza logistyczna jest eksploatowana w badanych firmach i jak wpływa na zarządzanie wiedzą?

Możliwości odpowiedzi zostały przedstawione za pomocą skali punktowej. Pytania zawarte w metryczce pozwoliły na pogrupowanie respondentów w oparciu o wielkość zatrudnienia w organizacji, w wyniku czego można stwierdzić, że spośród 86 odesłanych kwestionariuszy odnotowano 23% zwrotów od przedsiębiorstw mikro, 17% od małych i 21% od średnich. Firmy duże stanowiły 38%.

Uzyskane dane wraz z ich analizą i sformułowanymi na ich podstawie wnioskami zostały zaprezentowane w kolejnej części artykułu. Strukturę badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Struktura badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach MŚP zidentyfikowano następujące cechy przedsiębiorstwa tradycyjnego oraz przedsiębiorstwa wiedzy (tab. 1).

Tabela 1. Cechy przedsiębiorstwa wiedzy oraz przedsiębiorstwa tradycyjnego

Przedsiębiorstwo tradycyjne	Przedsiębiorstwo wiedzy
Reaktywna strategia organizacji oznaczająca brak lub spóźnione reakcje na zmiany w otoczeniu	Proaktywna strategia organizacji (wyprzedzająca) polegająca na wcześniejszym jej przygotowaniu w celu wykorzystania zmiany jako szansy
Dominujące zasoby materialne: kapitał rzeczowy i finansowy	Dominujące zasoby niematerialne: wiedza i kapitał intelektualny
Hierarchiczna struktura organizacyjna z wieloma poziomami, dominacja zależności służbowych, nacisk na kontrolę, komunikacja sformalizowana	Struktura płaska lub sieciowa, koncentracja na procesach, nieformalne mechanizmy kontroli, samokontrola, komunikacja na tym samym poziomie struktury organizacyjnej
Koncentracja na wszystkich funkcjach przedsiębiorstwa	Wydzielenie funkcji na zewnątrz (outsourcing)
Brak ścisłych więzi z otoczeniem konkurencyjnym	Współpraca partnerska z otoczeniem konkurencyjnym
Orientacja na klienta masowego, bez podejścia indywidualnego	Orientacja na klienta inteligentnego, z dostępem do informacji, nastawionego na indywidualną, kompleksową obsługę
Pojedyncze wynalazki lub modernizacje	Ciągła innowacyjność, obmyślanie nowych pomysłów i rozwiązań
Kultura firmy zorientowana na lojalność, dyscyplinę, dostosowanie do struktur i systemów	Kultura firmy zorientowana na rozwój, współudział, uczenie się, kreatywność

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa zadeklarowały przynależność do grupy firm wiedzy – 53% badanych firm MŚP, natomiast cechy firmy tradycyjnej wybrało 47%. W poszczególnych grupach firm MŚP wskazania były następujące: wśród firm mikro 60% deklaroowało cechy firm wiedzy, wśród firm małych – 33%, wśród firm średnich – 67%.

Badano cel działalności przedsiębiorstw w zakresie absorpcji wiedzy logistycznej. Wskazania na podstawie ankiety przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Cele absorpcji wiedzy logistycznej w badanych przedsiębiorstwach

Cele absorpcji wiedzy logistycznej	% wskazań
Stopień nowoczesności produktów/usług	75
Wzrost jakości produktów/usług	80
Poprawa reagowania na potrzeby odbiorców	60
Wzrost szans na sukces rynkowy	80
Wzrost nowoczesności stosowanych technologii	60
Poprawa stosowanych technologii	50
Poprawa uzyskiwanych wskaźników technicznych	60
Poprawa wskaźników ekonomicznych	70

Cele absorpcji wiedzy logistycznej	% wskazań
Wzrost konkurencyjności firmy na rynku	60
Poprawa kwalifikacji kadry	50
Wzrost liczby zatrudnionych pracowników z wyższym wykształceniem	70
Poprawa osiągnięć kadry: zdobycie wykształcenia wyższego, patenty, wynalazki	50
Poprawa poziomu wyposażenia w aparaturę kontrolno-pomiarową	40
Wzrost stopnia informatyzacji oraz nowoczesności sprzętu komputerowego	80

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie odpowiedzi respondentów wskazano źródła pozyskiwania wiedzy, wśród których za najważniejsze uznano:

- szkolenia w miejscu pracy,
- własne doświadczenie zawodowe,
- studia wyższe.

Na kolejnych pozycjach znalazły się następujące źródła wiedzy: klienci, szkolenia poza miejscem pracy, otoczenie rynkowe, targi i wystawy, internet, konferencje i spotkania branżowe.

Na podstawie wypowiedzi wybranego przedsiębiorstwa (case study) przedstawiony został wpływ na proces zarządzania wiedzą oraz korzyści z absorbowanej wiedzy logistycznej, co pokazuje tabela 3.

Tabela 3. Korzyści z zaabsorbowanej wiedzy w wybranym przedsiębiorstwie MŚP

Uwarunkowania absorpcji wiedzy logistycznej	Opis w prezentowanej firmie (jak to wygląda w badanej firmie)	Korzyści z zaabsorbowanej wiedzy logistycznej Proces zarządzania wiedzą
Systematyczne wspieranie, obserwacja i tworzenie instrumentów gospodarowania wiedzą	Pracownicy muszą stworzyć opis swojej pracy, czynności, jakie wykonują i w jakiej kolejności. Jest to robione po to, aby każdy pracownik będący na zastępstwie bądź wchodzący (awans) na dane stanowisko miał pojęcie, co i jak robić. Każdy proces logistyczny w firmie jest aktualizowany średnio co 2 miesiące, gdyż firma cały czas poszukuje nowych rozwiązań i usprawnień dla każdego procesu.	1. Zdobycie wiedzy o zasobach logistycznych własnej firmy 2. Uzupełnianie i aktualizacja wiedzy logistycznej 3. Wspomaganie doskonalenia procesów logistycznych w przedsiębiorstwie
Budowanie wartości dla konsumentów wspartej zdolnością do tworzenia i wzmacniania kapitału intelektualnego	Wizerunek firmy jest jednym z kluczowych czynników mających wpływ na jego konkurencyjność. Ważne jest stałe podnoszenie wiedzy i kwalifikacji pracowników.	1. Wykorzystywanie zaabsorbowanej wiedzy do budowania kapitału intelektualnego firmy

Uwarunkowania absorpcji wiedzy logistycznej	Opis w prezentowanej firmie (jak to wygląda w badanej firmie)	Korzyści z zaabsorbowanej wiedzy logistycznej Proces zarządzania wiedzą
Umożliwianie transferu kapitału intelektualnego wewnątrz firmy i dyfuzji wiedzy	Pracownicy mają obowiązek aktualizowania i poszerzania swojej wiedzy, chociażby jeżeli chodzi o nowe procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Cała firma stanowi siatkę powiązań, które na siebie oddziałują i przy tak rozwiniętej organizacji proces ciągłego uczenia się i doskonalenia swoich umiejętności jest czymś naturalnym.	1. Elastyczne wykorzystywanie zaabsorbowanej wiedzy 2. Tworzenie sieci przepływu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa
Wykorzystywanie aktywów niematerialnych w organizacji	Poprawianie jakości produktów i usług zgodnie z rozpoznanymi oczekiwaniami klientów. Do niematerialnych aktywów tworzenia wartości dla klienta zaliczana jest jakość oferowanych produktów i usług, wizerunek firmy, wzrost lojalności klientów.	1. Uzyskanie lepszej opinii wśród klientów. 2. Znacząca poprawa jakości i atrakcyjności wyrobów i usług 3. Tworzenie wartości dla klientów
Tworzenie nowej wiedzy, w postaci receptur, technologii, wynalazków	Firma tworzy własne schematy działań i dostosowuje receptury do tych właśnie schematów. Procesy są aktualizowane zgodnie z normami przyjętymi przez jedynego kontrahenta.	1. Generowanie nowej wiedzy poprzez wykorzystanie kapitału wiedzy w przedsiębiorstwie
Tworzenie warunków ochrony wiedzy	Dostęp do plików na komputerach firmy mają tylko i wyłącznie przeznaczone do tego osoby. Ponadto każdy komputer jest chroniony hasłem oraz połączony z komputerem głównym w administracji.	1. Wzrost bezpieczeństwa informacyjnego oraz możliwość kontrolowania przepływu informacji
Archiwizowanie wiedzy	W firmie stosowane są odpowiednie metody zachowywania wiedzy (tworzenie dokumentacji, baz danych, nośników danych, zapisywanie w postaci raportów, procedur itp.).	1. Zdobyta wiedza jest dostępna na przykład dla nowego pracownika, gdy jego poprzednik odejdzie
Wymiana wiedzy pomiędzy pracownikami	Dzięki współpracy każdy pracownik uzupełnia kolegę/koleżankę z dziedziny, w której jest bardziej kompetentny. Przy tworzeniu nowych projektów burza mózgów pozwala na szybką i efektywną realizację zamierzonych działań.	1. Wymiana wiedzy w firmie ułatwia opracowanie nowych rozwiązań oraz podnosi konkurencyjność firmy

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wypowiedzi badanych firm MŚP potwierdza hipotezę, iż w przedsiębiorstwie MŚP zorientowanym na zarządzanie wiedzą determinanty jej absorbowania są uwarunkowane rynkowo i wpływają na przebieg procesu zarządzania wiedzą logistyczną.

Podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja uwarunkowań procesu absorpcji wiedzy logistycznej oraz określenie korzyści z absorpcji wiedzy w MŚP na podstawie badań własnych. Zaprezentowano wyniki badań ankietowych oraz badanie typu case study, w których przedstawiono problematykę absorpcji wiedzy. Zidentyfikowano determinanty absorpcji wiedzy logistycznej oraz potwierdzono postawioną hipotezę badawczą. Przeprowadzono dyskusję nad uwarunkowaniami procesu absorpcji wiedzy logistycznej, udzielono odpowiedzi na pytania badawcze oraz przeanalizowano rolę wiedzy w zarządzaniu procesami logistycznymi w mikroprzedsiębiorstwie, co stanowi odpowiedź na drugie pytanie badawcze.

Bibliografia

- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1989), *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, "The Economic Journal", Vol. 99, Issue 397.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 35, No. 1.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23, No. 4.
- Jagielski M. (2018), *Rola i znaczenie zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstw z sektora MŚP*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, vol. 45, nr 2.
- Lane P.J., Koka B.R., Pathak S. (2006), *Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct*, "Academy of Management Review", Vol. 31, No. 4.
- Lane P.J., Lubatkin M. (1998), *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*, "Strategic Management Journal", Vol. 19, No. 5, https://www.researchgate.net/publication/298944223_Relative_absorptive_capacity_and_interorganizational_learning [dostęp: 21.12.2020].
- Lis A. (2017), *Relacyjny wymiar zdolności organizacyjnej do absorpcji wiedzy zewnętrznej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(176).

- Nesterowicz R. (2020), *Wpływ wyników i dokonań MŚP na rozwój społeczno-ekonomiczny kraju*, „Przedsiębiorczość i Edukacja”, nr 16(1).
- Nonaka I. (1991), *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review, November–December.
- Oslo Manual* (2005), wyd. III, Komisja Europejska.
- Rudny W. (2009), *Zdolność absorpcji wiedzy jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 44.
- Wojnicka E., Klimczak P. (2008), *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*, [w]: A. Żołąński (red.), *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Zahra S., George G. (2002), *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, “Academy of Management Review”, No. 2.

Summary

Considerations of the absorption of logistical knowledge in an SME company – selected problems

Knowledge has become a key resource that determines the achievement of a competitive advantage. Knowledge management is therefore important from the perspective of running a business. This article discusses the necessary conditions for the absorption of logistical knowledge in SMEs, and the benefits and barriers to the effective implementation of such knowledge in economic practice. The results of a survey conducted among Polish SMEs are presented and an assessment of the absorption of logistical knowledge is provided.

Keywords: logistics, knowledge, SME sector, knowledge management barriers, knowledge management benefits, knowledge management assessment in SMEs

JEL: J24; M54