

Dariusz WIĘCEK

Uniwersytet San Andres – Buenos Aires

Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstw na przykładzie korporacji argentyńskich

1. Wstęp

W opracowaniu zaprezentowano czynniki, które mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw argentyńskich. Do czynników tych zalicza się wiedzę oraz szybkość działania, którą nakazuje zmienność otoczenia i warunków działania. Wiedza jest wytworem społecznym, powstaje i jest rozpowszechniana w procesie społecznym, dzielą ją jednostki wykorzystujące dane w społecznym procesie. Wiedza jest materialna, ale także intelektualna i społeczna, stale się zmienia – od indywidualnej do społecznej i od domyślnej do formalnej. Proces tworzenia wiedzy w badanych korporacjach to wieloaspektowa „układanka” która częściowo jest układana w procesie zarządzania wiedzą a częściowo układa się sama.

Korporacje argentyńskie konkurujące na rynkach międzynarodowych dążą przede wszystkim do przewyciężenia zewnętrznych i wewnętrznych ograniczeń, którym podlega dążenie do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

2. Wiedza i szybkość działania jako kryterium rozwoju przedsiębiorstw argentyńskich

Wiedza w przedsiębiorstwach jest wieloaspektowa, wynika to zarówno z systemu kształcenia jak i z formalnych struktur organizacyjnych, mechanizmów oceny, awansu, itp. Taka struktura w której ważnym zasobem firmy jest wiedza stale aktualizowana przez kapitał intelektualny, jest zasadniczym czynnikiem rozwoju i tym samym spełnia wymagania niezbędne dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Rozwój wiedzy określany jest w obszarze integracji wokół rzeczywistych problemów przedsiębiorstwa na tle jego otoczenia. Wymaga to postawienia trafnej diagnozy zarówno w samej korporacji jak i jej otoczenia.

Szybkość działania prowadzi do wytworzenia się nowej filozofii zarządzania opartej na wiedzy oraz na utrzymywaniu bliskich bezpośrednich związków ze swymi klientami, dostawcami partnerami rynku a nawet konkurentami. Pozwala to na szybkie reagowanie na słabe jeszcze sygnały rynku i unikanie niebezpiecznych sytuacji, w których rynek międzynarodowy zaskakuje korporacje. Wiedza inspiruje do działań innowacyjnych a wynikiem tych działań są nowe produkty i rozwój istniejących. Ważna jest optymalizacja czasu potrzebnego na dotarcie nowego produktu do nabywcy a efektywna penetracja rynku wymaga koordynacji w zakresie: projektowania, produkcji, testowania i kontroli jakości, marketingu, systemu dostaw i serwisu.

Sukces na rynku odnoszą te korporacje które mają stały aktywny monitoring, testowanie i obsługę produktów własnych i produktów konkurujących z nimi na rynku. Szybkość działania to przede wszystkim minimalizacja czasu, jaki upływa od przechwycenia przez korporację „słabego sygnału” z rynku do pełnej skutecznej penetracji rynku międzynarodowego, a nawet globalnego,

Globalizacja jest konsekwencją pojawienia się coraz większej liczby globalnych przemysłów w których pozycja konkurencyjna korporacji na rynku jednego kraju jest w poważnej mierze uzależniona od jej pozycji konkurencyjnej na rynkach wielu innych krajów.¹ Uwarunkowań procesów umiędzynarodowienia i globalizacji korporacji argentyńskich należy szukać na poziomie gospodarki światowej, a ściślej procesów ekonomicznych, politycznych, społecznych a nawet technologicznych zachodzących w skali świata. Natomiast skutki tych procesów najlepiej obserwować na poziomie przedsiębiorstw (korporacji) i zarządzania nimi. W gospodarce światowej wskazać można na wiele czynników umiędzynarodowienia i globalizacji procesów gospodarowania i zarządzania:

- rozwój i liberalizację handlu międzynarodowego,
- rozpowszechnienie się wzorców globalnej gospodarki rynkowej,
- zagraniczne inwestycje bezpośrednie i portfelowe, ujednoczenie i liberalizacja rynków kapitałowych,
- wpływ organizacji międzynarodowych na rozwój korporacji,
- ujednoczenie wzorców konsumpcji i technologii².

Czynnikiem przyspieszającym globalizację jest uczestnictwo poszczególnych krajów w organizacjach międzynarodowych, które oddziałują na firmy i korporacje za pośrednictwem rządów. Istnieją trzy kategorie takich organizacji:

- organizacje określające standardy współpracy międzynarodowej i ułatwiającej ją (między innymi przez wymianę informacji oraz tworzenie warunków przestrzegania standardów),
- regionalne ugrupowania handlowe,
- międzynarodowe porozumienia producentów.

¹ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990.

² Praca zbiorowa pod redakcją A.K. Kozmińskiego i W. Piotrowskiego *Zarządzanie, Teoria i Praktyka*.

Argentyna należy do wielu organizacji międzynarodowych a między innymi do Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Banku Światowego, Światowej Organizacja Handlu oraz ONZ. Jest też członkiem regionalnego ugrupowania gospodarczego – „Mercosur”. Wiele istotnych czynników sukcesu korporacji argentyńskich zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym jest efektem negocjacji prowadzonych wewnątrz regionalnych ugrupowań handlowych jak i pomiędzy nimi. Dobra znajomość uwarunkowań i umiejętność poruszania się między nimi może się okazać bardzo pomocna, niekiedy wręcz nieodzowna, nie tylko dla korporacji międzynarodowych ale również dla dużych przedsiębiorstw o zasięgu krajowym a nawet dla średnich i małych firm. Procesom integracji gospodarczej – zarówno regionalnej jak i globalnej – towarzyszą liczne konflikty wynikające najczęściej z różnych poziomów rozwoju i zamożności krajów i regionów. Konflikty te są silnie związane z interesami przedsiębiorstw które na tych rynkach funkcjonują. Ważnym czynnikiem sprzyjającym globalizacji jest ujednolicenie wzorców konsumpcji, stylów życia i technologii w skali światowej. Można dziś zauważyć, że coraz większe rzesze ludzi cechuje zbliżony styl życia, mają podobne aspiracje konsumpcyjne i zawodowe, podobnie się ubierają, spędzają wolny czas, czytają podobne książki i oglądają podobne spektakle muzyczne i teatralne. Poszukują więc tych samych dóbr, usług i wartości, filmów i imprez sportowych. Tak żyje, konsumuje, myśli i czuje szybko rosnąca globalna klasa średnia zatrudniona w wielu przedsiębiorstwach. Zjawisko to, choć w pewnym stopniu nieuniknione i stale postępujące, nie jest bynajmniej powszechnie akceptowane. Przedsiębiorstwa które muszą nadążyć za coraz krótszym cyklem życia produktów, coraz doskonalszą organizacją wewnętrznych procesów gospodarczych oraz coraz szybciej reagować na sygnały otoczenia muszą być nowoczesnie zarządzane, działać innowacyjnie, elastycznie i adaptacyjnie aby sprostać coraz silniejszej konkurencji na rynku. Te firmy argentyńskie które, nie sprostały konkurencji międzynarodowej i globalnej lub nadmierne uzależniły się od eksportu na jeden rynek, poniosły negatywne skutki tego działania jak np. wzrost ryzyka kursowego, zmiany ceł, bądź regulacji prawnych, nie przetrwały na konkurencyjnych rynkach. Konkurencja międzynarodowa wymaga nowych form przewagi konkurencyjnej. Powstawaniu i utrwalaniu tej przewagi służy zarządzanie międzynarodowe rozumiane jako:

„Zarządzanie którego uwarunkowanie, procesy i następstwa świadomie wykraczają poza granice jednego kraju. Przesłanką umiędzynarodowienia zarządzania są procesy umiędzynarodowienia i globalizacji gospodarki a ściślej konkurencji w coraz większej liczbie działów i sektorów gospodarki.”³

Najważniejsze formy przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym to:

- globalna konfiguracja,
- globalna koordynacja,

³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie, Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa 2002.

- korzyści skali,
- korzyści zasięgu,
- uprzywilejowany dostęp do rynków pieniężnych i kapitałowych.

Korzyści doświadczenia które wiąże się ze zdolnością uczenia się firmy, korzystając z doświadczeń wyniesionych z różnych krajów i różnych rynków. W związku z tym możemy sformułować tezę, że: **profesjonalne zarządzanie wiedzą ma znaczący wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw.**

Umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwami, oparte na strategii zarządzania wiedzą jest szansą dla ich rozwoju i przetrwania. Wiedza staje się podstawowym zasobem strategicznym decydującym o globalnej konkurencji która polega nie tylko na przeciwstawieniu produktu – produktowi, firmy – firmom, ale także na przeciwstawieniu sposobu myślenia – sposobowi myślenia. Wszystkie działania korporacji i firm idących z duchem potrzeb i czasu, zmierzają w kierunku angażowania i wykorzystania szeroko rozumianego kapitału intelektualnego.

Światowa sytuacja gospodarcza w coraz większym stopniu bazuje na wytwarzaniu oraz dyfuzji wiedzy i informacji, które stają się najważniejszym zasobem bardzo wielu korporacji a nawet średnich i małych firm, a wartość rynkowa w gospodarce opartej na wiedzy zależna jest przede wszystkim od kapitału intelektualnego. To kapitał intelektualny generuje szybkie działania a te często powodują zmiany, które mogą być warunkiem sukcesu, przez poprawę efektywności zarządzania.

Źródłami standardów zarządzania międzynarodowego są czołowe korporacje międzynarodowe i globalne, do których w Argentynie zaliczamy firmę *Tenaris*. Charakteryzują się one szczególnymi cechami w kategoriach zasobów jakimi dysponują, stylu działania i szczególnych zdolności oraz umiejętności którymi dysponuje kapitał intelektualny umożliwiający ten styl działania. Analiza zachowań największych graczy, (korporacje, koncerny itd.) do których zaliczana jest korporacja *Tenaris*, na rynku globalnym, wskazuje, że ich sukces polega na:

1. Wyrwałym dążeniu do pełnego wykorzystania każdej nadarzającej się szansy i szybkim działaniu, wymaga to niezwykle czułego instrumentu obserwacji, analizy i oceny zmian w otoczeniu;
2. Świadomym planowaniu „rewolucji” w określonych segmentach rynku i technologii, tak by zaskoczyć innych uczestników rynku i zdążyć z nowym produktem przed konkurentami, wymaga to determinacji i umiejętności wprowadzania ciągłych radykalnych zmian u siebie, czyli bezustannych zmian konfiguracji zasobów, procesów i struktur;
3. Zdolności mobilizowania olbrzymich zasobów kapitałowych i dokonywania skoncentrowanych inwestycji w rozwój, sprzedaż i serwis nowych produktów. Wymaga to zdolności do ponoszenia wielkiego ryzyka finansowego, a zatem do uzyskania wysokich stóp zwrotu z kapitału w pierwszym okresie sprzedaży nowości.

Sukces na rynkach międzynarodowych odnoszą te przedsiębiorstwa które mają pomysł na tworzenie i przechwytywanie wartości (zatrzymywanie jej dla siebie) czyli uzyskanie największych marż w łańcuchu firm, które uczestniczą w tworzeniu produktów i dostarczeniu go odbiorcy. Tworzenie wartości jest tylko jednym elementem przewagi konkurencyjnej, drugim jest umiejętność zatrzymania materialnych i niematerialnych korzyści z tego tytułu. To, że model biznesu danej korporacji lub koncernu tworzy wartość, nie oznacza bowiem, że firma ta otrzyma z tego tytułu ekwiwalentne wypłaty. Rynki, szczególnie międzynarodowy i globalny, nie są sprawiedliwe ani uczciwe – rynki takie są tylko indyferentne i dlatego wartość na rynku zawłaszczają częściej „wielcy gracze” (silniejsi) niż ci, którzy ją naprawdę wypracowali.

Uzupełniając ten wywód wynikami badań w korporacjach argentyńskich, można stwierdzić, że najwyższe marże uzyskują „wielcy gracze” do których zaliczamy między innymi i firmę *Tenaris*, są to ci, którzy mogą wybierać sobie partnerów spośród wielu konkurujących ze sobą kandydatów, oraz ci o których względy trzeba zabiegać ceną i atrakcyjnością oferty, czyli kosztem marży.

Trudnym do imitowania źródłem wartości staje się więc zarządzanie wiedzą. Jest to koncepcja prostsza i elastyczniejsza od formalnej strategii, ujętej w formie planu strategicznego. Model biznesu może, ale nie musi, być podstawą i inspiracją do określenia strategii i przygotowania planu strategicznego.

Możliwe jest również bezpośrednie, szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce. Takie rozwiązania spotyka się często w przedsiębiorstwach argentyńskich, są one bliższe nowoczesnej filozofii zarządzania, która wyżej ceni szybkość działania, elastyczność i reaktywność niż staranne przygotowanie działań. Jest to jednak działanie obarczone dużym ryzykiem więc wiele firm wybiera rozwiązania bardziej pewne i mniej kosztowne.

Temu celowi służą **strategie przedsiębiorstw** formułowane i wdrażane z uwzględnieniem międzynarodowej perspektywy. Wśród strategii przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych i globalnych wyróżnić możemy strategie dla „wielkich graczy” ale i „małych graczy” (firmy średnie i małe).

Przedsiębiorstwa argentyńskie, poza nieliczną grupą „wielkich graczy” (korporacji i koncernów), w znacznej większości, bo aż w 84 %, realizują strategię „małych graczy”. Strategia „małych graczy” rozgrywana jest w przestrzeni zagospodarowanej w przeważającej mierze przez wielkie korporacje, chociaż jest ich znacznie mniej. Mali „gracze” są więc od „dużych graczy” uzależnieni i najczęściej z nimi kooperacyjnie powiązani. Nie oznacza to bynajmniej, że mali są bez szans, a jedynie, że muszą dobrze znać wielkich i umieć przewidywać ich zachowania. Tak dzieje się w gospodarce argentyńskiej. Lokalni producenci artykułów spożywczych, przetworów mięsnych, owocowych, itp., są przykładami „małych graczy” którzy mogą przetrwać na lokalnych a nawet międzynarodowych rynkach pod warunkiem dobrej współpracy ze starannie wybranymi wielkimi *globalnymi* „graczami”. Droga do uzyskania przewagi konkurencyjnej

akceptowanej przez rynek globalny wiedzie najczęściej przez sojusze strategiczne wiążące firmy w skomplikowane sieci o międzynarodowym, a często globalnym zasięgu. Jak wynika z analizy przedsiębiorstw argentyńskich sojusze te przybierają wiele form różniących się intensywnością, trwałością i zasięgiem współpracy poczynając od zwykłej relacji dostawca – odbiorca a kończąc na grupach kapitałowych. W skład grupy kapitałowej wchodzi przedsiębiorstwa działające w różnych przemysłach i w wielu różnych krajach np. Ford, General Motors, Volkswagen, itd. Grupy kapitałowe są najwyższą, najściślejszą formą współpracy międzynarodowej zapewniającą zwartość i jednolitość oraz możliwość mobilizacji olbrzymich zasobów. Ponadto w Argentynie spotyka się jeszcze inne typy sojuszy strategicznych między przedsiębiorstwami stosowane w praktyce zarządzania międzynarodowego. Zaliczyć do nich należy:

1. umowy licencyjne,
2. konsorcja czyli porozumienia o ograniczonym czasie trwania; nawiązane w celu wspólnej realizacji określonego przedsięwzięcia,
3. porozumienia o wspólnym marketingu na wybranych rynkach,
4. porozumienia o wspólnym opracowaniu niektórych produktów – stosowane w odniesieniu do produktów o wyższym stopniu skomplikowania, np. samoloty, statki pełnomorskie, silniki specjalnego przeznaczenia, itp.,
5. porozumienia o zamianie technologii na udziały w wyniku których dostawca technologii otrzymuje udziały odbiorcy,
6. porozumienie o utworzeniu wspólnego przedsiębiorstwa (*joint venture*) w wyniku którego powstaje nowa firma będącą wspólną własnością dwóch lub więcej współpracujących partnerów.

Konkurowanie na rynkach globalnych przejawia się poprzez dwie podstawowe formy globalnej strategii konkurencyjnej:

1. Konfiguracja – gdzie i w ilu krajach lokować działalność gospodarczą;
2. Koordynacja – jak koordynować geograficznie rozproszone czynności.

W niektórych branżach gospodarki argentyńskiej przewaga konkurencyjna jest tworzona poprzez koncentrowanie produkcji w jednym kraju (np. Argentynie) i eksportowanie komponentów lub gotowych wyrobów na rynki międzynarodowe. Aby zdyskontować zalety tej koncepcji, czyli szybkość i innowacyjność, szczególnie w odniesieniu do produktów, a zarazem ograniczyć ryzyko działalności, trzeba się oprzeć na solidnej podstawie. Taką podstawą jest koncentracja produkcji która, może generować przewagę konkurencyjną.

Powstaje ona wtedy gdy:

- Występują korzyści skali związane z koncentracją (badania wykazały te korzyści u prawie 73 % firm eksporterów z całej badanej grupy 120 przedsiębiorstw argentyńskich);
- Silny efekt uczenia się (związany przede wszystkim z lokalizacją, występuje u 54% badanych firm);

- Istnieje szeroki zakres koordynacji z towarzyszącymi i wspomagającymi działaniami miejscowymi (15% badanych firm argentyńskich korzysta z usług placówek naukowych i firm konsultingowych na bieżąco, 43% korzysta z tych usług doraźnie, 28% korzysta z doświadczeń liderów branży, natomiast 14 % badanych firm nie korzysta z zakresu koordynacji innych organizacji i nie wspomaga ich działania).

Skoncentrowana, bazująca na eksporcie strategia globalna jest charakterystyczna dla takich branż jak przemysł ciężki, maszynowy, chemiczny, produkcja materiałów budowlanych i konstrukcji stalowych. W innych branżach przewaga konkurencyjna powstaje dzięki geograficznemu rozproszeniu działalności produkcyjnej (bezpośrednie inwestycje zagraniczne). Przesłanki przemawiające za takim wyborem to:

- Wysokie koszty transportu, komunikowania się lub przechowywania w przypadku artykułów rolno-spożywczych;
- Wysokie ryzyko związane z jedną lokalizacją (np. ryzyko kursowe, polityczne);
- Znaczące różnice lokalnych potrzeb i gustów;
- Potrzeba sygnalizowania znaczenia powiązań z lokalnymi nabywcami lub potrzeba większej elastyczności w odpowiedzi na zmiany lokalne;
- Możliwości zdobywania, gromadzenia i przekazywania wiedzy oraz doświadczeń z różnych źródeł zewnętrznych w celu zwiększenia zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie;
- Zróżnicowana polityka gospodarcza rządów krajów Ameryki Łacińskiej.

Początkowo cała działalność firmy jest zazwyczaj zlokalizowana w kraju macierzystym. W miarę umiędzynarodowienia operacji konfiguracja poszczególnych działań się zmienia. Przedsiębiorstwo o zasięgu globalnym ma możliwości umiejscowienia swej działalności tam gdzie może osiągnąć korzystniejsze wartości a tym samym uzyskać przewagę konkurencyjną, dotycząca zazwyczaj poszczególnych rodzajów działalności, branż i sektorów gospodarczych. Odmienne kształtuje się przewaga konkurencyjna na rynkach lokalnych, a polega ona na:

- różnicach kosztów czynników produkcji;
- dostępie do innowacji, zaawansowanych technologii i profesjonalnych ośrodków badawczych;
- warunkach funkcjonowania na wybranym rynku (konfiguracja zdolności funkcjonowania na wybranym rynku potęguje się i kumuluje w czasie na zasadzie samo wspomagającego się mechanizmu dodatniego sprzężenia zwrotnego, jeden sukces pociąga za sobą następne jeden klient pociąga za sobą następnych);
- różnicach w polityce gospodarczej rządów w stosunku do poszczególnych regionów.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw argentyńskich o zasięgu globalnym jest z jednej strony tworzona przez wiedzę i globalną konfigurację działań,

a z drugiej strony przez szybkie działanie i globalną koordynację Przewagi konkurencyjne wynikające z globalnej koordynacji to:

- komunikowanie wiedzy i doświadczenia (przedsiębiorstwo inteligentne) pochodzącego z różnych miejsc i możliwość szybkiego ich upowszechnienia wśród wszystkich pracowników (realizuje to firma Tenaris);
- uzyskiwanie wczesnych sygnałów ostrzegawczych o zmianach w branży (np. mogących się pojawić wcześniej w krajach bardziej zaawansowanych w rozwoju);
- szybka i bardziej adekwatna reakcja na zmiany kursów walutowych, przesunięcia w kosztach czynników produkcji;
- trafniejsze zróżnicowanie asortymentu i lepsze dostosowanie go do potrzeb międzynarodowych nabywców;
- większa elastyczność w odpowiedziach na zachowania konkurentów.

Należy zauważyć, że podatność na globalizację jest nie tylko różna w poszczególnych branżach, lecz mogą także występować różnice wewnątrz branży, a nawet między segmentami z danej branży, np. produkcja i dystrybucja energii elektrycznej. W przypadku dystrybucji mamy do czynienia raczej z konkurencją na oddzielnych rynkach krajowych niż z konkurencją globalną. Charakter globalny ma natomiast konkurencja w przypadku wielu wyrobów rolno-spożywczych oraz win. W różnym stopniu podatne na globalizację są też fazy pierwszego łańcucha technologicznego. W branży aluminium, którego Argentyna jest jednym z wielkich eksporterów, np. w sztabach, jest w wysokim stopniu zglobalizowana. Natomiast odlewy aluminiowe i elementy wytłaczane są bardziej dostosowane do lokalnych wymagań.

3. Modele działania firm argentyńskich

Wyniki zrealizowanych przez autora badań wskazują, że działalność przedsiębiorstw argentyńskich można opisać za pomocą dwóch następujących modeli:

Model techniczno-ekonomiczny

Musi odpowiadać na niezbędne do zrealizowania misji kompetencje firmy tworzone przez odpowiednią konfigurację techniczno-ekonomiczną, społeczną i organizacyjną działań.

Techniczno-ekonomiczny model działalności firmy jest związany z wyborami dotyczącymi koncentracji na określonych aspektach działalności. Przykładowo na rynkach win, skór, wołowiny, ropy naftowej, gazu ziemnego, aluminium, owoców i warzyw, każdy z producentów szuka swojej optymalnej konfiguracji technicznej. Optymalną konfiguracją firmy jest koncentracja na budowie kompetencji, szczególnie w obszarach badań i rozwoju oraz marketingu. Badania firm argentyńskich potwierdzają, że tylko te funkcje tworzą prawdziwą

wartość firmy w górnym segmencie danego rynku. Również w obszarze badań marketingowych wiele przedsiębiorstw argentyńskich stosuje inteligentną promocję oraz koncentrację dystrybucji, które gwarantują najszybsze tempo wzrostu w danej branży i sukces na rynku.

Model Społeczny

Istota Modelu Społecznego polega na stworzeniu pracownikom dogodnego klimatu do samorealizacji, podmiotowym sposobie ich traktowania oraz uznaniu doniosłej roli pracownika w firmie.

Podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest zwiększenie wartości jaką posiada firma dla właściciela, akcjonariuszy bądź udziałowców. Takie ujęcie celu wymusza nowy sposób spojrzenia na zasoby firmy i zarządzanie nimi. Często wartość firmy jest większa niż to wynika z dokumentacji finansowej. Związane jest to z posiadaniem przez firmę ukrytych, niematerialnych zasobów zwanych z kapitałem intelektualnym. W teorii dominującym wydaje się podejście, które utożsamia zasoby niematerialne firmy z kapitałem intelektualnym.

J. Frit-Enz określa,⁴ że w skład kapitału intelektualnego wchodzi dwie kategorie:

- własność intelektualna firmy;
- skomplikowany splot procesów i kultury, połączony siecią różnego rodzaju relacji z kapitałem ludzkim.

Kapitał intelektualny jest pojęciem pochodnym „kapitału”, który można zdefiniować jako wartość środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach rzeczowych i ludzkich. Stopa kapitalizacji jest uwarunkowana przez materialne i społeczne warunki środowiska w którym kapitał występuje i wzrasta.

Kapitał intelektualny to kapitał ludzki + kapitał strukturalny. Kapitał intelektualny w odróżnieniu od innych zasobów jest formą niematerialnego majątku, który dzięki przepływowi wiedzy posiada potencjał do kreowania większej wartości. Wiedza, doświadczenie, technologie i efektywna organizacja, poprawiają stosunki z klientami i generują **przewagę konkurencyjną na rynku**. Według autorów Raportu Konrada,⁵ zasoby niematerialne organizacji składają się z aktywów przyporządkowanych do trzech grup:

- kompetencji pracowników organizacji,
- struktury wewnętrznej organizacji,
- struktury zewnętrznej organizacji.

Kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność firmy oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki jej

⁴ Frit-Enz J. *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

⁵ Grupa Konrada została powołana w 1987 roku. Zadaniem tego zespołu było zidentyfikowanie wszystkich zasobów niematerialnych firmy i opracowanie uniwersalnej metody ich pomiaru. (Steward, 2001, str XIV–XV).

wartości. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową⁶.

Na całkowitą wartość firmy składa się jej kapitał materialny i intelektualny.

Rozpatrując zagadnienia zarządzania kapitałem intelektualnym wydaje się konieczne spojrzenie na tę formę zasobu przez pryzmat trzech poziomów organizacji:

- pracownika,
- zespołu pracowniczego,
- całej organizacji.

Co daje w konsekwencji:

- zarządzanie kapitałem intelektualnym człowieka,
- zarządzanie kapitałem ludzkim (kapitałem intelektualnym zespołu pracowniczego),
- zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.

Koncepcja zarządzania wiedzą jest nieodłącznie związana z takimi nowoczesnymi modelami zarządzania jak:

- organizacja ucząca się,
- organizacja wirtualna,
- organizacja inteligentna.

Niektóre z korporacji argentyńskich można zaliczyć do organizacji uczących się, w których zarządzanie wiedzą jest centralnym punktem koncepcji strategii uczenia się, czyli instrumentem opanowania procesów organizacyjnego uczenia się, dzięki którym pracownicy dochodzą do osiągnięcia tzw. mistrzostwa osobistego, a także narzędziem tworzenia skomplikowanego systemu zarządzania wiedzą.

W gospodarce argentyńskiej spotyka się również przedsiębiorstwa wirtualne, dla których zarządzanie wiedzą jest procesem umożliwiającym wykorzystanie wiedzy położonej poza firmą i dynamizującym przepływy wiedzy do organizacji od wyspecjalizowanych firm współpracujących w realizacji przedsięwzięcia, takich jak biura projektowe, placówki naukowo-badawcze, itp.

Zarządzanie wiedzą staje się również istotnym podsystemem zarządzania kapitałem intelektualnym firmy, umożliwia bowiem sprawne przepływy wiedzy między poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego pozwalając zachować między nimi równowagę i dynamizować ich rozwój. Zarządzanie wiedzą nierozłącznie związane jest również z zagadnieniami doskonalenia jakości. Wiedza staje się narzędziem wspomagającym kompleksowe zarządzanie jakością (T.Q.M.) przyspieszając i wzmacniając działania mające na celu uzyskiwanie nowych rozwiązań w zakresie produktów i usług a także nowych standardów działalności.

⁶ M. Bartnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Katowice 2001.

Aspekt organizacyjny modeli

Ostatnim wymiarem modelu działania jest aspekt organizacyjny charakteryzujący zbiór decyzji dotyczących stopnia centralizacji firmy, typu przyjętej struktury oraz roli standardowych procedur operacyjnych. Struktura funkcjonalna tworzy szansę na skuteczne rozwiązanie problemów technicznych, organizacyjnych produkcyjnych itd., co ukazuje firmie inne możliwości strategiczne niż typowo marketingowa struktura, czy też innowacyjna struktura procesowa.

W większości międzynarodowych korporacji argentyńskich przeważa struktura sztabowo-liniowa oraz funkcjonalna, która charakteryzuje się umiarkowanym stopniem innowacyjności rozwiązań techniczno-technologicznych przy wysokiej jakości produktów. Wybory organizacyjne splatają się z technicznymi, ekonomicznymi i społecznymi tworząc wspólnie architekturę organizacji, która może ułatwiać i wspomagać wdrożenie takiej strategii rozwoju która może decydować o przewadze konkurencyjnej.

4. Podsumowanie

Rezultaty przeprowadzonych przez autora badań wskazują, że poziom zarządzania wiedzą w argentyńskich korporacjach międzynarodowych jest stosunkowo wysoki. Zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania wiedzą zostało wymuszone konkurencją na rynkach globalnych oraz ekspansją firm zagranicznych w Argentynie, szczególnie w latach 90.

Duży wpływ na przyspieszenie procesu zmian miał też kryzys finansowy z lat 2001–2002 oraz jego konsekwencje dla przedsiębiorstw argentyńskich. Wzrost poziomu złożoności struktur organizacyjnych i prawnych korporacji wymusza udoskonalenie wewnętrznych systemów gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy. Zgodnie z zasadami obowiązującymi w korporacji Tenaris, wiedza zgromadzona przez pracowników musi być zabezpieczona przed utratą i chroniona przed konkurencją, następnie wzbogacona poprzez wymianę doświadczeń między różnymi działami, aby mogła nadawać się do rozpowszechnienia wewnątrz korporacji oraz przekształcenia w zasób niematerialny przedsiębiorstwa. Nieliczne z firm argentyńskich, które podjęły wyzwania wynikające z globalnej rywalizacji z korporacjami z krajów wysoko rozwiniętych potrafiły uczynić z zarządzania wiedzą istotny czynnik przewagi konkurencyjnej tak na rynku lokalnym, międzynarodowym i globalnym.

Literatura

Ahuja G., Lampert C.M., *Entrepreneurship in the large Corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*, "Strategic Management Journal" nr. 22/2001, s. 521–543.

- Garud R., Jain S., Kumaraswamy A., *Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: the case of SUN Microsystems and Java*, "Academy of Management Journal", t. 45, nr 1/2002, s. 196–214.
- Maroto J.C., Ortiz de Urbina M., *La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*, www.gestiondelconocimiento.com.
- Pablo L., Belly P.L., *¿Quién se beneficia del conocimiento?*, Belly Knowledge Management International.
- Ortega I., *La gestión del conocimiento, la gestión del cambio y el juego de la oca*, Grupo MCR.
- Fernandez J.E., *De la inteligencia y su uso en las empresas*, Madrid 2006.
- Lefcofich M., *El cerebro y la empresa triunfadora*, Buenos Aires 2005.
- Bolívar C., *El impacto del capital intelectual y la gestión del conocimiento en las organizaciones*, Cris Bolívar Consulting, Hiszpania 2007.
- Amat, Nuria, *De la información al saber*, Madrid, Fundesco, 1990.
- San Segundo, Manuel, Rosa, *El conocimiento como nuevo paradigma en la actual era del conocimiento*, Madrid. España. Info, 2002.

The Influence of Knowledge Management on Enterprise Competiveness based on the experiences of Argentinean companies

Summary

The paper presents an analytical perspective on the issues of interrelations between the Knowledge Management and the competitiveness of the company. It describes the factors influencing competitiveness such as knowledge and a rapid business response. Knowledge and rapid response to the changing environment are treated as the simulators of successful development of business. The author pays attention to the process of knowledge creation. He also analyses the determining factors of success on the global market. This success is a result of a well designed and professionally executed business strategy. In this context various strategies are presented. Research done among Argentinean companies shows that two business models are the most widely implemented: the technical – economic model and the social model. For each of the models the organizational aspect is analyzed. The application of this models results in a relatively high level of Knowledge Management in leading Argentinean corporations. Professional Knowledge Management is an important factor of competitiveness of international corporations.