

**Małgorzata Zięba\***

Politechnika Gdańska

## JAK FIRMY Z SEKTORA WIEDZOCHOŁONNYCH USŁUG BIZNESOWYCH ZARZĄDZAJĄ WIEDZĄ? PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

### Streszczenie

W artykule przedstawiono praktyki zarządzania wiedzą stosowane przez przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), oferujące wiedzochłonne usługi biznesowe. Tematyka ta jest wciąż mało rozpoznana, zwłaszcza w krajach Europy Środkowej, takich jak Polska. W pierwszych dwóch podrozdziałach artykułu zaprezentowano krótki przegląd literatury światowej, dotyczącej zarządzania wiedzą w MSP i sektorze usług wiedzochłonnych. W kolejnych dwóch częściach – trzeciej i czwartej – przedstawiono metodykę przeprowadzonego badania wraz z opisem jego wyników i wnioskami z nich płynącymi.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, sektor MSP, wiedzochłonne usługi biznesowe (KIBS)

### Wprowadzenie

Zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą coraz częściej są analizowane w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Sukces małej lub średniej firmy może być bowiem uzależniony od sposobu, w jaki firma zarządza swoją wiedzą.

---

\* Adres e-mail: [mz@zie.pg.gda.pl](mailto:mz@zie.pg.gda.pl)

Relatywnie łatwy dostęp do innych zasobów, takich jak ziemia czy kapitał, czyni z dostępu do wiedzy i jej skutecznego wykorzystywania potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej dla MSP.

W artykule przedstawiono praktyki zarządzania wiedzą stosowane przez przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, oferujących wiedzochłonne usługi biznesowe. Tematyka ta jest wciąż mało rozpoznana, zwłaszcza w krajach Europy Środkowej, takich jak Polska. W pierwszych dwóch podrozdziałach artykułu zaprezentowano krótki przegląd literatury światowej, dotyczącej zarządzania wiedzą w MSP i sektora usług wiedzochłonnych. W kolejnych dwóch częściach – trzeciej i czwartej – zawarto metodykę przeprowadzonego badania wraz z opisem jego wyników i wnioskami z nich płynącymi.

## 1. Charakterystyka firm z sektora wiedzochłonnych usług biznesowych

W ciągu ostatnich dwóch dekad można było zaobserwować rosnące zainteresowanie badaczy i decydentów sektorem wiedzochłonnych usług biznesowych (*knowledge-intensive business services* – KIBS). Przyczyną tego zjawiska jest m.in. to, że sektor ten znacząco przyczynia się do innowacyjności i rozwoju innych sektorów, które korzystają z jego usług<sup>1</sup>. Wiedzochłonne usługi biznesowe zostały po raz pierwszy zdefiniowane i opisane przez Milesa i innych (1995), według których usługi te w dużym stopniu oparte są na profesjonalnej wiedzy i jednocześnie przyczyniają się do rozwoju zasobów wiedzy oraz poprawy pozycji konkurencyjnej firm, które z tych usług korzystają<sup>2</sup>. Do wiedzochłonnych usług biznesowych można zaliczyć m.in. usługi doradcze czy marketingowe określane przez powyższych autorów jako tradycyjne usługi profesjonalne (*traditional professional services* – p-KIBS) oraz usługi techniczne (*technical services* – t-KIBS), do których należy zaliczyć między innymi usługi wymagające obsługi komputera, usługi inżynierskie

---

<sup>1</sup> *Exploring knowledge – intensive business services*, red. E. di Maria, R. Grandinetti, B. di Bernardo, Palgrave Macmillan, London 2012, s. 1.

<sup>2</sup> I. Miles, N. Kastrinos, K. Flanagan, R. Bilderbeek, P. Den Hertog, W. Hutink, M. Bouman, *Knowledge intensive business services: their roles as users, carriers and sources of innovation*, PREST 1995, Manchester.

czy budowlane<sup>3</sup>. Firmy wiedzochłonne w bardzo dużym stopniu wykorzystują wiedzę swoich pracowników, którzy często kończą edukację na wysokim poziomie i cechują się wysokim poziomem profesjonalizmu<sup>4</sup>.

W literaturze światowej można znaleźć potwierdzenie znaczenia firm z sektora KIBS zarówno w kontekście rozwoju innowacji w tych firmach<sup>5</sup>, jak i w firmach korzystających z ich usług<sup>6</sup>. Z dyfuzji wiedzy od firm zajmujących się wiedzochłonnymi usługami biznesowymi korzystają zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa, które najczęściej nie mają własnych działów do spraw badań i rozwoju i często borykają się z takimi barierami innowacyjności, jak brak umiejętności zarządczych, trudności w uzyskaniu wiedzy technicznej i tzw. *know-how*. Współpraca z firmami oferującymi KIBS często umożliwia małym i średnim firmom wprowadzanie innowacji dzięki optymalnemu wykorzystaniu własnych zasobów wiedzy tkwiących wewnątrz firmy, połączonych z kompetencjami partnerów.

## 2. Zarządzanie wiedzą w MSP oferujących wiedzochłonne usługi biznesowe

Firmy oferujące wiedzochłonne usługi biznesowe są w bardzo dużym stopniu zależne od wiedzy i od umiejętności jej wykorzystania<sup>7</sup>. W związku z tym, firmy te powinny skupić się na zarządzaniu wiedzą i na praktykach z tym związanych. Dotyczy to nie tylko dużych, międzynarodowych podmiotów działających na rynku, takich jak firma Ernst & Young czy Deloitte, ale również firm z sektora MSP. Mimo że aspekty zarządzania wiedzą w dużych firmach zostały już wnikliwie zbadane

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> M.B. Nunes, F. Annansingh, B. Eaglestone, R. Wakefield, *Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs*, „Journal of Documentation” 2006, vol. 62, nr 1, s. 101–119.

<sup>5</sup> D. Czarnitzki, A. Spielkamp, *Business services in Germany: bridges for innovation*, „The Service Industries Journal” 2003, vol. 23, nr 2, s. 1–30.

<sup>6</sup> Np. L. Aarikka-Stenroos, E. Jaakkola, *Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process*, „Industrial Marketing Management” 2012, vol. 41, nr 1, s. 15–26; R.C. Yam, W. Lo, E.P. Tang, A.K. Lau, *Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries*, „Research Policy” 2011, vol. 40, nr 3, s. 391–402.

<sup>7</sup> P. den Hertog, *Knowledge-intensive business services as co producers of innovation*, „International Journal of Innovation Management” 2000, vol. 4, nr 4, s. 491–528.

i opisane, wciąż niewiele wiadomo na temat zarządzania wiedzą w mniejszych firmach, zwłaszcza w tych oferujących wiedzochłonne usługi biznesowe<sup>8</sup>. Firmy z sektora MSP często są niechętnie nastawione do praktyk zarządzania wiedzą i nie widzą potrzeby wprowadzania tego rodzaju rozwiązań<sup>9</sup>.

Mniejsze firmy charakteryzują się niższym poziomem sformalizowania procedur i procesów, często skupiają się tylko i wyłącznie na bieżących działaniach, bez planowania strategicznych posunięć, mają ograniczone zasoby oraz są zależne głównie od właściciela/menedżera, mającego centralną pozycję w firmie<sup>10</sup>. Ta charakterystyka determinuje podejście MSP do zarządzania wiedzą, tj. firmy z sektora MSP wprowadzające zarządzanie wiedzą często robią to w sposób niesformalizowany, bez jasno sprecyzowanej strategii<sup>11</sup>. W tego rodzaju firmach dominuje nieplanowane, nieusystematyzowane i nieformalne podejście do zarządzania wiedzą<sup>12</sup>.

Na podstawie powyższego krótkiego przeglądu literatury, można postawić następujące pytania badawcze: w jaki sposób małe i średnie firmy oferujące wiedzochłonne usługi biznesowe zarządzają wiedzą? Czy firmy te wprowadzają praktyki związane z zarządzaniem wiedzą? Jeśli tak, to jakiego rodzaju są to praktyki? Czy opracowują strategię zarządzania wiedzą, czy też zarządzają wiedzą w sposób nieusystematyzowany? W dalszej części artykułu autorka postara się odpowiedzieć na te pytania na podstawie badania przeprowadzonego wśród małych i średnich przedsiębiorstw oferujących wiedzochłonne usługi biznesowe.

### 3. Metodyka badania

Badanie przeprowadzono pod koniec 2012 roku i w pierwszym kwartale 2013 roku wśród małych i średnich przedsiębiorstw z sektora wiedzochłonnych usług

---

<sup>8</sup> C. Joe, P. Yoong, K. Patel, *Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organizations*, „Journal of Knowledge Management” 2013, vol. 17, nr 6, s. 913–927.

<sup>9</sup> R. McAdam, R. Reid, *SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*, „Journal of Knowledge Management” 2001, vol. 5, nr 3, s. 231–241.

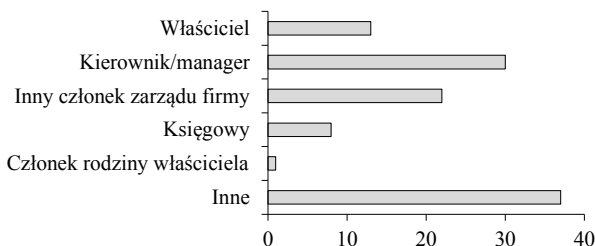
<sup>10</sup> S. Durst, I.R. Edvardsson, *Knowledge management in SMEs: a literature review*, „Journal of Knowledge Management” 2012, vol. 16, nr 6, s. 879–903.

<sup>11</sup> E. Bolisani, L. Giuman, E. Scarso, *Emergent knowledge management in SMEs: a case study*, w: *Proceedings of IFKAD 2014*, red. D. Carlucci, J. Spender, G. Schiuma, s. 1517–1537.

<sup>12</sup> I.R. Edvardsson, *Knowledge management in SMEs: the case of Icelandic firms*, „Knowledge Management Research & Practice” 2006, vol. 4, nr 4, s. 275–282.

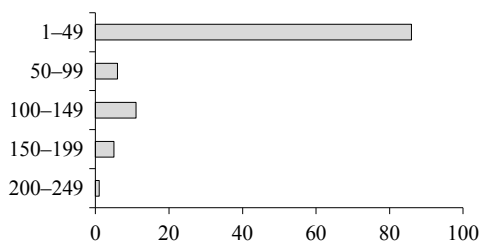
biznesowych zlokalizowanych na terenie województwa pomorskiego. Spośród 200 wybranych losowo firm na podstawie zaprezentowanej wyżej charakterystyki dostępnej w bazie HBI, w badaniu wzięło udział 112 przedsiębiorstw (56%), partycypację firm należy więc uznać za wysoką. W badaniu wykorzystano metodę wywiadu telefonicznego, przeprowadzonego z odpowiednią osobą w przedsiębiorstwie – zwykle był to menedżer, kierownik, członek zarządu, bądź też właściciel firmy, co zaprezentowano na rysunku 1. W badaniu wzięły udział głównie małe firmy, zatrudniające do 50 osób (rys. 2).

Rysunek 1. Stanowisko osoby ankietowanej w przedsiębiorstwie (n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

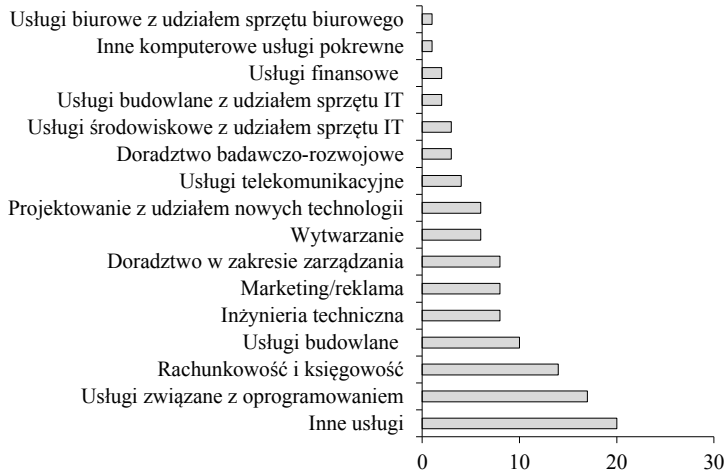
Rysunek 2. Struktura wielkości badanych firm mierzona zatrudnieniem (n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

Głównym przedmiotem działalności badanych firm były usługi związane m.in. z oprogramowaniem, rachunkowością i księgowością. Szczegółowy rozkład działalności przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 3.

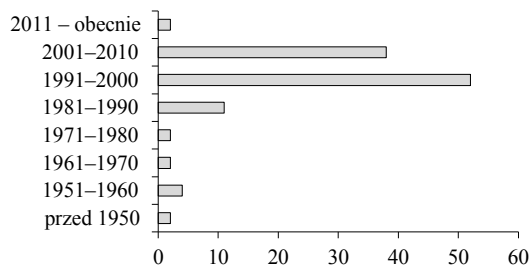
Rysunek 3. Główny przedmiot działalności badanych firm (n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw działa na rynku przynajmniej jedną dekadę, a spora ich część zdecydowanie dłużej. Można więc uznać, że badane przedsiębiorstwa w większości dobrze sobie radzą na rynku i do tej pory były w stanie przetrwać wahania koniunktury i presję ze strony konkurencji.

Rysunek 4. Rok założenia firmy (n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

## 4. Prezentacja wyników badania

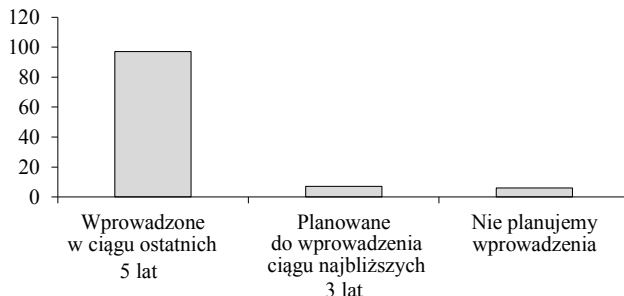
### 4.1. Praktyki związane z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach

W badaniu zapytano o praktyki związane z zarządzaniem wiedzą<sup>13</sup> wprowadzone w ciągu ostatnich 5 lat oraz planowane do wprowadzenia w ciągu najbliższych 3 lat w przedsiębiorstwie. Trzeba przyznać, że bardzo wiele badanych firm deklarowało wprowadzenie wielu praktyk, a praktyk, a jeśli dotąd nie udało się tego zrobić, zmiany planowano wprowadzić w najbliższych latach.

Jak widać na poniżej zamieszczonych wykresach, najwięcej przedsiębiorstw (ok. 100 z 112 badanych) wprowadziło następujące praktyki:

- korzystanie z technologii informacyjnych do dzielenia się i transferu wiedzy,
- przechowywanie wiedzy w formie elektronicznej w bazie danych,
- budowanie oraz podtrzymywanie wiedzy i umiejętności pracowników.

Rysunek 5. Korzystanie z technologii informacyjnych do dzielenia się i transferu wiedzy (n = 112)

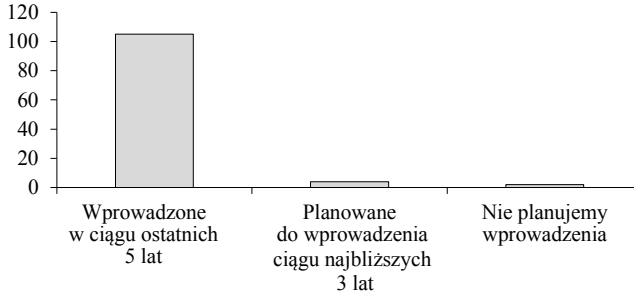


Źródło: opracowanie własne.

---

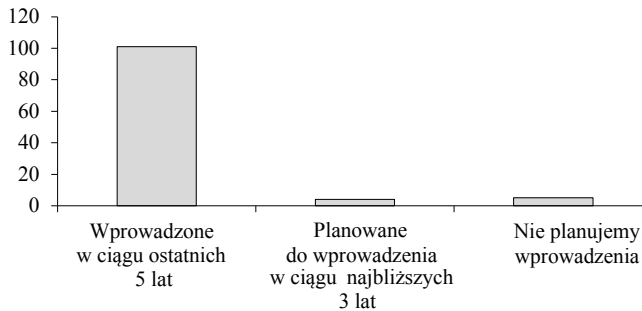
<sup>13</sup> Lista praktyk opracowana na podstawie K.Y. Wong & E. Aspinwall, *An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector*, „Journal of Knowledge Management” 2005, nr 9, vol. 3, s. 64–82.

Rysunek 6. Przechowywanie wiedzy w formie elektronicznej w bazie danych  
(n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Budowanie oraz podtrzymywanie wiedzy i umiejętności pracowników  
(n = 112)

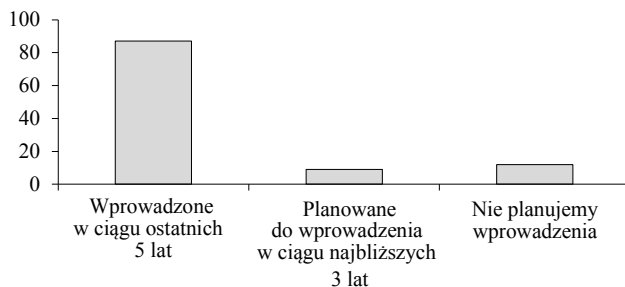


Źródło: opracowanie własne.

Praktyki takie, jak korzystanie z intranetu do publikowania i dzielenia się informacją, identyfikacja najlepszych praktyk wewnętrznych lub zewnętrznych oraz stworzenie środowiska wspierającego wymianę wiedzy były nieco rzadziej wprowadzane w przedsiębiorstwach, aczkolwiek zdecydowana większość z badanych firm wprowadziła je u siebie.

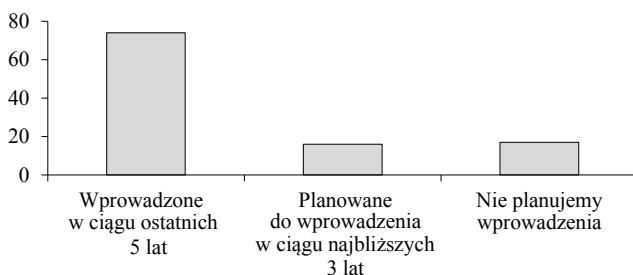


Rysunek 8. Korzystanie z intranetu do publikowania i dzielenia się informacją (n = 112)



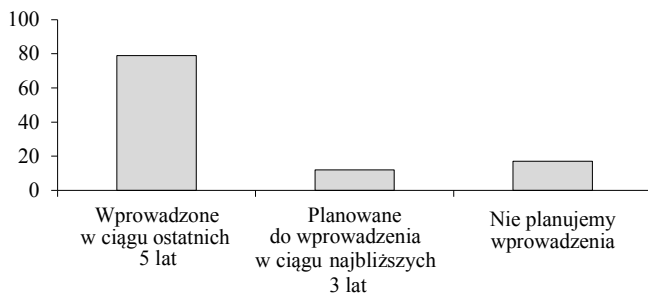
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9. Identyfikacja najlepszych praktyk wewnętrznych lub zewnętrznych (n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

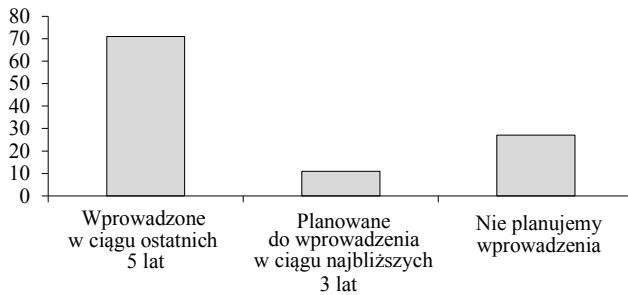
Rysunek 10. Stworzenie środowiska wspierającego wymianę wiedzy (n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

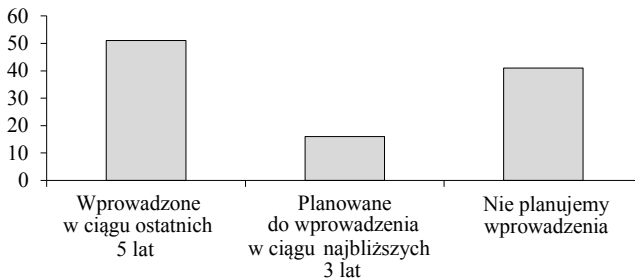
Wprowadzenie praktyk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi deklarowało mniej przedsiębiorstw niż w poprzednio analizowanych zagadnieniach. Niespełna 3/4 ankietowanych firm wprowadziło nagradzanie pracowników, którzy dostarczają i dzielą się wiedzą, a około połowa deklarowała powoływanie liderów i zespołów zarządzających wiedzą.

Rysunek 11. Nagradzanie pracowników, którzy dostarczają i dzielą się wiedzą (n = 112)



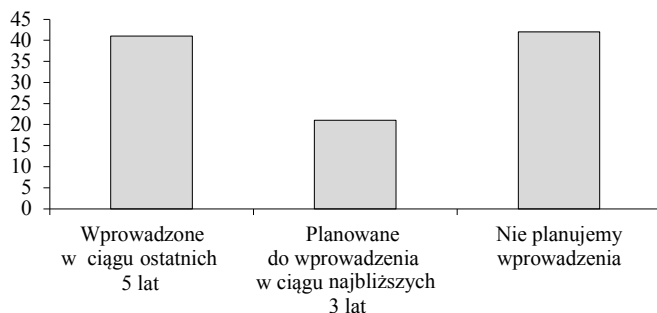
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 12. Powoływanie liderów i zespołów zarządzających wiedzą (n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 13. Opracowanie strategii zarządzania wiedzą  
(n = 112)



Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, relatywnie mało przedsiębiorstw opracowało strategię zarządzania wiedzą (nieco ponad 1/3), a te firmy, które tego nie zrobiły, w większości nie planują opracowania tego rodzaju dokumentu. Jest to nieco zaskakujące, biorąc pod uwagę znaczenie wiedzy i zarządzania wiedzą dla tego rodzaju przedsiębiorstw. Być może firmy realizują jedynie wybrane praktyki zarządzania wiedzą, ale nie formułują ich w jedną, spójną strategię. Jak wiadomo, tworzenie kompleksowych strategii jest mało rozpowszechnione wśród firm z sektora MSP.

## Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oferujących wiedzochłonne usługi biznesowe jest wciąż mało zbadanym zagadnieniem. Dlatego też badanie przedstawione w niniejszym artykule stanowi istotny przyczynek do dyskusji na ten temat. Jak pokazują wyniki, zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw wprowadziła wiele praktyk związanych z zarządzaniem wiedzą, przy czym praktyki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi były mniej popularne niż te związane z wdrażaniem technologii informacyjnych. Może to wynikać z tego, że łatwiej wprowadzić w firmie rozwiązanie informatyczne niż skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi. Firmy więc będą częściej się skłaniały do rozwiązań „namacalnych”, technicznych niż „niematerialnych” praktyk związanych z zarządzaniem pracownikami.

Najrzadziej spotykaną praktyką było opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania wiedzą – zaledwie nieco ponad jedna trzecia firm dysponowała taką strategią. Strategia zarządzania wiedzą jest o tyle istotna i przydatna w przedsiębiorstwie, że pozwala na przeanalizowanie dostępnej wiedzy, analizę potencjalnych braków wiedzy i opracowanie sposobów na ich pozyskanie. Bez tego rodzaju dokumentu systemowe uzupełnianie brakującej wiedzy, a także identyfikacja, przechowywanie i przekazywanie tej istniejącej w firmie jest bardzo trudne do realizacji. Opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania wiedzą mogłoby pomóc wielu firmom z tego sektora skuteczniej i efektywniej zarządzać wiedzą.

Publikacja jest rezultatem projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/04111.

## Literatura

- Aarikka-Stenroos L., Jaakkola E., *Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process*, „Industrial Marketing Management” 2012, vol. 41, nr 1.
- Bolisani E., Giunan L., Scarso E., *Emergent knowledge management in SMEs: a case study*, w: *Proceedings of IFKAD 2014*, red. D. Carlucci, J. Spender, G. Schiuma.
- Czarnitzki D., Spielkamp A., *Business services in Germany: bridges for innovation*, „The Service Industries Journal” 2003, vol. 23, nr 2.
- Durst S., Edvardsson I.R., *Knowledge management in SMEs: a literature review*, „Journal of Knowledge Management” 2012, vol. 16, nr 6.
- Edvardsson R., *Knowledge management in SMEs: the case of Icelandic firms*, „Knowledge Management Research & Practice” 2006, vol. 4, nr 4.
- Exploring Knowledge-Intensive Business Services*, red. E. di Maria, R. Grandinetti, B. di Bernardo, Palgrave Macmillan, London 2012.
- den Hertog P., *Knowledge-intensive business services as co producers of innovation*, „International Journal of Innovation Management” 2000, vol. 4, nr 4.
- Joe C., Yoong P., Patel K., *Knowledge loss when older experts leave knowledge – intensive organizations*, „Journal of Knowledge Management”, 2013, vol. 17, nr 6.
- McAdam R., Reid R., *SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*, „Journal of Knowledge Management” 2001, vol. 5, nr 3.

- Miles I., Kastrinos N., Flanagan K., Bilderbeek R., Den Hertog P., Hutink W., Bouman M., *Knowledge intensive business services: their roles as users, carriers and sources of innovation*, PREST 1995, Manchester.
- Nunes M.B., Annansingh F., Eaglestone B., Wakefield R., *Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs*, „Journal of Documentation” 2006, vol. 62 nr 19.
- Wong K.Y., Aspinwall E., *An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9, nr 3.
- Yam R.C., Lo W., Tang E.P., Lau A.K., *Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries*, „Research Policy” 2011, vol. 40, nr 3.

## HOW COMPANIES FROM THE KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICES SECTOR MANAGE KNOWLEDGE? PRESENTATION OF RESEARCH RESULTS.

### Abstract

The paper presents knowledge management practices used by companies in the sector of small and medium-sized enterprises, offering knowledge-intensive business services. This topic is still not well explored, especially in the Central European countries such as Poland. In the first two subsections of this article, one can find a brief overview of the world literature on knowledge management in SMEs and knowledge-intensive business services sector. In the next two parts - the third and fourth – there is a description of the methodology of the study together with the presentation of the results and conclusions that may be drawn.

*Translated by Małgorzata Zięba*

**Keywords:** knowledge management, SMEs sector, knowledge-intensive business services (KIBS)

**JEL Codes:** L8, M00