

*dr hab. Marek Jabłoński*¹

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Usługi konsultingowe w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy

WPROWADZENIE

Na gruncie współczesnej ekonomii i nauk o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli wiedzy w kształtowaniu sukcesu gospodarki i organizacji. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których kapitał ludzki staje się kluczowym czynnikiem wzrostu w skali mikro- i makroekonomicznej [zob. Michelacci, 2003; Katz, Autor, 1999; Maddison, 1991; Uzawa, 1965]. Wyniki badań przeprowadzonych przez badaczy takich między innymi, jak: N. Bontis, L. Edvinsson, M. Malone, K. Sveiby wskazują, że wartość rynkowa współczesnej organizacji gospodarczej jest determinowana w coraz większym stopniu przez zasoby niematerialne organizacji, w szczególności przez kapitał ludzki i intelektualny [Bontis i in., 1999; Edvinsson, Malone, 2001; Sveiby, 1997]. Kapitał ludzki obok kapitału rzeczowego stanowi nie tylko komplementarny czynnik bogacenia społeczeństw poszczególnych krajów, ale staje się kluczowym czynnikiem przewag komparatywnych; wiedza i umiejętności pracowników bezpośrednio zwiększają produktywność oraz kształtują zdolność rozwojową gospodarki [de la Fuente, Ciccione, 2002].

Skracające się cykle życia produktów, szybkie tempo ekonomicznego zużycia środków trwałych, presja na obniżanie kosztów wytwarzania, rosnący popyt na wysoko przetworzone i zaawansowane technologicznie produkty, wysoka konkurencyjność rynków powodują, iż współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są do unowocześniania działalności w sferze produktu, technologii i organizacji. Two-

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Tel. +48 12 293 53 57, e-mail: marekj@uek.krakow.pl

rzenie i wdrażanie innowacji stanowi podstawowy warunek funkcjonowania i czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, regionu i gospodarki. Innowacje spinają sferę nauki, techniki i produkcji, a powstają w rezultacie procesu uczenia się na poziomie mikro- (przedsiębiorstwo), mezo- (region) i makroekonomicznym (gospodarka).

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie rangi usług konsultingowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia ukazano istotę wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy, rangę konsultingu w gospodarce opartej na wiedzy oraz rozwoju wiedzy organizacji.

WIEDZA „PIERWOTNYM” ZASOBEM ORGANIZACJI

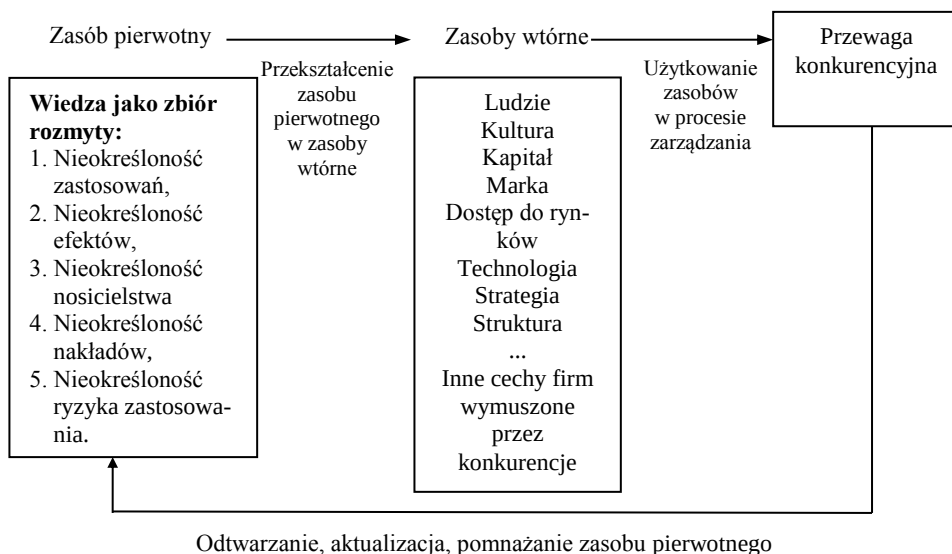
Pojęcie wiedzy można spotkać na gruncie różnych dyscyplin, m.in. filozofii, psychologii, jednak konceptualizacja wiedzy w ekonomii² oraz na gruncie nauk o zarządzaniu powstała przede wszystkim w rezultacie prac P. Romera, w szczególności artykułu z 1986 roku, będącego krótszą wersją jego doktoratu z 1983 roku. Zauważył on, że jednym z głównych źródeł postępu technologicznego są: innowacje, pomysły, idee, czyli ogólnie wiedza [Romer, 1986]. Warto w tym miejscu nadmienić, że znacznie wcześniej liczni ekonomiści zwracali uwagę na rangę wiedzy, jako czynnika produkcji. Przykładowo Alfred Marshall w 1924 roku wskazywał, że rola „natury” w produkcji może podlegać prawu malejących przychodów, natomiast rola człowieka wiąże się z prawem rosnących przychodów. Z kolei J. Clark twierdził, że „wiedza jest jedynym instrumentem produkcji, który nie podlega prawu malejących przychodów” [Meier, Rauch, 2005, s. 79]. Laureat nagrody Nobla Kenneth Arrow zaproponował dynamiczną interpretację w celu wyjaśnienia wzrostu przychodów (*increase returns*) poprzez uwzględnienie uczenia się przez działanie (*learning-by-doing*) [Arrow, 1962 cyt. za: Meier, Rauch, 2005, s. 79].

Ogólnie można przyjąć, iż wiedza to zgromadzone i w odpowiedni sposób usystematyzowane informacje³. Jest rezultatem procesu myślenia, w którym następuje połączenie informacji z ich zrozumieniem, w jaki sposób je wykorzy-

² Na gruncie ekonomii wiedza utożsamiana jest m.in. z kapitałem ludzkim, wydatkami na badania i rozwój, technologiami determinującymi wzrost gospodarek, np. kreatywna destrukcja J. Schumpeter’a [1960], czy modele i teorie w ramach endogenicznych teorii wzrostu, m.in. *learning-by-doing*, *spillover*, *threshold externalities*, podejście bazujące na koncepcji etapów wzrostu Rostowa.

³ Przy takim ujęciu zacierać się mogą różnice między wiedzą a informacją. Elementem odróżniającym te dwie kategorie jest fakt, iż transformacja informacji w wiedzę przebiega w umyśle człowieka poprzez proces osądu w ramach identyfikacji, analizy i interpretacji [Martensson, 2000; Steyn, 2003]. Informacja jest odzwierciedleniem procesu, działalności, natomiast pojęcie wiedzy odzwierciedla stan posiadanych informacji [Dziuba, 2000, s. 45]. A zatem pojęcie wiedzy jest szersze i głębsze niż pojęcie informacji. Wiedza ma dynamiczny i otwarty charakter, podczas gdy informacje zamknięty i statyczny.

stać. W takim znaczeniu wiedza reprezentuje zdolności człowieka do interpretowania informacji poprzez nadawanie jej znaczenia. Nowe informacje nie są „przyłączane” do zasobu już posiadanej wiedzy, lecz najpierw interpretowane i umiejscawiane we właściwym kontekście [Dziuba, 2000, s. 45]. Nie zmienia to faktu, że wiedza jest wynikiem obserwacji, doświadczenia i procesu uczenia. Stanowi elastyczną i dynamiczną substancję niematerialną, powstającą w efekcie myślowego przetwarzania informacji posiadanych przez człowieka i uzyskiwanych z otoczenia [Mikuła i in., 2002, s. 73].



Rysunek 1. Wiedza jako zasób „pierwotny” organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Koźmiński, 2004, s. 96–97].

Wiedza jest podstawą wszelkich form zorganizowanego działania występującego w dowolnych systemach społeczno-ekonomicznych. Jako kategoria aksjologiczna stanowi fundament uporządkowania rzeczy i oddziaływań determinując sprawność każdego przedsiębiorstwa. Członkowie organizacji w oparciu o wiedzę dostosowują systemy i inne kategorie organizacji (ontologiczne, epistemologiczne i aksjologiczne) w celu wypracowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W takim znaczeniu wiedza jest „pierwotnym”, i jak wskazuje A. Koźmiński, podstawowym zasobem organizacji (zob. rysunek 1). Oznacza to, że wiedza steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów, a zarazem jest niezbędnym tworzywem świadomie realizowanych w organizacji przedsięwzięć [Koźmiński, 2004, s. 96]. Stanowi, obok ziemi, kapitału i pracy, czynnik produkcji. Umożliwia pozyskanie i organizowanie poszczególnych zasobów organizacji oraz przestrzenne ich skoordynowanie dla realizacji

założonych celów. Na każdym bowiem stanowisku pracownik, oprócz przestrzennego miejsca pracy, wyposażenia w postaci zasobów środków trwałych i przedmiotów pracy, musi posiadać odpowiedni zasób wiedzy, aby połączyć czynniki wytwórcze w procesie generowania wartości. W rezultacie wiedza jako zasób pierwotny i podstawowy związana jest ze wszystkimi „twardymi” i „miękkimi”⁴ zasobami organizacji wyznaczając ich konfigurację w procesie generowania wartości. Dodatkowo, co szczególnie istotne z perspektywy nauk o zarządzaniu wiedza, bez względu na zakres jej definiowania⁵, związana jest z członkami organizacji. W takim znaczeniu stosunki między różnymi rodzajami wiedzy to stosunki między jednostkami i grupami, które posiadają i rozwijają wiedzę. W rezultacie tworzenie nowej wiedzy oznacza tworzenie nowych stosunków społecznych albo nowych sposobów łączenia istniejących stosunków i zarządzania nimi, zarówno w perspektywie bliższego, jak i dalszego otoczenia organizacji. Stosunki te kształtują reguły interpretacji strumieni informacyjnych na skutek czego organizacja zdolna jest na bieżąco dostosowywać działania podejmowane w jej strukturze, systemach i procesach, prowadząc do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Jednak bez względu na zakres jej analizowania, wiedza organizacyjna wymaga głębokiego zrozumienia zależności, konsekwencji i trudno uchwytnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, stąd szczególna rola i zadania członków organizacji (zasobów „miękkich”) w jej rozwoju.

KONSULTING W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Na tle wzrastającej rangi wiedzy w funkcjonowaniu systemów społeczno-ekonomicznych początkiem lat 90. XX w. powstała koncepcja gospodarki opartej na wiedzy. Jej genezy upatrywano także w rosnącym znaczeniu globalizacji i roz-

⁴ Do zasobów „twardych” organizacji można zaliczyć m.in.: kapitał (zarówno finansowy, jak i rzeczowy); technologie i know-how (zarówno „własne”, jak i nabyte); strategie pojmowane jako długofalowe plany działań czytelne zarówno dla pracowników, jak i dla rynków; struktury pojmowane, jako sformalizowane zasady podziału zadań, władzy i odpowiedzialności oraz informacje w organizacji. Natomiast zasoby „miękkie” obejmują m.in.: ludzi z ich kwalifikacjami, aspiracjami, motywacjami i postawami; kulturę, czyli utrwalone wzorce zachowania, normy i wartości; wiedzę, czyli zasoby informacji użytecznej dla funkcjonowania firmy; markę, czyli społeczny odbiór firmy i jej produktów; dostęp do rynku, czyli prawnie i społecznie utrwalone kontakty z nabywcami [Kozłowski, 2004, s. 93]. Ogólnie zasoby „twarde” to takie, które podlegają kategoryzacji i policzeniu przy zastosowaniu skali: nominalnej, porządkowej, interwałowej oraz ilorazowej. Z kolei „miękkie” to te zasoby, które nie podlegają kategoryzacji przynajmniej w jednej z powyższych skal.

⁵ Wiedzę współczesnej organizacji można analizować w szerokim i wąskim ujęciu. W pierwszym przypadku odnosi się ona do zasobów (strumieni) informacyjnych, reguł (w tym: wartości, doświadczeń członków), ich przetwarzania i umieszczania w odpowiednim kontekście rzeczywistości organizacji oraz poziomów rezydowania wiedzy (indywidualny, grupowy, organizacyjny i międzyorganizacyjny). Natomiast wiedza organizacyjna w wąskim znaczeniu wiąże się z regułami przetwarzania informacji [Jabłoński, 2009, s. 28].

woju technik informatycznych [Makulska, 2012, s. 169–193]. Bazując na licznych ujęciach gospodarki opartej na wiedzy występujących na gruncie literatury przedmiotu można przyjąć, że w gospodarce opartej na wiedzy:

- wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i efektywnie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, organizacje, indywidualne osoby i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa [OECD, 2000];
- głównym czynnikiem rozwoju i kształtowania się nowych struktur gospodarki staje się wiedza, a tradycyjne czynniki produkcji: ziemia i zasoby naturalne, praca i kapitał są przez nią substytuowane [Kukliński, 2003];
- przeważająca liczba przedsiębiorstw o wiedzę opiera swoją przewagę konkurencyjną [Koźmiński, 2002, s. 155–166];
- funkcjonują mechanizmy prowadzące do wykorzystania wiedzy dla zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw [Bylicki, 2003, s. 123];
- następuje wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników [Makulska, 2012, s. 170].

Natomiast transformacja w kierunku gospodarki opartej na wiedzy polega na [Cyrek, 2012, s. 41–53]:

- długoterminowych inwestycjach w edukację realizowanych w ramach usług społecznych;
- rozwoju zdolności innowacyjnych i przedsiębiorczości, w tym poprzez proces uczenia się, działanie oraz stosunki relacyjne;
- modernizacji infrastruktury informacyjnej oraz rozwoju zaawansowanych technologii;
- istnieniu środowiska gospodarczego sprzyjającego transakcjom rynkowym.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy wymusza odpowiednie zachowanie się przedsiębiorstw działających na rynku. Uznanie wiedzy za kluczowy zasób współczesnych organizacji powoduje, że w oparciu przede wszystkim o ten czynnik produkcji należy podnosić wartość dodaną organizacji. Nawiązując do koncepcji porterowskiej należy uwzględniać tzw. podstawowe i pomocnicze działania wartościowe. I tak działania podstawowe służą fizycznemu wytworzeniu produktu i przekazaniu go klientom i obejmują: logistykę wewnętrzną, działania operacyjne, logistykę zewnętrzną, marketing, sprzedaż oraz serwis. Działania pomocnicze obejmują: zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie infrastrukturą firmy i powinny wspomagać działania podstawowe. Niezbędne jest także dobre skoordynowanie procesów organizacyjnych przedsiębiorstwa [Skrzypek, Hofman, 2010, s. 46–50]. Zasadniczo z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy zasadniczymi kwestiami są [Skrzypek, 2011]:

- doskonalenie łańcucha dostaw, a poprzez to lepsze dostosowanie realizowanych działań do potrzeb rynku;
- podnoszenie efektywności w obszarze działalności operacyjnej umożliwiające oferowanie klientom wyrobów po najniższej na rynku cenie zakupu. Wymaga

to przede wszystkim ukształtowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej, której cechy to: samodyscyplina członków organizacji, dokładność w pracy, dążenie do wzrostu wydajności i oszczędności, dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów;

- przywództwo produktowe, będące skutkiem zdolności firmy do oferowania klientom innowacyjnych produktów;
- rozwój zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, w tym zasobów ludzkich przedsiębiorstwa.

Zmiana warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw powoduje zatem konieczność uwzględnienia na poziomie strategii z jednej strony edukacji, nauki i prac badawczo-rozwojowych, z drugiej zaś – innowacyjności na różnych płaszczyznach (technologicznej, produktowej, organizacyjnej, marketingowej). Dynamiczne zmiany otoczenia współczesnych przedsiębiorstw powodują, iż generowanie i dyfuzja innowacji stają się podstawowymi cechami gospodarki opartej na wiedzy oraz czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstw. Jak wskazuje T. Rachwał, występuje pewien rodzaj sprzężenia między innowacyjnością przedsiębiorstw a wzrostem zapotrzebowania na wiedzę i rozwojem gospodarki opartej na wiedzy. Konkurencja między przedsiębiorstwami w zakresie innowacji produktowych i organizacyjnych powoduje presję na przyspieszanie tempa rozwoju technologii, sektora nauki i prac badawczo-rozwojowych, a także uczenie się członków organizacji. W efekcie dochodzi do przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego opartego na wiedzy [Rachwał, 2013].

Związek ten szczególnie widoczny jest na gruncie endogenicznej teorii wzrostu gospodarczego, która wyjaśnia, iż wiedza i umiejętności, a także zdrowie pracowników (zakumulowany kapitał ludzki) zwiększają produktywność pracy, determinując jednocześnie wzrost gospodarczy i adaptację nowych technologii. Zależność ta wiąże się z efektem poziomu i efektem stopy, które ilustrują silny wpływ kapitału ludzkiego na wzrost gospodarczy [Jabłoński, 2012, s. 106–107]. Tym samym wnioski wypływające z analiz prowadzonych na gruncie ekonomii wskazują na konieczność pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy w bieżącej działalności przedsiębiorstw. Członkowie organizacji pozyskują wiedzę z otoczenia, aplikują ją w procesach organizacyjnych determinując rozwój organizacji. Niemniej jednak wzrastająca konkurencja na rynkach, presja na obniżkę kosztów, postępująca profesjonalizacja zarządzania, dążność do wszechstronnego wykorzystania zasobów otoczenia powodują, iż pozyskiwanie wiedzy z otoczenia i jej stosowanie na gruncie przedsiębiorstw musi być wsparte współpracą z instytucjami otoczenia. Pewną formą takiej współpracy jest działalność konsultingowa (w tym szkoleniowa) realizowana przez podmioty zewnętrzne na rzecz przedsiębiorstwa.

Konsulting, jako dziedzina zarządzania zajmująca się szeroko pojętym doradzaniem podmiotom gospodarczym, pozwala zoperacjonizować z perspektywy przedsiębiorstwa normatywy teorii wzrostu gospodarczego dotyczące rozwoju

wiedzy. Teoria ta wskazuje, że wiedza (zakumulowany kapitał ludzki) wynika z inwestycji podmiotu ekonomicznego (w tym przedsiębiorstwa) oraz nabytych doświadczeń (*learning-by-doing*), określanych mianem efektów zewnętrznych kapitału ludzkiego [Jabłoński, 2011]. A zatem, ekonomiczne skutki usług konsultingowych można interpretować jako:

- przekazywanie (dyfuzja) umiejętności i wiedzy ekspertów oraz specjalistów na rzecz pracowników przedsiębiorstwa. Owy przekaz wiedzy wiąże się z rozwojem umiejętności pracowniczych, a na gruncie ekonomii dotyczy akumulacji kapitału ludzkiego;
- formę efektu zewnętrznego pojawiającego się na tle współpracy między podmiotami ekonomicznymi, w tym zaś przypadku między specjalistami i ekspertami a przedsiębiorstwami i jego pracownikami.

Efekty zewnętrzne związane ze współpracą i *learning-by-doing* zwiększają poziom kapitału ludzkiego, umożliwiając uzyskiwanie większych korzyści dla przedsiębiorstwa. Dodatkowo z teorii wzrostu wynika, iż siła efektów zewnętrznych wynikających ze współpracy maleje, zaś efektów zewnętrznych związanych z *learning-by-doing* rośnie wraz ze wzrostem poziomu kapitału ludzkiego podmiotu ekonomicznego. Wreszcie z teorii wzrostu wynika, że wzrost gospodarczy i akumulacja kapitału ludzkiego są wzajemnie napędzającymi się procesami [Jabłoński, 2011]. Stąd też można przypuszczać, iż zapotrzebowanie na usługi konsultingowe będzie się zwiększać wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy.

ROLA USŁUG KONSULTINGOWYCH W ROZWOJU WIEDZY ORGANIZACJI

Teoria i praktyka zarządzania ściśle jest związana z działalnością konsultingową, prowadzoną na styku nauki i biznesu, albo ogólnie praktyki funkcjonowania organizacji profit i non profit. Konsultanci, działając na gruncie organizacji, wdrażają postulaty i zasady o charakterze normatywnym, prowadzą prace badawcze, formułują teoretyczne uogólnienia, a na ich podstawie hipotezy stanowiące podstawę dalszej eksploracji wiedzy o funkcjonowaniu organizacji, wreszcie wspierają dyfuzję wiedzy w otoczeniu, upowszechniając wzorcowe praktyki, jako istotne ogniwo rozwoju instytucjonalnego gospodarki. Można zatem sformułować stwierdzenie, iż desygнатem nauk o zarządzaniu, jako nauk praktycznych, opartych na testowaniu teorii naukowych na gruncie organizacji, jest działalność doradcza (konsultingowa).

Konsultanci przyczyniają się do wykorzystania w zarządzaniu organizacjami także dorobku innych nauk i dyscyplin naukowych, którymi posiłkują się nauki o zarządzaniu. W szczególności rozwój dyscyplin pokrewnych egemplifikowany przez poznanie praw przyrody, porządku tkwiącego w istocie obiektów i zjawisk otaczającej rzeczywistości umożliwia opracowanie oraz stosowa-

nie konkretnych metod organizacji i zarządzania. Przykładowo, klasyczna teoria organizacji wykorzystuje analogie termodynamiczne, postulując, że z każdym zjawiskiem związane jest wydatkowanie energii, przestrzeń nie znosi pustki, akcja powoduje reakcję, a porządek maleje z czasem. W szczególności klasyczna teoria organizacji ukształtowana poprzez poglądy Arystotelesa, Galileusza i Newtona, promowała geocentryzm i ideę niemożności ruchu bez siły poruszającej. Bazowała na redukcjonizmie metodologicznym promując mechanistyczny obraz świata. Znalazło to odwzorowanie w rozdziale sfery wykonawczej i kierowniczej organizacji – kierownik realizuje funkcje zarządzania, natomiast robotnik wykonuje zadania zlecone. Zasady niemożności ruchu bez siły poruszającej i geocentryzm znalazły odwzorowanie także w licznych zasadach sformułowanych przez klasyków zarządzania, między innymi: zasady H. Fayola, H. Forda, a także zasady ruchów roboczych sformułowane przez F. i L. Gilberthów przydatne w organizacji stanowisk, mechanizacji czynności, minimalizacji wydatkowanego wysiłku i zwiększeniu wydajności pracy. Podobnie „reguła przekory” opracowana przez Le’Châteliera – francuskiego klasyka zarządzania z wykształcenia chemika, będąc analogiczną z prawem, zgodnie z którym porządek maleje z czasem skutkowałą normatywem permanentnej inwigilacji robotników na stanowiskach roboczych.

Podobnie współcześnie formułowane normatywy dotyczące form zorganizowania oraz koncepcje i modele zarządzania popularyzowane przez konsultantów w otoczeniu organizacji w większości wywiedzione zostały z dyscyplin pokrewnych. Jednym z najbardziej donośnych przykładów potwierdzających niniejszą tezę jest źródło konceptualizacji i instrumentalizacji wiedzy w naukach o zarządzaniu. I tak kluczową rolę w upowszechnieniu koncepcji zarządzania wiedzą odegrały firmy konsultingowe (Arthur Andersen, KPMG, McKinsey&Co., Ernst&Young), które dostrzegły, iż wiele rozwiązywanych problemów powtarza się u różnych klientów. W rezultacie pojawiła się idea stworzenia systemu, który umożliwiłby wyeliminowanie dublowania skomplikowanych procedur rozwiązywania podobnych problemów oraz odszukiwanie i wykorzystywanie doświadczeń z wcześniejszych projektów w celu zastosowania ich u innych klientów [Mikuła i in., 2002, s. 69–70]. Podobnych przykładów konstruktów wywiedzionych z innych dyscyplin naukowych i wykorzystania ich na gruncie nauk o zarządzaniu jest wiele, wśród których można wymienić między innymi: podejście systemowe, organizację fraktalną czy samoorganizację. I tak pojęcie „systemu” wywiedzione na bazie analiz matematycznych ukonstytuowało postulat metodologiczny określany mianem podejście systemowe, które w dalszej kolejności stanowiło odniesienie dla metod organizacji i zarządzania zwanych metodami systemowymi, np. analiza diagnostyczna, analiza prognostyczna, analiza systemowa w ujęciu cybernetycznym, scenariusze i techniki ich generowania, dynamika systemów. Pojęcie „fraktal” wprowadzone przez B. Mandelbrota,

zwróciło uwagę badaczy organizacji na aspekt upodobniania się i samopodobieństwa elementów względem siebie i tworzonej z nich struktury. W rezultacie zainicjowano pojęcie „organizacja fraktalna”. Podobnie pionierem badań nad samoorganizacją był matematyk I. Prigogine, który opracował w latach 40. XX wieku podstawy dynamiki nieliniowej i wprowadził pojęcie „struktur dysypatywnych”. Zjawiska polegające na samoorganizacji zaobserwowane w przyrodzie skłoniły badaczy organizacji do zastosowania koncepcji samoorganizacji w usprawnieniach wprowadzanych na gruncie przedsiębiorstw.

Usługi konsultingowe wspierają dyfuzję wiedzy między organizacjami w otoczeniu, zwłaszcza poprzez aktywność doradczą prowadzoną przez wyspecjalizowane w tym zakresie instytucje otoczenia, względnie zespoły konsultantów. Zawodowi konsultanci implementują koncepcje, modele, narzędzia i instrumenty zarządzania dostosowując je do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw, własnej wizji projektowej, a także konkretnych celów działalności organizatorskiej. Działania te przyczyniają się zatem do zmian w koncepcjach, modelach i instrumentach zarządzania, które w dalszej kolejności stanowią podstawę rozważań teoretyków organizacji syntetyzujących zdiagnozowane podejścia, metodyki i perspektywy wdrożeniowe w jednolite uogólnienia, które następnie stanowią punkt wyjścia do formułowania teorii i paradygmatów zarządzania. Przykładowo koncepcja systemu i powstałe na jej bazie podejście systemowe przeniknęło do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw, stając się wyznacznikiem nie tylko projektowania i usprawniania procesów organizacyjnych, funkcjonowania zespołów ludzkich, ale także technologii informacyjno-komunikacyjnych i Business Intelligence wykorzystywanych w optymalizacji zasobów przedsiębiorstwa. Podobnie pomimo prac C. Argyrisa i D. Schöna [1978] w latach 60. i 70. XX wieku nad procesami organizacyjnego uczenia się, koncepcje te nie wzbudziły szerszego zainteresowania na gruncie przedsiębiorstw pozostając przez około dwie dekady w sferze teoretycznych rozważań. Dopiero początkiem lat 90. XX wieku, m.in. dzięki publikacji P. Senge’a [1998] i prowadzonej przez niego działalności konsultingowej, procesy organizacyjnego uczenia się znalazły się w obszarze zainteresowań zarówno menedżerów, jak i badaczy organizacji, którzy zaczęli traktować proces organizacyjnego uczenia się jako czynnik przewyższania wewnętrznych barier rozwoju organizacji oraz wzrostu ich konkurencyjności. Również u źródeł koncepcji kluczowych kompetencji organizacji zaproponowanej przez C. Prahalada i G. Hamela [1990] w 1990 roku i upowszechnianej na gruncie przedsiębiorstw począwszy od lat 90. XX wieku leżą zagadnienia związane z wyróżniającymi umiejętnościami (*distinctive competences*) popularyzowanymi już w latach 50. i 60. ubiegłego wieku głównie przez P. Selzincka [1957], H. Ansoffa [1965], E. Learneda, R. Christensena, K. Andrews i W. Gutha [1965], które jednak do lat 90. XX wieku traktowano jako zbyt abstrakcyjne i filozoficzne, aby mogły być praktycznie wykorzystane.

PODSUMOWANIE

W artykule ukazano rolę usług konsultingowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy. Zasadniczy wniosek wynikający z przeprowadzonych rozważań sprowadza się do przyjęcia, że wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy rola konsultingu będzie stale wzrastać. Z jednej strony przedsiębiorstwa potrzebują nowej wiedzy (akumulacji kapitału ludzkiego) w zakresie podnoszenia poziomu zorganizowania i efektywności realizowanych procesów organizacyjnych, w czym niezbędna jest rola konsultantów. Z drugiej zaś, wraz z akumulacją kapitału ludzkiego w systemach organizacyjnych przedsiębiorstw usługi konsultingowe wspierać będą *learning-by-doing*, procesy umożliwiające rozbudowę doświadczenia organizacji w zakresie wykorzystania zakumulowanego kapitału ludzkiego. Stąd wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy zmieniać się będzie zakres realizowanych usług konsultingowych, początkowo ukierunkowany na przekazanie przedsiębiorstwom nowej wiedzy, a następnie zorientowany na rozwój zdolności organizacji do jej stosowania.

LITERATURA

- Ansoff H., 1965, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Argyris C., Schön D.A., 1978, *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley Reading, Massachusetts.
- Arrow K., 1962, *The economic implications of learning by doing*, "Review of Economic Studies", June.
- Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., 1999, *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, "European Management Journal", Vol. 17, No. 4.
- Bylicki A., 2003, *Uwagi dotyczące realizacji w Polsce programu budowy gospodarki opartej na wiedzy* [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, red. A. Kukliński, Warszawa.
- Cyrek M., 2012, *Rozwój sektora usług a gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- de la Fuente A., Ciccione A., 2002, *Human capital in a global and knowledge-based economy. Final report*, Instituto de Analisis Economico (CSIC), Universitat Pompeu Fabra, May.
- Dziuba T.D., 2000, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, seria: Studia Informatyki Gospodarczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1990, *The core competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June.
- Jabłoński Ł., 2012, *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Jabłoński Ł., 2011, *Kapitał ludzki w wybranych modelach wzrostu gospodarczego*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2.
- Jabłoński M., 2009, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Katz L.F., Autor D.H., 1999, *Changes in the wage structure and earning inequality* [w:] *Handbook of labor economics*, red. O. Ashtenfelder, D. Card, col. 3A, Amsterdam: North-Holland.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2002, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?* [w:] *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, red. G.W. Kołodko, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 155–166.
- Kukliński A., 2003, *Drogi rozwojowe gospodarki opartej na wiedzy – doświadczenia i perspektywy* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Learned E., Christensen R., Andrews K., Guth W., 1965, *Business Policy: Text and Cases*, Richard Irwin, Illinois.
- Maddison A., 1991, *Dynamic forces in capitalist development. A long run comparative view*, Oxford University Press, New York Oxford.
- Makulska, D., 2012, *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju*, red. J. Stacewicz, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, Warszawa..
- Martensson M., 2000, *A critical review of knowledge management as a tools*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No. 3.
- Meier G.M., Rauch J.E., 2005, *Leading issues in economic development*, Oxford University Press, New York–Oxford.
- Michelacci C. 2003, *Low returns in R&D due to the lack of entrepreneurial skills*, “The Economic Journal”, Vol. 113, No. 484.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., 2002, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku – wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.
- OECD – World Bank Institute, *Korea and the Knowledge Based Economy. Making the Transition*, 2000, Paris.
- Rachwał T., 2013, *Rola przedsiębiorstw przemysłowych w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, Przemysł i usługi w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Vol. 21.
- Romer P., 1986, *Increasing returns and long run growth*, “Journal of Political Economy”, Vol. 94.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Selznick P., 1957, *Leadership in Administration*, Harper, New York.
- Senge P., 1998, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Skrzypek E., Hofman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Skrzypek E., 2011, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost Gospodarczy”, nr 23.

- Steyn G.M., 2003, *Creating knowledge through management education: a case study of human resource management*, "Education", Vol. 123, No. 3.
- Sveiby K., 1997, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Uzawa H., 1996, *Optimal technical change in an aggregative model of economic growth*, "International Economic Review", No. 6.

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie rangi usług konsultingowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia ukazano istotę wiedzy traktując ją jako zasób pierwotny i podstawowy związany ze wszystkimi „twardymi” i „miękkimi” zasobami organizacji. W takim ujęciu wiedza wyznacza konfigurację pozostałych zasobów w procesie generowania wartości. W dalszej kolejności ukazano zachowania przedsiębiorstw dostosowane do normatywów rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Odwołując się do teorii wzrostu gospodarczego wskazano na wiodącą rangę konsultingu w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu wiedzy otoczenia na gruncie przedsiębiorstw. Zdefiniowano także ekonomiczne skutki usług konsultingowych. W końcowej części opracowania ukazano rolę usług konsultingowych w rozwoju wiedzy organizacji, odnosząc się zwłaszcza do wpływu konsultantów na rozwój teorii i praktyki zarządzania organizacjami. Ukazano, że konsultanci, działając na gruncie organizacji, wdrażają postulaty i zasady o charakterze normatywnym, prowadzą prace badawcze, formułują teoretyczne uogólnienia, a na ich podstawie hipotezy stanowiące podstawę dalszej eksploracji wiedzy o funkcjonowaniu organizacji, wreszcie wspierają dyfuzję wiedzy w otoczeniu, upowszechniając wzorcowe praktyki, jako istotne ogniwo rozwoju instytucjonalnego gospodarki.

Słowa kluczowe: konsulting, gospodarka oparta na wiedzy, wiedza organizacji

Consulting in Improving the Competitiveness of Enterprises in Knowledge-based Economy

Summary

Paper presents the role of consultancy within improving competitiveness of enterprises operating in knowledge-based economy. In the range of such defined topic, paper outlines the essence of the knowledge, which is considered as the primary and fundamental resources of the organization connected with all tangible and intangible organizational resources. According to that knowledge the configuration of all organizational resources in value creation process is pointed out. Next, enterprise behaviors adjusted into development of knowledge based economy were presented. In the reference to economic growth theory, key role of consulting in collecting and using knowledge within enterprise was outlined. There were also economic results of consulting services produced. Final part of the paper is focused on presenting examples of role of the consultancy in terms of organizational knowledge development. Particularly, the final part of the paper explained that consultants operating within organizations implement normative postulates and principles and basing upon them formulate theoretical generalization and hypothesis, which are the starting point into further knowledge exploration about organization functioning. Finally consultants, as important link of institutional development of modern economy, support knowledge diffusion in business surroundings, popularizing best practices.

Keywords: consulting, knowledge based economy, organizational knowledge