

**Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter**

Uniwersytet Gdański

**Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz**

Akademia Świętokrzyska w Kielcach

## **WIEDZA O ZASOBACH WEWNĘTRZNYCH A ZACHOWANIA KONKURENCYJNE MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA TRANSPORTOWEGO**

### **1. Wstęp**

Fundamentem kreowania długookresowego sukcesu małych przedsiębiorstw jest uzyskanie względnie trwałej przewagi nad konkurentami, kluczem zaś do jej uzyskania oraz umocnienia jest znajdująca się w dyspozycji tych przedsiębiorstw wiedza na temat zasobów i działań mogących przyczynić się do osiągnięcia owego celu. Warto w tym miejscu zaakcentować, że wiedza stanowi wysoce zindywidualizowany, a przede wszystkim niezwykle trudny do powielenia przez konkurentów atrybut danej organizacji. Atrybut ten sprawia, jak dowodzi praktyka gospodarcza, że działające w tych samych warunkach przedsiębiorstwa mogą osiągać diametralnie różne efekty finansowe.

Dlatego celem niniejszego opracowania jest identyfikacja zakresu posiadanej przez małe przedsiębiorstwo wiedzy o jego zasobach wewnętrznych i uznanie ich za aktywa niezbędne do zapewniania mu długookresowego rozwoju w warunkach skokowości i nieprzewidywalności zachodzących zmian. Realizacja tego zagadnienia zostanie zaprezentowana na przykładzie wybranego małego przedsiębiorstwa transportowego działającego w regionie świętokrzyskim. W opracowaniu tym pragniemy zwrócić uwagę na rolę wiedzy o społecznych uwarunkowań – traktowanej jako wewnętrzny zasób o pracownikach, metodach i procesach zarządzania, kulturze organizacyjnej i innych zasobach wewnętrznych – dla rozwoju organizacji.

Inspiracją dla przyjętej formuły badań była publikacja opracowana przez zespół pod kierownictwem J.M. Stankiewicza<sup>1</sup>.

Należy podkreślić, że o ile zasoby jako takie są niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa, o tyle nie wszystkie stanowią jednakową wartość dla podejmowanych przez nie działań na rynku. W optyce konkurencyjnej znaczenia nabierają bowiem jedynie te, które mogą przyczynić się do ukształtowania instrumentów konkurencyjności i uzyskania przewagi konkurencyjnej przez to przedsiębiorstwo. Tego rodzaju zasoby stanowią jego potencjał konkurencyjności, w obszarze którego można wyróżnić sferę zasobów materialnych oraz niematerialnych.

Na niematerialne aktywa, stanowiące o wartości potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw, składają się:

- kompetencje uczestników organizacji, do których zalicza się wiedzę i umiejętności oraz doświadczenie, w tym wiedzę jawną i niejawną, zarówno przedsiębiorcy, jak i pozostałych członków organizacji,
- relacje formalne i nieformalne widziane zarówno w układzie wewnętrznym, jak i z podmiotami otoczenia zewnętrznego,
- systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem oraz poszczególnymi jego funkcjami,
- postawy ludzi będące wyrazem danej kultury organizacji,
- możliwości wykorzystania i alokacji zasobów na rzecz zamierzonych celów.

Aktywa te uwidaczniają jednak w pełni swoją wartość dopiero w połączeniu z aktywami materialnym<sup>2</sup>, na które składają się:

- rzeczowe aktywa trwałe, w tym m.in. grunty i prawa wieczystego użytkowania gruntów, budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej, urządzenia techniczne i maszyny, środki transportu, inne środki trwałe,
- aktywa finansowe (środki pieniężne zgromadzone w kasie i na rachunku bankowym, czeki i weksle obce, bony skarbowe, lokaty terminowe, udziały i akcje),
- rzeczowe aktywa obrotowe (zapasy), z wyłączeniem – według J.M. Stankiewicza – towarów i produktów, które jego zdaniem stanowią wyraz konkurencyjności przedsiębiorstwa, a nie jego potencjału konkurencyjności<sup>3</sup>.

Z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw, także i te aktywa same w sobie mogą nie stanowić na tyle znaczącej wartości, by mogły zapewnić im zwycięstwo, a nade wszystko utrzymanie długookresowej przewagi nad rywalami działającymi na rynku. W tym też celu wymagają one wzmocnienia przez wartość aktywów niematerialnych. Kompilacja ta nada zasobom materialnym „wartość w uży-

---

<sup>1</sup> *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2006.

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat zobacz w: G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 28.

<sup>3</sup> J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2002, s. 106.

ciu”, która stanowi różnicę między wartością aktywów materialnych „w użyciu” a wartością tychże aktywów możliwą do uzyskania z ich sprzedaży jako odrębnych składników<sup>4</sup>.

W warunkach turbulentnego otoczenia przedsiębiorstw, w tym także i małych, składniki tych aktywów powinny wykazywać znaczną elastyczność, dzięki której dysponujące nimi organizacje uzyskują możliwość swobodnego konkurowania nie tylko w obecnych warunkach, ale i tych, które mogą pojawić się w dającej się przewidzieć przyszłości<sup>5</sup>. Muszą więc odpowiedzieć na pytanie, co należy zrobić już dziś, aby istnieć jutro? W małych przedsiębiorstwach najważniejsza rola w procesie tak uruchamianej działalności, jak i dalszej jej realizacji przypada przedsiębiorcy, który porusza się w polu wyznaczonym z jednej strony nieskrępowaniem twórczej wizji, z drugiej zaś ograniczeniami dostępnych aktywów. Jednak to właśnie dzięki zasobom wiedzy rozszerza się margines swobody działania przedsiębiorcy, niwelując tradycyjne ograniczenia zasobowe<sup>6</sup>.

W związku z tym przedsiębiorstwa, które chcą aktywnie uczestniczyć w tym procesie, zmuszone są do ustawicznego rekonfigurowania i rozwijania owego potencjału w sposób zapewniający podążanie za zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Jednocześnie warto dodać, iż o zajmowanej przez małe przedsiębiorstwo pozycji na rynku decyduje przede wszystkim możliwość dysponowania tym zasobem, nie zaś sprawowanie nad nimi pełnej kontroli wynikającej z istoty ich własności<sup>7</sup>. Ułatwienie dostępu do zasobów powoduje ich atomizację, w efekcie czego zwiększa się wielkość zasobów, jaką przedsiębiorstwo może dysponować w danym momencie. Obejmują więc one zasoby zarówno będące pod kontrolą przedsiębiorstwa, jak i te, które są możliwe do pozyskania przez niego na zasadach komercyjnych od zewnętrznych podmiotów w razie wystąpienia takiej potrzeby<sup>8</sup>.

W tym też kontekście szczególnego znaczenia nabierają zasoby wiedzy, którymi dysponują małe przedsiębiorstwa, a które są produktem transformacji informacji dokonywanej przez ludzi<sup>9</sup>. Wiedza to informacje, które zostały zrozumiane,

---

<sup>4</sup> G. Urbanek, wyd. cyt., s. 28.

<sup>5</sup> Warto zwrócić uwagę, że tworzenie i rozwój potencjału konkurencyjności powinny w związku z tym mieć charakter planowy, szerzej na ten temat zobacz *Zarządzanie wiedzą...*, s. 69.

<sup>6</sup> B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 27.

<sup>7</sup> Szerzej na temat kluczowych czynników współczesnej przedsiębiorczości zobacz w: M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE, Katowice 2002, s. 33.

<sup>8</sup> W. Downar, *System transportowy. Kształtowanie wartości dla interesariusza*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 79.

<sup>9</sup> Szerzej na temat procesu powstawania wiedzy zobacz w: G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 26-29.

wzbogacone w osąd i wykorzystane w działaniu<sup>10</sup>. I taką też definicję wiedzy przyjęto w badaniach, których efektem jest niniejsze opracowanie.

## 2. Diagnoza stanu zasobów wiedzy małego przedsiębiorstwa – *case study*

Poddana badaniom organizacja – na jej podstawie opracowano studium przypadku – w pełni odpowiada obowiązującym kryteriom ustawowym<sup>11</sup> predestynującym go do rangi małego przedsiębiorstwa.

Od momentu powstania przedsiębiorstwo specjalizuje się w usługach transportowych<sup>12</sup> w zakresie przewozu towarów samochodami ciężarowymi. Stanowi więc przykład długoterminowo realizowanej strategii specjalizacji w zakresie usług świadczonych w sektorze transportowo-spedycyjno-logistycznym<sup>13</sup>.

Przedsiębiorstwo, rozwijając się, dostosowywało swoje działania do istniejących w danym momencie warunków. Uwzględniając pojawiające się ograniczenia, dążyło do osiągnięcia możliwie najlepszych rezultatów. Dzięki takiemu nastawieniu przedsiębiorca pozyskiwał stopniowo coraz szerszą wiedzę o sektorze usług transportowych i posiadanych zasobach wewnętrznych. Na bieżąco dokonywał oceny efektywności wykorzystanego potencjału i podejmował działania na rzecz ponownego dostosowania przedsiębiorstwa do nowych warunków. W konsekwencji inkluzyjność postawy przedsiębiorcy sprawiła, że obecnie prowadzone przez niego przedsiębiorstwo ma względnie stabilną pozycję rynkową, ułatwiającą mu dążenie do dalszego systematycznego rozwoju.

Badane przedsiębiorstwo działa w sektorze usług transportowych już niemal od dekady. Dlatego można oczekiwać, iż znajdująca się w jego dyspozycji wiedza będzie wyprofilowana pod kątem strategii realizowanej przez niego na rynku. Jej kluczowym wyznacznikiem może być nastawienie na oferowanie usług przewozowych innym, jak to już zidentyfikowano, najczęściej większym przedsiębiorstwom

---

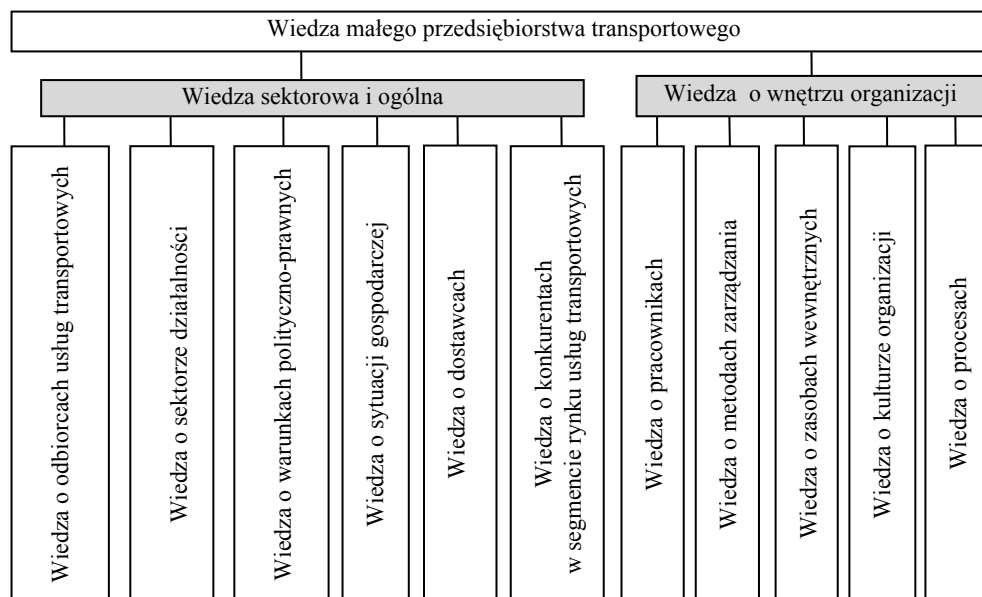
<sup>10</sup> R. Rutka, M. Czarska, *Spoleczno-organizacyjne bariery zarządzania wiedzą w polskich jednostkach gospodarczych. Identyfikacja i sposoby ograniczenia*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2005, s. 447

<sup>11</sup> Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 roku, DzU 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zm.

<sup>12</sup> Jednocześnie przyjęto, że rynek usług transportowych stanowi sferę obrotu usługami transportowymi, w której przedsiębiorstwa i klienci wywierają na siebie wpływ, kształtując poszczególne elementy rynku, Szerzej na temat specyfiki tego sektora i świadczonych przez niego usług zobacz w: E. Załoga, T. Kwarciański, *Strategie rynkowe w transporcie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 34.

<sup>13</sup> Szerzej na temat specyfiki tego sektora i świadczonych przez niego usług zobacz w: E. Załoga, T. Kwarciański, wyd. cyt., s. 57.

tego sektora. W związku z tym można sądzić, że znajdująca się w dyspozycji tego rodzaju przedsiębiorstwa wiedza została skonsolidowana w segmenty (obszary) przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Segmenty wiedzy małego przedsiębiorstwa transportowego – zarys problemu

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane na rysunku segmenty (obszary) wiedzy mogą zostać ukształtowane przez jej akwizycję oraz kreowanie. Akwizycja wiedzy jest procesem polegającym na inkorporowaniu wiedzy z zewnątrz do organizacji. Można tego dokonać przez jej zakup, wynajęcie bądź nawiązanie współpracy w ramach aliansu. Kreowanie wiedzy jest natomiast procesem rozwoju nowej wiedzy wewnątrz organizacji, który jest związany z indywidualnym uczeniem się<sup>14</sup>.

Ważny dla konkurencyjności badanego małego przedsiębiorstwa jest stan wiedzy o zasobach wewnętrznych, czyli o wewnętrznej charakterystyce tej organizacji. Podjęta więc zostanie przez nas próba rozpoznania wiedzy m.in. o: pracownikach, metodach zarządzania, procesach, kulturze organizacji, oraz zasobach wewnętrznych.

Ze względu na osobowy charakter działalności małych przedsiębiorstw najważniejsze dla uzyskiwanej przez nie przewagi, a w efekcie pozycji rynkowej, są zasoby ludzkie. Ponadto wykonywanie usług przewozowych przez małe przedsiębiorstwo wiąże się z możliwością jego reprezentowania na zewnątrz przez jedną osobę.

<sup>14</sup> Szerzej na ten temat zobacz w: G. Urbanek, wyd. cyt., s. 49.

Niewątpliwie wymusza to odpowiedni dobór i kształtowanie zachowań pracowników (zwłaszcza kierowców) pod kątem pożądanych cech, z którymi chce być kojarzone na rynku przedsiębiorstwo. Wynika stąd konieczność monitorowania zmieniających się potrzeb i zachowań pracowników w tej wielkości przedsiębiorstwie.

Stan wiedzy o poszczególnych pracownikach w badanej organizacji przedstawiają dane w tab. 1.

Tabela 1. Stan wiedzy badanego małego przedsiębiorstwa o poszczególnych pracownikach

Składnik wiedzy o pracownikach, w tym o:	Ocena danego składnika wiedzy w badanym małym przedsiębiorstwie*
– kwalifikacjach	3
– doświadczeniu	3
– stosunku do pracy	3
– zaangażowaniu w wykonywaną pracę	3
– indywidualnych potrzebach	3
– aspiracjach zawodowych	3
– satysfakcji z wykonywanej przez nich pracy	3
– cechach osobowościowych (sumienność, otwartość, kreatywność)	3
– innych cechach osobowych	–

\* skala przyjętych wag oznacza: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W świetle danych tabeli można zauważyć, że przedsiębiorstwo dysponuje pełną, w kontekście prowadzonej rywalizacji rynkowej, wiedzą o cechach zatrudnionych w nim pracowników. Tak duże zainteresowanie tym zasobem może świadczyć o istotnym jego znaczeniu dla przedsiębiorcy, który przywiązuje dużą wagę do roli odgrywanej przez pracowników wobec klientów. To ich zachowania nie tylko kształtują w znacznej mierze wizerunek przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim determinują trwałość więzi z nabywcami, stanowiącą podstawę ich satysfakcji. Warto powtórzyć, że satysfakcja pojawia się nie w wyniku wykonania jedynie samej usługi transportowej, lecz stanowi efekt skumulowania szeregu cech dodatkowych związanych z usługą, takich jak uprzejmość, punktualność czy kultura osobista kierowców.

Zachowania charakteryzujące pracowników są w znacznej mierze wyznacznikiem kultury obowiązującej w danym przedsiębiorstwie. To ona poprzez socjalizację członków organizacji określa, jakie cechy powinien nabyć pracownik, a przede wszystkim – jakie jego zachowanie powinno zostać uwypuklone, a jakie niewłaściwe jego elementy winny ulec wytlumieniu.

Stan wiedzy o pracownikach jest elementem wiedzy o kulturze organizacji, której ocenę dokonaną w kontekście ich wartości konkurencyjnej przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Ocena wiedzy badanego małego przedsiębiorstwa o kulturze organizacji

Składnik wiedzy o kulturze, w tym o:	Ocena danego składnika wiedzy w badanym małym przedsiębiorstwie*
– stopniu utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem	3
– wartościach obowiązujących w organizacji	3
– poziomie autonomii działania pracowników	3
– świadomości odpowiedzialności za działania organizacji	3
– innych cechach kultury organizacji	–

\* skala przyjętych wag oznacza: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie jak w odniesieniu do wiedzy o pracownikach, tak i w zakresie wiedzy o cechach kultury organizacji badane przedsiębiorstwo dysponuje wysokim poziomem składników aktywów wiedzy w zakresie wyrażanej przez siebie aktywności na konkurencyjnym rynku. Bardzo wysoki stan wiedzy o wartościach kultury w badanym przedsiębiorstwie nie powinien dziwić z uwagi na to, iż *de facto* nie kto inny jak właśnie przedsiębiorca jest ich twórcą i podmiotem odpowiedzialnym za jej tworzenie, przestrzeganie oraz ewentualnie dokonującą się jej ewolucję. Problemem ponadto wydaje się tym ważniejszy, że wartości te, a zwłaszcza sposób ich przejawiania przez pracowników, w znacznej mierze, na co zwrócono już uprzednio uwagę, mogą rzutować na jakość świadczonych przez to przedsiębiorstwo usług przewozowych, a w konsekwencji na możliwość usatysfakcjonowania klientów.

Kolejnym obszarem poddanym badaniom była wiedza o zasobach wewnętrznych małych przedsiębiorstw transportowych. Diagnozę tych zasobów przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Stan wiedzy badanych małych przedsiębiorstw o ich zasobach wewnętrznych

Składnik wiedzy o zasadach wewnętrznych, w tym o:	Ocena danego składnika wiedzy w badanym małym przedsiębiorstwie*
– stopniu wykorzystania maszyn, środków transportowych i pozostałych składników majątku trwałego	3
– zasobach finansowych przedsiębiorstwa	3
– możliwościach informatycznego wspierania procesów zarządzania	1
– wykorzystywanych technologiach/technikach	2
– rzeczywistej wartości zasobów materialnych	3
– innych cechach wewnętrznych	–

\* skala przyjętych wag oznacza: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwo dysponuje pełnią wiedzy o rzeczywistej wartości zasobów materialnych, stopniu wykorzystania maszyn, środków transportowych i pozostałych składników majątku trwałego oraz o jego zasobach finansowych.

Warto ponadto wskazać na daleko niewystarczający do prowadzenia rywalizacji na konkurencyjnym rynku poziom wiedzy w zakresie informatycznego wspomaganie procesów jego funkcjonowania. Wymienionymi w trakcie przeprowadzonego wywiadu powodami są koszty i niewielkie korzyści, które wdrożenie owego systemu może dostarczyć tego rodzaju organizacji. Należy jednak sądzić, że prawdziwą przyczyną jest brak stosownej wiedzy przedsiębiorców w tym zakresie, o czym przekonują dane zamieszczone w tab. 4.

Tabela 4. Ocena wiedzy małych przedsiębiorstw o procesach

Składnik wiedzy o procesie, w tym:	Ocena danego składnika wiedzy w badanym małym przedsiębiorstwie*
– dystrybucji	3
– obsługi posprzedażowej	3
– marketingowym	3
– zarządzania finansami	3
– zarządzania zasobami ludzkim	3
– zarządzania zmianami	2
– informatycznego wspomaganie zarządzania	1
– innym	–

\* skala przyjętych wag oznacza: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W wywiadzie przeprowadzonym z przedsiębiorcą ustalono także, że obecnie przedsiębiorstwo nie korzysta z żadnych tego rodzaju rozwiązań, ograniczając sferę aktywności informatycznej do opracowania własnych stron internetowych, których wykonaniem i prowadzeniem zajmują się podmioty zewnętrzne. Tego rodzaju przejaw aktywności przedsiębiorstwa w wirtualnym świecie, w opinii przedsiębiorcy, podnosi jego wiarygodność w oczach podmiotów zewnętrznych, przede wszystkim jednak może stanowić względnie tani instrument pozyskiwania nowych klientów.

Przedstawione w tabeli 4 dane pozwalają na stwierdzenie, iż niewystarczającym do swobodnego konkurowania składnikiem wiedzy w badanym przedsiębiorstwie jest wiedza o systemach informatycznego wspomaganie zarządzania. Najwyższą wartość mają elementy dotyczące procesów zarządzania zasobami ludzkimi i finansami.

Wartość przeciętną w kontekście prowadzonej przez to przedsiębiorstwo rywalizacji z konkurentami mają zasoby wiedzy o procesie zarządzania zmianami. Nie



powinno to dziwić ze względu na ograniczony charakter realizacji tego procesu w badanym przedsiębiorstwie, który sprowadza się do outsourcingu z jednej strony niektórych funkcji do realizacji przez zewnętrznych kontraktorów, z drugiej zaś do wykonywania usług przewozowych zlecanych przez inne organizacje.

Jak można zauważyć, aktywność rynkowa małego przedsiębiorstwa transportowego odzwierciedla ze znacznym prawdopodobieństwem stan wiedzy przedsiębiorcy o metodach zarządzania. Rozpoznanie dokonane w tym zakresie w badanej organizacji przedstawiają dane zawarte w tab. 5.

Tabela 5. Stan wiedzy małego przedsiębiorstwa transportowego o metodach zarządzania

Składnik wiedzy o metodach zarządzania, w tym o:	Ocena danego składnika wiedzy w badanym małym przedsiębiorstwie*
– zarządzania relacjami z klientami	3
– formułowania strategii	3
– zarządzania finansami	3
– kompleksowego zarządzania jakością	2
– rachunkowości zarządczej	3
– zarządzania zasobami ludzkimi	3
– zarządzania procesami logistycznymi	3
– innych	–

\* skala przyjętych wag oznacza: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aktywność rynkowa małych przedsiębiorstw we współczesnych warunkach wskazuje zwiększone zapotrzebowanie na wiedzę o metodach zarządzania. Diagnozę składników wiedzy w tym zakresie przedstawiono w tab. 5. Ze względu na niemal hegemoniczną rolę zajmowaną w procesie zarządzania małym przedsiębiorstwem przez przedsiębiorcę, sposób jego realizacji uzależniony jest od jego wiedzy o procesach.

Wzorem poprzednich ustaleń, także i w tym przypadku, przedsiębiorstwo deklaruje najwyższy poziom posiadanej przez niego wiedzy w zakresie metod zarządzania. Wiedza tego rodzaju pod względem zapewnienia swobody konkurowania jest na najwyższym poziomie w odniesieniu do procesów zarządzania kadrami, logistycznego i zarządzania finansami.

Przeciętny zaś jest poziom wiedzy dotyczący kompleksowego zarządzania jakością, którego przedsiębiorstwo w pełni nie realizuje, koncentrując się tylko na jego przejawie, którym jest konieczne z punktu widzenia realizacji zamówień nabywców posiadanie norm ISO. Przedsiębiorca w wywiadzie stwierdził, iż traktuje je jako konieczność i nie widzi w jego przedsiębiorstwie zdecydowanych korzyści, których wdrożenie owego systemu przyniosło.

### 3. Zakończenie

Współczesny transport ulega dynamicznym zmianom, które prowadzą w stronę koniecznej reorientacji sposobu jego funkcjonowania. Dla przedsiębiorstw działających w tym sektorze coraz ważniejsza staje się nie tylko umiejętność dostrzegania zmian, lecz przede wszystkim odpowiednio szybka zdolność inicjowania procesów dostosowawczych. Bez wątpienia kluczowe znaczenie dla odpowiedniej alokacji zwłaszcza małych przedsiębiorstw ma wiedza. To ona jest w stanie zapewnić tym organizacjom niezbędną (z punktu widzenia toczącej się w tym sektorze rywalizacji konkurencyjnej) unikatowość świadczonych przez nie usług, która może być załączkiem usatysfakcjonowania klientów, zwłaszcza tych, którzy wyrażają mniejsze uwrażliwienie na koszty, wyżej ceniąc jakość i profesjonalizm świadczonych usług.

Zagadnienie opracowane na podstawie studium przypadku potwierdziło, iż konkurencyjność małego przedsiębiorstwa transportowego wymaga dysponowania elementarnymi zasobami wiedzy o posiadanych przez nie zasobach o charakterze społecznym. Badane przedsiębiorstwo dysponuje odpowiadającymi temu warunkowi aktywami, co pozwala sądzić, iż utrzyma dotychczasową przewagę na zmieniającym się konkurencyjnym rynku usług przewozowych.

### Literatura

- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE, Katowice 2002.
- Downar W., *System transportowy. Kształtowanie wartości dla interesariusza*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Niedzielski P., *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- Niezurawski L., *Wiedza o kliencie jako element procesu budowy trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2005.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rosa G., *Usługi transportowe. Rynek – konkurencja – marketing*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Rutka R., Czerska M., *Spoleczno-organizacyjne bariery zarządzania wiedzą w polskich jednostkach gospodarczych. Identyfikacja i sposoby ograniczenia*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2005.
- Stankiewicz J.M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2002.

- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 roku, DzU 2004 nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
- Załoga E., Kwarciański T., *Strategie rynkowe w transporcie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Zarządzanie wiedzą, jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. J.M. Stan-kiewicz, TNOiK, Toruń 2006.

## **KNOWLEDGE ABOUT THE INTERNAL RESOURCES VERSUS COMPETITIVE BEHAVIOURS OF THE TRANSPORT SMALL BUSINESS**

### **Summary**

The purpose of this article is the identification of the range and the level of knowledge possessed by a small transportation enterprise about its own social sources assets which are essential to guarantee it a long-term development in the conditions of inconstancy and unpredictability of changes happening in its environment. In its empirical layer the case study of a small enterprise working in Świętokrzyski region is presented.