

Anna MICHNA
Roman KMIECIAK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

ORIENTACJA RYNKOWA A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W KONTEKŚCIE ROZWOJU I WZROSTU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. W artykule przedstawiono analizę zależności między orientacją rynkową, zarządzaniem wiedzą a wzrostem i rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Omówiono dwa główne podejścia do orientacji rynkowej, kulturowe i behawioralne, przedstawiono narzędzie badawcze do pomiaru orientacji rynkowej oraz wskazano na specyfiki orientacji rynkowej i zarządzania wiedzą w MSP.

MARKET ORIENTATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CONTEXT OF GROWTH AND DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary. The paper presents relationships between market orientation (MO), knowledge management (KM) and growth and development of small and medium-sized enterprises (SMEs). Two main perspectives on market orientation, cultural and behavioral, were discussed. Moreover, the MARKOR scale of market orientation and specific character of MO and KM in SMEs were presented.

1. Wstęp

Wiedzę postrzega się obecnie jako istotny czynnik mogący zapewnić przedsiębiorstwu sukces, zarządzanie wiedzą natomiast to sposób, w jaki menedżerowie mogą radzić sobie ze

wzrastającą złożonością i globalizacją rynków.¹ W literaturze analizowano związek zarządzania wiedzą z m.in. innowacyjnością² i technologiami informacyjnymi.³ Wiele analiz dotyczyło wpływu zarządzania wiedzą na wzrost i rozwój przedsiębiorstw. Wynik badań empirycznych zarówno ilościowych, jak i jakościowych wskazuje na dodatni związek zarządzania wiedzą z miernikami wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.⁴

Odrębny, ale komplementarny kierunek badań dotyczy orientacji rynkowej przedsiębiorstw. Według Hunta i Morgana orientacja rynkowa to:⁵ (1) systematyczne gromadzenia informacji o klientach i konkurentach zarówno obecnych, jak i potencjalnych, (2) systematyczna analiza informacji w celu rozwijania wiedzy o rynku oraz (3) systematyczne wykorzystywanie tej wiedzy, aby rozpoznawać, rozumieć, kreować, wybierać, wdrażać i modyfikować strategię. Podobnie jak w przypadku zarządzania wiedzą, badania potwierdzają dodatni związek orientacji rynkowej ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstwa (zob. tab. 2).

Celem artykułu jest analiza zależności pomiędzy zarządzaniem wiedzą, orientacją rynkową a wzrostem i rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Obie koncepcje, zarządzanie wiedzą i orientacja rynkowa, podkreślają znaczenie wiedzy oraz wykazują istotne powiązanie z rozwojem przedsiębiorstwa. Interesujące są jednak zagadnienia: jaki jest związek obu koncepcji ze wzrostem przedsiębiorstwa (bezpośredni czy pośredni) oraz jaka jest zależność pomiędzy zarządzaniem wiedzą a orientacją rynkową (kierunek zależności).

2. Orientacja rynkowa

Koncepcja marketingowa zakłada, że klucz do sukcesu przedsiębiorstwa leży w określaniu potrzeb i wymagań klientów oraz zaspokojeniu tych potrzeb w sposób bardziej wydajny i skuteczny od konkurentów.⁶ Orientacja rynkowa odnosi się natomiast do operacjonalizacji koncepcji marketingowej i odzwierciedla zakres, w jakim działania

¹ Wang C.L., Hult G.T.M., Ketchen D.J., Ahmed P.K.: Knowledge Management Orientation, Market Orientation, and Firm Performance: an Integration and Empirical Examination. "Journal of Strategic Marketing", Vol. 17(2), 2009, p. 99-122.

² Darroch J., McNaughton R.: Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms. "European Journal of Marketing", Vol. 37(3/4), 2003, p. 572-593.

³ Wang E., Klein G., Jiang J.J.: IT Support in Manufacturing Firms for a Knowledge Management Dynamic Capability Link to Performance. "International Journal of Production Research", Vol. 45(11), 2007, p. 2419-2434.

⁴ Zack M., McKeen J., Singh S.: Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis. "Journal of Knowledge Management", Vol. 13(6), 2009, p. 392-409.

⁵ Hunt S.D., Morgan R.M.: The Comparative Advantage Theory of Competition. "Journal of Marketing", Vol. 59(2), 1995, p. 1-16.

⁶ Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Felberg, Warszawa 1999.

przedsiębiorstwa są zgodne z koncepcją marketingową.⁷ Morgan i Strong⁸ określają przedsiębiorstwo o orientacji rynkowej jako takie, w którym istnieje przekonanie, że zrozumienie obecnych i potencjalnych potrzeb klientów jest fundamentalne, by zapewnić klientom większą wartość; które wspiera systematyczne gromadzenie i dzielenie się informacjami dotyczącymi obecnych i potencjalnych klientów i konkurentów oraz które nadaje priorytet odpowiedziom na zmieniające się potrzeby klientów i poczynania konkurentów, aby wykorzystać pojawiające się możliwości i omijać zagrożenia.

W literaturze przedmiotu znane są dwa główne podejścia do orientacji rynkowej, kulturowe i behawioralne, spopularyzowane odpowiednio przez Kohligo i Jaworskiego⁹ oraz Narvera i Slatera.¹⁰

Narver i Slater orientację rynkową rozpatrują z perspektywy kulturowej i definiują ją jako kulturę organizacji, która najskuteczniej promuje zachowania niezbędne do kreowania większej wartości dla nabywców i, w ten sposób, do stałej poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyróżniają oni trzy składniki orientacji rynkowej: orientację na klienta, na konkurencję oraz koordynację międzyfunkcjonalną. Orientacja na klienta i orientacja na konkurencję obejmują wszystkie działania przedsiębiorstwa, które obejmują pozyskiwanie informacji o klientach i konkurentach na danym rynku oraz rozpowszechnianie tych informacji w przedsiębiorstwie. Trzeci składnik orientacji rynkowej, koordynacja międzyfunkcjonalna, bazuje na informacjach o klientach i konkurentach i obejmuje skoordynowane działania przedsiębiorstwa na rzecz dostarczenia klientom większej wartości. Działania te zwykle wykraczają poza dział marketingu i obejmują różne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa.

Kohli i Jaworski rozpatrują z perspektywy behawioralnej orientację rynkową, która według nich obejmuje trzy kluczowe działania w ramach organizacji: tworzenie wiedzy o rynku, rozpowszechnianie tej wiedzy w organizacji oraz reakcję na tę wiedzę. Tworzenie wiedzy o rynku obejmuje nie tylko gromadzenie informacji o zwerbalizowanych potrzebach i preferencjach klientów, ale także analizę czynników, które wpływają na te potrzeby i preferencje, np.: regulacje prawne czy rozwój techniki i technologii. W ramach tworzenia wiedzy o rynku podkreśla się znaczenie następujących umiejętności: odróżnienia potrzeb pośredników, nabywców i końcowych użytkowników produktów oraz przewidzenia

⁷ Demirbag M., Koh S.C.L., Tatoglu E., Zaim S.: TQM and Market Orientation's Impact on SMEs' Performance. "Industrial Management & Data Systems", Vol. 106(8), 2006, p. 1206-1228.

⁸ Morgan R.E., Strong C.: Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. "European Journal of Marketing", Vol. 32(11/12), 1997, p. 1051-1073.

⁹ Kohli A.K., Jaworski B.J.: Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. "Journal of Marketing", Vol. 54(2), 1990, p. 1-18.

¹⁰ Narver J.C., Slater S.F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. "Journal of Marketing", Vol. 54(4), 1990, p. 20-35.

przyszłych potrzeb klientów i zainicjowania działań pozwalających na ich zaspokojenie w przyszłości. Niezależnie od tego, w jakim dziale przedsiębiorstwa wiedza o rynku została pozyskana lub rozwinięta (np. w działach marketingu, badawczo-rozwojowym czy finansowym), wiedzę tę należy skutecznie rozpowszechnić w całym przedsiębiorstwie, z wykorzystaniem kanałów komunikacyjnych formalnych i nieformalnych. Dzięki temu tworzy się wspólne podstawy dla konkretnych działań realizowanych przez różne wydziały przedsiębiorstwa. Trzeci składnik orientacji rynkowej, reakcja na wiedzę rynkową, to działania przedsiębiorstwa podjęte w odpowiedzi na wiedzę, która została wygenerowana i rozpowszechniona, które w szczególności obejmują: wybór rynków docelowych, projektowanie i oferowanie produktów, które zaspakajają obecne i przewidywane potrzeby klientów, oraz produkcję, dystrybucję i promocję produktów w taki sposób, aby wywoływać pozytywną odpowiedź ze strony końcowych użytkowników.

Analiza porównawcza dwóch opisanych podejść do orientacji rynkowej wskazuje na ich istotne podobieństwo. Oba podejścia zakładają, że orientacja rynkowa może w przedsiębiorstwach być w różnym stopniu rozwinięta oraz podkreślają znaczenie gromadzenia i przetwarzania informacji o klientach i konkurentach oraz zaangażowania w tym procesie różnych działów przedsiębiorstwa. Różnicę obu podejść można dostrzec w przyjętych założeniach. O ile działania dotyczące tworzenia i przetwarzania wiedzy o rynku stanowią istotę orientacji rynkowej w podejściu behawioralnym, o tyle w podejściu kulturowym są raczej efektem orientacji rynkowej.¹¹

Do pomiaru orientacji rynkowej przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystuje się narzędzia MKTOR lub MARKOR. MKTOR zawiera 15 wskaźników, a odpowiedzi udziela się z wykorzystaniem 7-stopniowej skali Likerta.¹² MARKOR zawiera 20 wskaźników, na które respondenci udzielają odpowiedzi z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta.¹³ W tabeli 1 przedstawiono narzędzie do badania orientacji rynkowej MARKOR. Pytania o odwróconym kodowaniu (destymulanty) oznaczono literą R.

¹¹ Mavondo F.T., Chimhanzi J., Steward J.: Learning Orientation and Market Orientation. Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance. „European Journal of Marketing”, Vol. 39(11/12), 2005, p. 1235-1263.

¹² Narver J.C., Slater S.F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. “Journal of Marketing”, Vol. 54(4), 1990, p. 20-35.

¹³ Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A.: MARKOR: A Measure of Market Orientation. “Journal of Marketing Research”, Vol. 30(4), 1993, p. 467-477.

Tabela 1

Narzędzie do badania orientacji rynkowej MARKOR

Wymiar	Pytania
Tworzenie wiedzy o rynku	1. W naszej jednostce organizacyjnej spotykamy się z klientami co najmniej raz w roku, aby dowiedzieć się, jakich produktów lub usług będą oni potrzebować w przyszłości.
	2. W naszej jednostce organizacyjnej przeprowadzamy wiele badań rynkowych.
	3. Powoli dostrzegamy zmiany w preferencjach naszych klientów, dotyczących produktów. (R)
	4. Co najmniej raz w roku przeprowadzamy ankietę wśród naszych klientów, aby ocenić jakość naszych produktów i usług.
	5. Powoli dostrzegamy zasadnicze zmiany w naszej branży (np. dotyczące konkurencji, technologii, przepisów prawnych). (R)
	6. Okresowo oceniamy prawdopodobny wpływ zmian w otoczeniu naszego przedsiębiorstwa (np. przepisów prawnych) na klientów.
Rozpowszechnianie wiedzy o rynku	7. Co najmniej raz na kwartał mamy międzywydziałowe spotkania, aby przedyskutować rynkowe trendy i wydarzenia.
	8. W naszej jednostce organizacyjnej pracownicy marketingu omawiają przyszłe potrzeby klientów z innymi działami funkcjonalnymi.
	9. Gdy coś ważnego przydarzy się głównemu klientowi na rynku, cała jednostka organizacyjna szybko o tym wie.
	10. Dane o satysfakcji klientów są regularnie rozpowszechniane pomiędzy wszystkimi poziomami organizacyjnymi w naszej jednostce organizacyjnej.
	11. Gdy jeden dział dowiadyuje się czegoś ważnego o konkurentach, powoli zostają zaalarmowane inne działy (R).
Reakcja na wiedzę o rynku	12. Długo decydujemy, jak zareagować na zmiany cen u konkurentów. (R)
	13. Z różnych powodów mamy tendencję do ignorowania zmian w potrzebach naszych klientów, dotyczących produktów lub usług. (R)
	14. Okresowo oceniamy wysiłki na rzecz rozwoju naszych produktów, aby zapewnić, że są zgodne z potrzebami klientów.
	15. Okresowo kilka działów zbiera się, by zaplanować reakcję na zmiany zachodzące w naszym otoczeniu biznesowym.
	16. Gdyby nasz główny konkurent zamierzał rozpocząć intensywną kampanię skierowaną do naszych klientów, natychmiast zareagowalibyśmy.
	17. Działalność różnych działów w naszej jednostce organizacyjnej jest dobrze skoordynowana.
	18. Skargi klientów są ignorowane w naszej jednostce organizacyjnej. (R)
	19. Nawet jeśli wymyślimy wspaniały plan marketingowy, prawdopodobnie nie będziemy w stanie wdrożyć go w krótkim czasie.
	20. Gdy dowiadujemy się, że klienci oczekują od nas modyfikacji produktu, właściwe działy podejmują wspólny wysiłek, by to zrealizować.

Źródło: Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A.: MARKOR: A Measure of Market Orientation. "Journal of Marketing Research", Vol. 30(4), 1993, p. 467.

W badaniach empirycznych analizowano związek orientacji rynkowej ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstwa, czynniki wpływające na ten związek oraz determinanty orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. Wykazano bezpośredni¹⁴ lub pośredni (np. przez innowacje)¹⁵ związek orientacji rynkowej z miernikami wzrostu i rozwoju dużych

¹⁴ Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A.: Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. "Industrial Marketing Management", Vol. 33(5), 2004, p. 429-438.

¹⁵ Han J.K., Kim N., Sirvastava R.K.: Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? "Journal of Marketing", Vol. 62(4), 1998, p. 30-45.

przedsiębiorstw. Istotność tego związku potwierdzono także w małych i średnich przedsiębiorstwach (tab. 2).

Tabela 2

Badania związku pomiędzy orientacją rynkową a wzrostem/rozwojem MSP

Badanie	Próba badawcza	Wskaźniki wzrostu/rozwoju	Związek pomiędzy orientacją rynkową a wzrostem/rozwojem MSP
Davis, Babakus, Englis, Pett (2010) [6]	155 amerykańskich usługowych MSP	Wzrost udziału w rynku i wzrost sprzedaży w ciągu ostatnich trzech lat	Dodatni
Baker, Sinkula (2009) [3]	88 amerykańskich MSP	Zmiana przychodów, zmiana zysku, zmiana rentowności	Dodatni
Ledwith, O'Dwyer, Michale (2009) [21]	106 irlandzkich produkcyjnych MSP	Wzrost sprzedaży, rentowność, sukces nowych produktów, udział nowych produktów w sprzedaży, udział w rynku, zwrot z inwestycji, wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)	Orientacja na konkurencję ma pośredni wpływ na wzrost/rozwoj przez wyniki rynkowe i finansowe osiągnięte przez nowe produkty
Armario, Ruiz, Armario (2008) [2]	112 hiszpańskich MSP	Przychody ze sprzedaży za granicą do przychodów ogółem, wzrost sprzedaży za granicą, rentowność sprzedaży za granicą, wzrost rentowności sprzedaży za granicą, wskaźnik sukcesu nowych produktów za granicą	Dodatni związek z wynikami działalności eksportowej
Li, Zhao, Tan, Liu (2008) [22]	213 chińskich MSP	Zwrot z inwestycji, zysk, udział w rynku (w porównaniu do konkurencji)	Dodatni
Low, Chapman, Sloan (2007) [23]	73 australijskie produkcyjne MSP	Rentowność brutto, wskaźnik obrotu zapasami, wskaźnik obrotu aktywami, zwrot z inwestycji, rentowność sprzedaży	Dodatni z rentownością brutto
Demirbag, Koh, Tatoglu, Zaim (2006) [7]	141 tureckich MSP	Jedenaście mierników finansowych i niefinansowych, m.in.: wzrost przychodów, zwrot z aktywów, jakość produktów	Brak bezpośredniego związku; związek pośredni przez TQM
Keskin (2006) [17]	157 tureckich MSP	Udział w rynku, wzrost przedsiębiorstwa, rentowność, ogólny sukces, wielkość przedsiębiorstwa	Brak bezpośredniego związku; związek pośredni przez organizacyjne uczenie się i innowacyjność
Kara, Spillan, DeShields (2005) [16]	153 amerykańskie małe przedsiębiorstwa usługowe	Sprzedaż, wzrost dochodów, udział w rynku, zwrot z inwestycji (szacowane przez menadżerów)	Dodatni
Mavondo, Chimhanzi, Steward (2005) [24]	220 przedsiębiorstw australijskich średniej wielkości	Skala Likerta: wzrost udziału w rynku, wzrost sprzedaży, rentowność	Dodatni pośredni (przez praktyki zarządzania zasobami ludzkimi)

cd. tab. 2

Pelham (2000) [27]	235 amerykańskich produkcyjnych MSP	Jakość produktów, sukces nowych produktów, wskaźnik utrzymania klientów, poziom sprzedaży, wzrost sprzedaży, udział w rynku, zwrot z kapitału własnego, rentowność, zwrot z inwestycji	Dodatni
Appiah-Adu, Singh (1998) [1]	101 brytyjskich produkcyjnych i usługowych przedsiębiorstw średniej wielkości	Wskaźnik sukcesu nowego produktu, wzrost sprzedaży, zwrot na inwestycji	Dodatni związek pomiędzy orientacją na klienta a miernikami wzrostu/rozwoju

Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie wskazuje się na specyfikę orientacji rynkowej w małych przedsiębiorstwach.¹⁶ Występują tu mniejsze możliwości zatrudniania specjalistów od marketingu i gromadzenia informacji o rynku. Wiedza o rynku jest głównie tworzona na podstawie kontaktów osobistych (np. z dostawcami, klientami) i źródeł wtórnych (np. czasopism branżowych, dostępnych badań rynkowych). Jednak małe przedsiębiorstwa funkcjonujące blisko klientów na rynku lokalnym lub regionalnym mogą tę wiedzę skuteczniej wykorzystać w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami.

Orientacja rynkowa wymaga rozpowszechniania wiedzy o rynku w całym przedsiębiorstwie. Ten wymóg nie wydaje się być szczególnie istotny w małych przedsiębiorstwach, w których władza jest scentralizowana i właściciel/menedżer podejmuje większość decyzji. Jednak dzielenie się informacjami o rynku z pracownikami przyczynia się do lepszego zrozumienia przez pracowników celów realizowanych zadań i zwiększa ich motywację. Badania potwierdzają dodatni związek orientacji rynkowej z satysfakcją z pracy¹⁷ i zaangażowaniem pracowników.¹⁸

Niska formalizacja, ograniczenie biurokratycznych procedur, stosowanie uniwersalnych maszyn i urządzeń oraz umiejętność wychwycenia nawet słabych sygnałów z otoczenia dzięki częstym i bezpośrednim kontaktom z klientami sprawiają, że małe przedsiębiorstwa są zdolne do szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym, w tym w szczególności na zmieniające się potrzeby klientów. Jednak ich zdolność reakcji jest ograniczana przez posiadane zasoby finansowe i techniczne.¹⁹

¹⁶ Verhees F.J.H.M., Meulenber M.T.G.: Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. "Journal of Small Business Management", Vol. 42(2), 2004, p. 134-154.

¹⁷ Zhou K.Z., Li J.J., Zhou N., Su C.: Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence from China. "Strategic Management Journal", Vol. 29(9), 2008, p. 985-1000.

¹⁸ Kohli A.K., Jaworski B.J.: Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. "Journal of Marketing", Vol. 54(2), 1990, p. 1-18.

¹⁹ Verhees F.J.H.M., Meulenber M.T.G.: op.cit.

3. Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach

Zarządzanie wiedzą w ciągu ostatniej dekady stało się jednym z kluczowych zagadnień będących w centrum zainteresowania współczesnych organizacji. Gupta i in.²⁰ określają zarządzanie wiedzą jako proces, który wspiera organizację w wyszukiwaniu, selekcjonowaniu, organizowaniu i rozpowszechnianiu istotnych informacji i ekspertyz, niezbędny do takich działań, jak: rozwiązywanie problemów, uczenie się, planowanie strategiczne i podejmowanie decyzji. Aspekty procesowe i strukturalne zawiera definicja Gurteena, według której zarządzanie wiedzą to „wyłaniający się układ organizacyjnego projektu i operacyjnych zasad, procesów, organizacyjnych struktur, zastosowań i technologii, które pomagają pracownikom wiedzy podwyższyć ich kreatywność i zdolność do dostarczenia wartości handlowej”.²¹

Zagadnienie zarządzania wiedzą jest przede wszystkim rozpatrywane w kontekście dużych organizacji. Relatywnie mało uwagi natomiast poświęca się w literaturze specyfice zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.²²

Koncentracja uwagi badaczy na dużych przedsiębiorstwach po części wynika z faktu, że im większe przedsiębiorstwo, tym większe wyzwania odnośnie do kluczowych procesów zarządzania wiedzą, w tym np. rozpowszechniania wiedzy. Świadomość wiedzy, jaką organizacja posiada, jest większa w MSP niż w dużych organizacjach. Ze względu na rozmiar przedsiębiorstwa MSP nie mają takich samych problemów w komunikacji i rozpowszechnianiu wiedzy wewnątrz organizacji jak duże przedsiębiorstwa, zatem formalne działania i procesy z zakresu rozpowszechniania wiedzy są rzadziej wdrażane.²³ Poza tym w formalnym podejściu do zarządzania wiedzą wykorzystuje się systemy informatyczne, które są kosztowne i przeznaczone przeważnie dla dużych organizacji. Bariery finansowe i odmienne potrzeby MSP sprawiają zatem, że formalne zarządzanie wiedzą może nie być w pełni wdrażane w MSP.

Badanie wskazuje, że większość MSP deklaruje brak zarządzania wiedzą.²⁴ Niemniej jednak działania podejmowane w MSP mogą być przypisane do procesów zarządzania wiedzą: tworzenie, rozwijanie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy. Zatem w MSP zarządzanie wiedzą przebiega często w sposób nieświadomy, bez stosowania specyficznego języka zarządzania wiedzą, i przez to ma charakter nieformalny. Przez nieformalne

²⁰ Gupta B., Iyer L.S., Aronson J.E.: Knowledge Management: Practices and Challenges. “Industrial Management & Data Systems”, Vol. 100(1), 2000, p. 17.

²¹ Gurteen D.: Knowledge, Creativity and Innovation. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 2(1), 1998, p. 6, [za:] Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 26.

²² Hutchinson V., Quintas P.: Do SMEs Do Knowledge Management? Or Simply Manage What They Know? “International Small Business Journal”, Vol. 26(2), 2008, p. 131-154.

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

zarządzanie wiedzą rozumie się tu działania z zakresu zarządzania wiedzą, które nie są określane jako zarządzanie wiedzą lub które nie są zawarte w polityce, planach, strukturach czy projektach znanych jako zarządzanie wiedzą.

Przedstawione wnioski nie oznaczają jednak, że zarządzanie wiedzą w MSP przebiega tylko w sposób nieświadomy. W części MSP przebiega ono zarówno w sposób nieformalny, jak i formalny, z wykorzystaniem terminologii zarządzania wiedzą.

Ponadto, porównując zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach różnej wielkości, można zauważyć, że:²⁵

- MSP mają korzystniejszą sytuację, by pozyskiwać wiedzę o klientach. Sprzyjają temu bezpośrednie i osobiste kontakty między klientami a menedżerami i pracownikami MSP;
- w MSP wiedza jest zwykle przekazywana werbalnie (słownie). Tworzenie formalnego systemu do kodyfikowania i przechowywania wiedzy postrzegane jest jako niewykonalne ze względu na duże obciążenie pracowników MSP codzienną pracą. Dodatkowo MSP w porównaniu do dużych przedsiębiorstw mają ograniczone zasoby i umiejętności utrzymywania repozytorium wiedzy, a wiedza jest przechowywana głównie w pamięci pracowników. Jednak, ze względu na rozmiar, MSP mają mniejsze zasoby wiedzy, przez co łatwiej je organizować i przechowywać;
- w MSP w porównaniu do dużych przedsiębiorstw jest prostsza struktura organizacyjna, która ułatwia komunikację i bezpośrednie kontakty między pracownikami. Sprzyja to tworzeniu sieci wiedzy i rozpowszechnianiu wiedzy wewnątrz organizacji.

4. Orientacja rynkowa a zarządzanie wiedzą

W literaturze wskazuje się na związek orientacji rynkowej z zarządzaniem wiedzą. Część badaczy orientację rynkową postrzega jako element składowy orientacji na wiedzę.²⁶ Orientacja na wiedzę jest zatem pojęciem szerszym od orientacji rynkowej i oprócz informacji o rynku obejmuje także informacje o czynnikach pozarynkowych, takie jak np. informacje o technologii i o finansach.

W badaniach empirycznych, które nie były ukierunkowane na MSP, stwierdzono istotny bezpośredni wpływ zarządzania wiedzą na orientację rynkową oraz pośredni, poprzez orientację rynkową, wpływ zarządzania wiedzą na mierniki wzrostu i rozwoju przedsię-

²⁵ Daud S., Yusoff W.F.W.: Knowledge Management and Firm Performance in SMEs: The Role of Social Capital as a Mediating Variable. "Asian Academy of Management Journal", Vol. 15(2), 2010, p. 135-155.

²⁶ Darroch J., McNaughton R.: Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms. "European Journal of Marketing", Vol. 37(3/4), 2003, p. 572-593.

biorstw.²⁷ Badano także zależność odwrotną i stwierdzono, że kultura przedsiębiorstwa zorientowana na rynek jest determinantem zarządzania wiedzą, w tym w szczególności pozyskiwania i rozpowszechniania wiedzy.²⁸ Zatem o ile nie ma pełnej zgody co do kierunku zależności przyczynowych pomiędzy orientacją rynkową a zarządzaniem wiedzą, badania potwierdzają, przynajmniej w dużych przedsiębiorstwach, istotną dodatnią zależność pomiędzy tymi zjawiskami. Zależność ta znajduje swoje racjonalne uzasadnienie.

Brak odpowiednich mechanizmów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie hamuje lub wręcz uniemożliwia skuteczną realizację działań z zakresu tworzenia i rozpowszechniania wiedzy o rynku oraz w konsekwencji odpowiednią reakcję przedsiębiorstwa na tę wiedzę. W przeciwieństwie do tego, wdrożone zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie zapewnia warunki do przetwarzania, interpretowania i wykorzystywania wiedzy o rynkowych trendach i wydarzeniach. Integracja zarządzania wiedzą z orientacją rynkową może zatem być kluczową kompetencją i przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo analizuje posiadane zasoby wiedzy i tworzy wiedzę w powiązaniu z potrzebami i wymaganiami pochodzącymi z rynku. W ten sposób następuje połączenie dwóch podejść do formułowania strategii: „od wewnątrz do zewnątrz” – podejście zasobowe (tu: analiza posiadanych zasobów wiedzy) i „od zewnątrz do wewnątrz” – klasyczna szkoła myślenia strategicznego (tu: orientacja rynkowa).²⁹

5. Wnioski

Celem artykułu była analiza współzależności między orientacją rynkową, zarządzaniem wiedzą oraz wzrostem i rozwojem małych oraz średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone na podstawie literatury przedmiotu rozważania pozwalają sformułować następujące wnioski:

1. Orientacja rynkowa oraz zarządzanie wiedzą są zjawiskami przebiegającymi odmiennie w MSP w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami. Odmienność ta wynika ze specyfiki MSP, w tym m.in. z: niewielkich rozmiarów przedsiębiorstwa, niesformalizowanej struktury organizacyjnej i funkcjonowania na bliskim w sensie geograficznym rynku.

²⁷ Wang C.L., Hult G.T.M., Ketchen D.J., Ahmed P.K.: Knowledge Management Orientation, Market Orientation, and Firm Performance: an Integration and Empirical Examination. “Journal of Strategic Marketing”, Vol. 17(2), 2009, p. 99-122.

²⁸ Hu Y.: The Impact of Market Orientation on Knowledge Management: An Empirical Investigation in China. Materiały konferencyjne Third International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, Phuket, Tajlandia 9-10 stycznia 2010, p. 432-435.

²⁹ Wang C.L., Hult G.T.M., Ketchen D.J., Ahmed P.K.: Knowledge Management Orientation, Market Orientation, and Firm Performance: an Integration and Empirical Examination. “Journal of Strategic Marketing”, Vol. 17(2), 2009, p. 99-122.

2. Większość przeanalizowanych badań potwierdza bezpośredni lub pośredni istotny, dodatni związek orientacji rynkowej ze wzrostem/rozwojem MSP. Jako czynniki pośredniczące w tej relacji wskazywano np.: innowacyjność i organizacyjne uczenie się.
3. Badanie empiryczne dotyczące zarządzania wiedzą są skoncentrowane przede wszystkim na dużych organizacjach, w których procesy wiedzy mają charakter bardziej złożony i formalny w porównaniu z sytuacją w MSP.
4. Badania wskazują na istotny związek zarządzania wiedzą z orientacją rynkową. Obie koncepcje stawiają w centrum uwagi wiedzę oraz są postrzegane jako determinanty wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Chociaż istnieje korelacja pomiędzy zarządzaniem wiedzą a orientacją rynkową, badania nie wskazują jednoznacznie kierunku zależności pomiędzy tymi zjawiskami.

Bibliografia

1. Appiah-Adu K., Singh S.: Customer Orientation and Performance: a Study of SMEs. „Management Decision”, Vol. 36(6), 1998.
2. Armario J.M., Ruiz D.M., Armario E.M.: Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. “Journal of Small Business Management”, Vol. 46(4), 2008.
3. Baker W.E., Sinkula J.M.: The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. “Journal of Small Business Management”, Vol. 47(4), 2009.
4. Darroch J., McNaughton R.: Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms. “European Journal of Marketing”, Vol. 37(3/4), 2003.
5. Daud S., Yusoff W.F.W.: Knowledge Management and Firm Performance in SMEs: The Role of Social Capital as a Mediating Variable. “Asian Academy of Management Journal” Vol. 15(2), 2010.
6. Davis P.S., Babakus E., Englis P.D., Pett T.: The Influence of CEO Gender on Market Orientation and Performance in Service Small and Medium-Sized Service Businesses. “Journal of Small Business Management”, Vol. 48(4), 2010.
7. Demirbag M., Koh S.C.L., Tatoglu E., Zaim S.: TQM and Market Orientation's Impact on SMEs' Performance. “Industrial Management & Data Systems”, Vol. 106(8), 2006.
8. Gupta B., Iyer L.S., Aronson J.E.: Knowledge Management: Practices and Challenges. “Industrial Management & Data Systems”, Vol. 100(1), 2000.

9. Gurteen D.: Knowledge, Creativity and Innovation. "Journal of Knowledge Management", Vol. 2(1), 1998, p. 6, [za:] Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
10. Han J.K., Kim N. Sirvastava R.K.: Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? "Journal of Marketing", Vol. 62(4), 1998.
11. Hu Y.: The Impact of Market Orientation on Knowledge Management: An Empirical Investigation in China. Materiały konferencyjne Third International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, Phuket, Tajlandia, 9-10 stycznia 2010.
12. Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A.: Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. "Industrial Marketing Management", Vol. 33(5), 2004.
13. Hunt S.D., Morgan R.M.: The Comparative Advantage Theory of Competition. "Journal of Marketing", Vol. 59(2), 1995.
14. Hutchinson V., Quintas P.: Do SMEs Do Knowledge Management? Or Simply Manage What They Know? "International Small Business Journal", Vol. 26(2), 2008.
15. Jaworski B.J., Kohli A.K.: Market Orientation: Antecedents and Consequence. "Journal of Marketing", Vol. 57(3), 1993.
16. Kara A., Spillan J.E., DeShields Jr O.W.: The effect of a Market Orientation on Business Performance: a Study of Small-sized Service Retailers Using MARKOR Scale. "Journal of Small Business Management", Vol. 43(2), 2005.
17. Keskin H.: Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs. An Extended Model. „European Journal of Innovation Management”, Vol. 9(4), 2006.
18. Kohli A.K, Jaworski B.J., Kumar A.: MARKOR: A Measure of Market Orientation. "Journal of Marketing Research", Vol. 30(4), 1993.
19. Kohli A.K., Jaworski B.J.: Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. "Journal of Marketing", Vol. 54(2), 1990.
20. Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Felberg, Warszawa 1999.
21. Ledwith A., O'Dwyer M.: Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms. "Journal of Product Innovation Management", Vol. 26(6), 2009.
22. Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y.: Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. "Journal of Small Business Management", Vol. 46(1), 2008.
23. Low D.R., Chapman R.L., Sloan T.R.: Inter-relationships between Innovation and Market Orientation in SMEs. "Management Research News", Vol. 30(12), 2007.

24. Mavondo F.T., Chimhanzi J., Steward J.: Learning Orientation and Market Orientation. Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance. „European Journal of Marketing”, Vol. 39(11/12), 2005.
25. Morgan R.E., Strong C.: Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. “European Journal of Marketing”, Vol. 32(11/12), 1997.
26. Narver J.C., Slater S.F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. “Journal of Marketing”, Vol. 54(4), 1990.
27. Pelham A.M.: Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. “Journal of Small Business Management”, Vol. 38(1), 2000.
28. Verhees F.J.H.M., Meulenbergh M.T.G.: Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. “Journal of Small Business Management”, Vol. 42(2), 2004.
29. Wang C.L., Hult G.T.M., Ketchen D.J., Ahmed P.K.: Knowledge Management Orientation, Market Orientation, and Firm Performance: an Integration and Empirical Examination. “Journal of Strategic Marketing”, Vol. 17(2), 2009.
30. Wang E., Klein G., Jiang J.J.: IT Support in Manufacturing Firms for a Knowledge Management Dynamic Capability Link to Performance. “International Journal of Production Research”, Vol. 45(11), 2007.
31. Zack M., McKeen J., Singh S.: Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 13(6), 2009.
32. Zhou K.Z., Li J.J., Zhou N., Su C.: Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence from China. “Strategic Management Journal”, Vol. 29(9), 2008.

Abstract

Knowledge management (KM) is defined as a process that helps enterprises to find, select, organize and transfer important information necessary for activities such as for example strategic planning and decision making.³⁰ Also two main perspectives on market orientation (MO) underline the importance of collecting and processing information about

³⁰ Gupta B., Iyer L.S., Aronson J.E.: Knowledge Management: Practices and Challenges. “Industrial Management & Data Systems”, Vol. 100(1), 2000, p. 17-21.

market.³¹ Previous empirical researches confirm significant relationship between KM, MO and growth and development of enterprises. However, KM and MO are different in SMEs in comparison to large enterprises. The differences result from characteristics of SMEs such as for example: small size, informal organization structure and being close to market. SMEs are in a better position in acquiring customers' knowledge because managers and employees in SMEs tend to have direct contact with customers.³² On the other hand, small firms usually manage knowledge informally, without the use of terminology and concepts of KM.³³

³¹ Kohli A.K, Jaworski B.J., Kumar A.: MARKOR: A Measure of Market Orientation. "Journal of Marketing Research", Vol. 30(4), 1993, p. 467-477; Narver J.C., Slater S.F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. "Journal of Marketing", Vol. 54(4), 1990, p. 20-35.

³² Daud S., Yusoff W.F.W.: Knowledge Management and Firm Performance in SMEs: The Role of Social Capital as a Mediating Variable. "Asian Academy of Management Journal" Vol. 15(2), 2010, p. 135-155.

³³ Hutchinson V., Quintas P.: Do SMEs Do Knowledge Management? Or Simply Manage What They Know? "International Small Business Journal", Vol. 26(2), 2008, p. 131-154.