

# Zarządzanie wiedzą w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku doradztwa podatkowego

Magdalena Kołton  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest ukazanie istoty koncepcji zarządzania wiedzą w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem branży doradztwa podatkowego. Biorąc pod uwagę znaczną zmienność otoczenia, przejawiającą się w częstych nowelizacjach obowiązujących przepisów prawa podatkowego, jak również nieustanną zmianę podejścia organów podatkowych oraz sądów administracyjnych do interpretacji poszczególnych przepisów, wdrożenie procesu zarządzania wiedzą w podmiotach świadczących usługi doradztwa podatkowego jest nieodzowne. Racjonalne zarządzanie wiedzą polegające na ciągłym doskonaleniu oraz dzieleniu się wiedzą na wszystkich szczeblach zespołu projektowego oraz organizacji, umożliwia wzrost jakości świadczonych usług. Ponadto przyczynia się do kreowania przewagi konkurencyjnej oraz utrzymania zaufania dotychczasowych i zyskania zaufania nowych klientów, niezbędnego w wykonywaniu zawodu społecznego, jakim jest zawód doradcy podatkowego. Artykuł powstał w oparciu o systematyczny przegląd literatury.*

**Słowa kluczowe:** doradztwo podatkowe, przewaga konkurencyjna, zarządzanie wiedzą

**Kody JEL:** M10

## 1. Wprowadzenie

W warunkach gospodarki rynkowej konkurencja uchodzi za podstawowy imperatyw działalności jednostek i organizacji, wywierający znaczny wpływ na alokację zasobów. Istotą konkurencyjności jest efektywne funkcjonowanie danego podmiotu w warunkach otoczenia konkurencyjnego, charakteryzującego się znaczną zmiennością. Podstawowym problemem, jaki nasuwa się w tym kontekście jest pytanie jak tego dokonać, zwłaszcza że nie tylko procesy zachodzące wewnątrz podmiotu, ale również w jego otoczeniu są niezwykle zmienne i dynamiczne. Powyższe sprawia, że model konkurencji sprawdzony w danych uwarunkowaniach z czasem traci na efektywności. Nie bez przyczyny zatem, jednym z podstawowych problemów zarządzania jest poszukiwanie nowych źródeł przewag konkurencyjnych.

Wskazane problemy można zaobserwować również na rynku usług doradztwa podatkowego. Zmienność otoczenia, przejawiająca się w ciągłej zmianie przepisów, odmiennego podejścia organów podatkowych oraz sądów administracyjnych, nasilenia kontroli podatkowych oraz stale rosnącej konkurencji ze strony nowych oraz dotychczas występują-

cych na rynku spółek doradztwa podatkowego, zmusza do nieustannego poszukiwania nowych produktów, podnoszenia jakości oferowanych usług oraz kwalifikacji doradców. Z uwagi na charakter zawodu doradcy podatkowego, a także oczekiwań klientów - sprowadzających się do uzyskania porad dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb oraz w odpowiednim dla nich momencie - pozyskiwanie wiedzy, dzielenie się wiedzą a także racjonalne nią zarządzanie są nieodzowne w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. W związku z powyższym, brak wypracowania odpowiednich narzędzi w tym zakresie może wiązać się z brakiem pozyskania nowych a także utratą dotychczasowych klientów, przejętych przez doradców potrafiących świadczyć usługi sprawniej i efektywniej. Odpowiedzią na powyższe problemy jest niewątpliwie proces zarządzania wiedzą.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istoty racjonalnego zarządzania wiedzą w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów świadczących usługi doradztwa podatkowego.

## 2. Źródła przewagi konkurencyjnej

Dotychczas wykształciło się wiele koncepcji źródeł przewag konkurencyjnych. Jedną z nich, mającą szczególne znaczenie w kontekście niniejszego artykułu, jest rozwijająca się od lat 80. XX wieku koncepcja „wyścigu z czasem” (ang. time-based competition), w której istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej jest wyprzedzenie czasowe konkurencji, wynikające z dostosowań antycypacyjnych, w przeciwieństwie do tradycyjnych dostosowań adaptacyjnych. Wśród przedstawicieli tej szkoły wymienia się L. Clarke. Zdaniem autorki zmiana stanowi proces ciągły, którego punkt docelowy nie istnieje (Clarke, 1997, s. 9). Inny przedstawiciel tej szkoły, B. Wawrzyniak (1999, s. 97), twierdzi z kolei, że zarządzanie zmianami to zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw. W podobnym tonie wypowiedziała się przedstawicielka tej szkoły E. Skawińska, która wskazywała na potrzebę wypracowania i wdrażania strategii działania, która wyprzedza w czasie przewidywane zmiany w otoczeniu (Skawińska, 2002, s. 7).

Istotne znaczenie z punktu widzenia teorii przewagi konkurencyjnej miało również, mające miejsce w latach 90. XX wieku, zbliżenie stanowisk szkoły pozycyjnej i zasobowej w kwestii podejścia do źródeł przewagi konkurencyjnej, poprzez założenie, że są kreowane wewnątrz firmy, natomiast ich efekt ujawnia się na rynku (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka, 2016, s. 22). Co więcej w latach 80. M. Porter uznał, że źródła przewag konkurencyjnych powstają wewnątrz firmy i ich osiągnięcie zależy od posiadania klarownej strategii i przewagi w odniesieniu do kluczowych procesów, analizowanych w konwencji łańcucha wartości. W klasycznym ujęciu natomiast, uwarunkowania kreowania przewag konkurencyjnych są wyznaczone przez działanie pięciu sił, co znajduje swoje odzwierciedlenie w modelu pięciu sił M.E. Portera (2010, s. 22), który został zaprezentowany w tabeli 1.

Tab. 1. Pięć sił Portera

Lp.	Siły napędowe konkurencji	Obszary i metody analizy sektora
1.	Konkurencja w sektorze	Koncentracja lub rozproszenie sektora, mapa grup strategicznych, struktura udziałów rynkowych, względny udział w rynku danego uczestnika sektora.
2.	Siła przetargowa nabywców	Koncentracja lub rozproszenie

	wa dostawców	dostawców, koszt alternatywny zmiany dostawcy, przywództwo i moc rynkowa w kanale zaopatrzenia.
3.	Siła przetargowa nabywców	Koncentracja lub rozproszenie nabywców, koszt alternatywny zmiany nabywcy, przywództwo i moc rynkowa w kanale rynku zbytu.
4.	Groźba nowych wejść	Atrakcyjność sektora: wiek sektora, bariery wejścia, stopa zwrotu
5.	Groźba pojawienia się substytutów	Atrakcyjność produktów, determinująca ich wartość dla nabywców, bariery wejścia

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Porter, 2010).

W nawiązaniu do przedstawionego modelu można stwierdzić, że źródeł konkurencyjności i sposobów kreowania przewagi konkurencyjnej można poszukiwać zarówno w obszarze wyznaczonym przez pozycję w sektorze, jak również w obszarze kreowania produktu. W związku z powyższym, źródłem przewagi konkurencyjnej jest wartość, jaką firma jest w stanie wypracować dla swoich klientów, przy czym może ona wynikać z relatywnie niższej ceny produktów, albo ich unikalnych zalet, rekompensujących wyższą cenę.

Zgodnie z raportem ConQuest Consulting „Consulting dla MŚP. Badanie zapotrzebowania na usługi doradcze 2016”, rynek usług doradczych w Polsce w 2016 r. wart był około 366 mln EUR. Z uwagi na wyraźną tendencję wzrostową, na kolejne lata prognozowany jest wzrost rynku oscylujący wokół 5% rocznie, który według szacunków w 2020 roku wygeneruje wartość 424 mln EUR. Według badania przeprowadzonego przez ConQuest Consulting metodą CATI w I kwartale 2016 r. na próbie 376 firm z sektora MŚP, na rynku doradztwa największą popularność odnotowuje doradztwo finansowe (m.in. doradztwo podatkowe i prawne) oraz operacyjne (m.in. kreowanie strategii marketingowych, poszukiwanie partnerów biznesowych, badania rynku). Warto podkreślić, że aż 74% badanych przyznało, że w przeszłości korzystało ze wsparcia jednostki zewnętrznej w obszarze zarządzania finansami (w tym usług doradztwa podatkowego). W związku z powyższym, branża doradcza wykazuje bardzo duży potencjał, co przekłada się na wzrost liczby podmiotów operujących na rynku oraz intensyfikację konkurencji.

Odnosząc się natomiast do samego rynku usług doradztwa podatkowego warto zauważyć, że jest to

rynek. na którym operuje wiele spółek, niemniej jednak znaczny udział w rynku posiada kilka podmiotów. Odwołując się bowiem do wyników Rankingu Firm Doradztwa Podatkowego w 2018 roku w Rzeczypospolitej, aż 70,86% łącznych przychodów wygenerowanych przez 30 firm osiągających najwyższe przychody w branży, przypada na 4 największe spółki doradcze w Polsce. Biorąc pod uwagę ich udział w rynku oraz dostęp do wykwalifikowanej kadry konkurowanie z nimi, zwłaszcza pod względem jakościowym, nie należy do łatwych, stąd wymagane są rozwiązania innowacyjne. Odnosząc się do specyfiki branży warto podkreślić, że cena nie powinna stanowić jedyne źródła przewagi konkurencyjnej. Niebagatelne znaczenie w przypadku produktów oferowanych przez spółki doradztwa podatkowego ma bowiem nie tyle cena, co jakość świadczonych usług. Szczególnie istotne są poprawność i kompleksowość porady, gwarantująca bezpieczeństwo podatnika w ewentualnych sporach z organami podatkowymi a także proaktywne podejście do pojawiających się problemów. Wadliwa porada, oferowana nawet w najniższej cenie, nie spełni swojej funkcji, jaką jest gwarancja poczucia bezpieczeństwa podatnika.

### **3. Specyfika sektora usług doradczych w kontekście kreowania przewagi konkurencyjnej**

Doradztwo podatkowe jest dziedziną stosunkowo młodą, powstałą w latach 90. XX wieku. Nie dziwi zatem fakt, że nie zostało dotychczas bogato opisane w literaturze, co ma swoje przełożenie na brak ugruntowanej definicji tego pojęcia. Co istotne, ustawa regulująca zawód doradcy podatkowego (Dz.U. z 2018 r. poz. 377) także nie zawiera definicji legalnej doradztwa podatkowego. Zapisy ustawy ograniczają się bowiem jedynie do enumeratywnego wyliczenia czynności, uznawanych za czynności doradztwa podatkowego, jak również wskazania podmiotów uprawnionych do ich zawodowego wykonywania. Odnosząc się do samego zawodu doradcy podatkowego, osoba decydująca się na wykonywanie tego zawodu musi spełnić szereg warunków, w tym m.in. odbyć w Polsce sześciomiesięczną praktykę zawodową, posiadać wyższe wykształcenie, pełną zdolność do czynności prawnych i równocześnie korzystać w pełni z praw publicznych, jak

również złożyć z wynikiem pozytywnym egzamin na doradcę podatkowego.

Obecnie, wedle art. 2 ustawy o doradztwie podatkowym, do czynności doradztwa podatkowego zalicza się m.in. udzielanie opinii i wyjaśnień z zakresu ich obowiązków podatkowych i celnych oraz w sprawach egzekucji administracyjnej, prowadzenie ksiąg rachunkowych i ksiąg podatkowych, sporządzanie zeznań i deklaracji podatkowych, jak również reprezentacja w postępowaniach przed organami administracji publicznej i w zakresie sądowej kontroli decyzji, postanowień i innych aktów administracyjnych.

W nawiązaniu do powyższego należy wskazać, że zadaniem doradcy podatkowego jest wsparcie oraz ochrona interesu podatnika. Z uwagi na zmienność oraz stopień skomplikowania przepisów prawa podatkowego, niezbędnym jest ciągłe doszkalanie się oraz rozszerzanie wiedzy w tym zakresie. Jako przedstawiciele zawodu zaufania społecznego, doradcy podatkowi posiadają szerszą wiedzę z zakresu prawa podatkowego niż inni przedstawiciele wolnych zawodów, a poziom ich wiedzy ma bezpośrednie przełożenie na jakość świadczonych usług i tym samym, poczucie bezpieczeństwa podatnika.

Wśród cech wyróżniających sektor usług wymienia się m.in. niematerialny charakter produktu, wysoki poziom zindywidualizowania jakości usług profesjonalnych (charakter świadczenia osobistego, ściśle związanego z osobą konkretnego wykonawcy), podatność usług na personalizację (lojalność wobec konkretnego wykonawcy) oraz trudności w standaryzacji procesu świadczenia usług (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka, 2016, s. 30). Do zdobycia przewagi konkurencyjnej w sektorze usług doradczych przyczynia się zatem ich forma świadczenia – nie można ich bowiem zastąpić mechanizacją czy komputeryzacją. Unikalność produktu, a zatem świadczonej usługi doradczej, kreują wówczas osobowość i kompetencje konkretnej osoby, co implikuje silną personalizację w postrzeganiu jakości usługi przez usługobiorców. Nie da się bowiem ukryć, że poszczególni doradcy podatkowi, pomimo tego, że powinni posiadać podobne kompetencje zawodowe, są różnie postrzegani. Z uwagi na specyfikę branży, budowanie rynku i pozycji konkurencyjnej jest oparte na reklamie osobistej (rekomendacjach) lub na budowaniu marki firmy świadczącej usługi. Przewagę konkurencyjną tworzą w tym przypadku unikalne uprawnienia formalne oraz

czynnik osobowościowy, kształtujące indywidualny kapitał intelektualny usługobiorcy lub jego zespołu. Kluczowym aspektem w tym przypadku jest zatem posiadanie stosownej wiedzy oraz zarządzanie nią w sposób efektywny. Niewystarczającym jest bowiem, że wiedzę niezbędną do realizacji danego projektu doradczego posiada jedynie kierownik projektu. Na efekt końcowy składa się praca każdego z członków zespołu. Brak kompetencji ze strony któregokolwiek z nich łączy się z ryzykiem wadliwości usługi, co może przełożyć się na negatywną opinię o całej organizacji i tym samym stanowić istotną barierę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej na rynku doradczym.

#### **4. Wiedza jako kluczowy zasób przyczyniający się do wzrostu konkurencyjności na rynku doradztwa podatkowego**

W warunkach nowoczesnej gospodarki wiedza staje się kluczowym zasobem o charakterze strategicznym. Nabiera ona znaczenia jako decydujący czynnik, przesądzający o konkurencyjności spółki doradczej. Sukces w gospodarce opartej na wiedzy zależy w znacznym stopniu od tego jak organizacja radzi sobie w obszarze zarządzania wiedzą. Zdolność efektywnego wykorzystania zasobów wpływa bezpośrednio na potencjał konkurencyjny organizacji. We współczesnej gospodarce ważne miejsce przypada zatem generowaniu, dystrybucji, zastosowaniu informacji i wiedzy, zwłaszcza w warunkach zmian, niepewności i ryzyka. Zasoby niematerialne, w tym wiedza, informacja oraz ich jakość i aktualność, stają się dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności, ponieważ sukces w nowoczesnej gospodarce mierzony jest sukcesami w zarządzaniu wiedzą, a także umiejętnością pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy. Coraz częściej kluczem do sukcesu przedsiębiorstw stają się aktywa niematerialne, takie jak np. wiedza i motywacja pracowników (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka, 2016, s. 46).

W nowej gospodarce niezwykle istotną jest zdolność efektywnego wykorzystania zasobów, które stanowią potencjał konkurencyjny. W kontekście posiadanej wiedzy, zdolność uczenia się szybciej niż konkurencja to niezwykle istotne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Dostęp do wiedzy wpływa bowiem nie tylko na doskonalenie funkcjonowa-

nia przedsiębiorstwa, ale również na jego wyniki ekonomiczne. Istotne jest jednak, że dopiero odpowiednie połączenie wiedzy z jej praktycznym wykorzystaniem stwarza warunki do tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku.

W warunkach nasilającej się konkurencyjności na rynku doradczym coraz większego znaczenia nabiera rywalizacja, innowacyjność oraz szybkość działania, co sprawia, że spółki doradcze muszą okazać się efektywnymi nawigatorami w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej. Niezwykle istotnym w tym kontekście jest rozwój zasobów niematerialnych, które tworzą podstawy do skutecznej konkurencyjności. Dokonuje się to poprzez rozwijanie relacji z klientami, przyczyniających się do budowania ich lojalności, zadowolenia i satysfakcji. Budowa przewagi konkurencyjnej może opierać się również na obsłudze nowych segmentów klientów, znalezieniu nowej niszy rynkowej, wprowadzeniu nowych, innowacyjnych produktów i usług, a także ich dostosowanie do indywidualnych potrzeb klientów.

Dane podejście znajduje swoje poparcie w literaturze przedmiotu. Przykładowo A. Koźmiński zwrócił uwagę na szczególne cechy wiedzy, odpowiadające definicji zasobu strategicznego, umożliwiającego przetrwanie organizacji w sytuacji niepewności oraz utrzymaniu jej sterowalności (Koźmiński, 2005, s. 96-97). Ponadto, strategiczne znaczenie wiedzy wyraża formuła opracowana na użytek firmy Artur Andersen, łącząca w sobie zależność pomiędzy wiedzą, ludźmi, informacjami, technologią zespalałą ludzi i informacje oraz dzielenie się wiedzą (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 193). Formuła ta odzwierciedla znaczenie wiedzy, stanowiącej podstawowy czynnik sukcesu, jak również podkreśla rolę dzielenia się wiedzą w procesie zarządzania zasobami intelektualnymi przedsiębiorstwa.

#### **5. Zarządzanie wiedzą na rynku doradztwa podatkowego**

Pod pojęciem wiedzy w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem należy rozumieć zorganizowany zasób informacji, który odpowiada zamierzeniom swych twórców oraz użytkowników. To wiedza stanowi zasób umożliwiający zdefiniowanie oraz rozwiązanie problemu. Zarządzanie wiedzą to zatem gospodarowanie danym zasobem, obejmujące proces tworzenia wiedzy, jej kodyfikacji, odnajdywania, magazynowania, porządkowania, stosowania oraz transferu (Janiszewski, Krasiński, 2018, s. 152).

Pomimo tego, że wiedza często rozumiana jest wąsko, jako wiedza techniczna, niezbędna do wykonania określonego działania, powinna być ona rozumiana szerzej, a zatem odnosić się do nabywców, rynku, partnerów, instytucji, pracowników, jak również do innych elementów rzeczywistości, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje (Jemielniak, Koźmiński, 2012, s. 11-12).

Warto podkreślić, że większość przedsiębiorców w Polsce rozumie informację w sposób wąski, w ujęciu techniczno-użytkowym. Niewiele firm widzi bowiem związek pomiędzy nasileniem konkurencji a potrzebą posiadania informacji, stanowiącej unikalny zasób firmy. W opozycji do tego stoi stanowisko reprezentowane przez literaturę przedmiotu. Przykładowo R. Hall (1993, s. 607) wskazał na różne rodzaje wiedzy, nieuchwytnie zasoby firmy. Wśród nich wymienił m.in. know-how, którym dysponują doradcy, bazy danych czy kulturę przetwarzania informacji i reagowania na nowości. Do zyskania przewagi konkurencyjnej nie wystarczy zatem jedynie posiadanie wiedzy, ale również umiejętność jej wykorzystania w praktyce. W tym kontekście znaczenia nabiera kreatywność i innowacja, których źródłem mogą okazać się pracownicy. Mogą bowiem posiadać pomysły odnoszące się do podnoszenia jakości i efektywności świadczonych usług. W danym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kultura organizacyjna, która może wspierać lub tłumić aktywne i kreatywne podejście do pracy. Kreatywność w tym kontekście przejawia się w wykorzystaniu wiedzy z różnych dziedzin celem tworzenia nowych, niekonwencjonalnych pomysłów, przekładających się na nowe produkty i rozwiązania.

Jednym z kluczowych badaczy zarządzania wiedzą, który spopularyzował pojęcie przedsiębiorstwa tworzącego wiedzę był I. Nonaka (Wojtysiak-Kotlarski, 2011, s. 294). W jego ujęciu, tworzenie wiedzy w danej organizacji sprowadza się do nieustannego i dynamicznego oddziaływania pomiędzy wiedzą ukrytą a wiedzą dostępną. Zgodnie z japońskim modelem tworzenia wiedzy, wiedza ludzka tworzona jest oraz przekazywana za pośrednictwem społecznych interakcji pomiędzy wiedzą ukrytą a jawną. O ile organizacja sama nie jest w stanie tworzyć wiedzy – podstawą tworzenia wiedzy jest wiedza ukryta jednostek – o tyle rolą organizacji jest mobilizowanie wiedzy ukrytej, która jest wytworzona i zakumulowana na poziomie jednostkowym, przy czym zmobilizowana wiedza zostaje wzmoc-

niona przez cztery procesy konwersji (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 95-98). Wspomniane procesy (socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja oraz internalizacja) tworzą swego rodzaju cykl. Proces socjalizacji, odnoszący się do „wiedzy współodczuwanej”, sprowadza się do przekazywania wiedzy ukrytej pomiędzy ludźmi, co może dokonać się na linii mistrz-uczeń. Eksternalizacja z kolei, odnosi się do tzw. wiedzy pojęciowej, co polega na łączeniu fragmentów wiedzy jawnej, posiadanej przez poszczególne osoby. Kolejnym procesem jest kombinacja, łącząca się z „wiedzą usystematyzowaną”, sprowadzająca się do przekształcenia wiedzy ukrytej w jawną. Ostatnim procesem składającym się na tworzenie wiedzy jest internalizacja, związana z tzw. wiedzą operacyjną. Internalizacja polega na wzbogaceniu indywidualnej wiedzy o wiedzę wygenerowaną w procesie kombinacji. Jak przedstawiono powyżej, cykl tworzenia wiedzy ma charakter spiralny, rozpoczyna się na poziomie jednostki, a następnie poszerza obszar interakcji, likwidując przy tym bariery wydziałów, oddziałów czy organizacji (Janiszewski, Krasieński, 2018, s. 158).

Rozważania zaprezentowane powyżej mają bezpośrednie przełożenie na funkcjonowanie spółek doradztwa podatkowego. Ciągłe doskonalenie oraz efektywne zarządzanie wiedzą jest bowiem nieodzowne w umacnianiu pozycji konkurencyjnej. Niemożliwym jest zidentyfikowanie a następnie rozwiązanie problemu klienta bez posiadania niezbędnej wiedzy. Brak wiedzy specjalistycznej w danej dziedzinie nie tylko nie pozwoli na udzielenie profesjonalnej porady, ale również może narazić klienta na straty oraz ewentualny spór z organem podatkowym. Wobec powyższego, kluczowym okazuje się efektywne zarządzanie wiedzą w organizacji, dokonujące się na wszystkich jej szczeblach, bez pominięcia pracowników usytuowanych najniżej w hierarchii. Brak wdrożenia procesu zarządzania wiedzą oraz dzielenia się nią może zaowocować utratą kluczowych klientów, pozyskanych przez konkurencję działającą sprawniej oraz lepiej identyfikującą okazje na rynku, jak również utratą zaufania, niezbędnego w świadczeniu usług doradztwa podatkowego.

## **6. Zarządzanie wiedzą jako źródło przewagi konkurencyjnej w spółce doradztwa podatkowego**

Wiedza od lat uważana jest za jedno z najistotniejszych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw (Lipczyński, 2014, s. 52). Zgodnie ze stwierdzeniem Nonaki, w gospodarce w której pewną rzeczą jest jedynie niepewność, to wiedza jest kluczowym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, co ma swoje zastosowanie szczególnie w długim horyzoncie czasowym. Ponadto należy przyznać, że zarządzanie współczesną organizacją nie może opierać się na doświadczeniu czy intuicji. Istotnym jest bowiem, by kierowanie przedsiębiorstwem opierało się na profesjonalnie zebranych i przetworzonych informacjach, a przedsiębiorstwo tworzyło również własną wiedzę, rozpowszechniało ją oraz sprawnie zamieniało w nowe produkty i technologie.

Już na początku lat 90. Nonaka dostrzegł, że nie samo uczenie się, ale wiedza jest trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej (Jashapara, 2014, s. 187). Wobec powyższego wprowadził pojęcie przedsiębiorstwa generującego wiedzę, a zatem przedsiębiorstwa tworzącego innowacje, wynikające z generowanej wiedzy. Podstawową wadą wielu modeli organizacji uczącej się jest bowiem stwierdzenie, że organizacja ucząca się sama w sobie jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednym z przykładów dynamicznego modelu, który uwzględnia charakter strategiczny organizacji uczącej się jest model organizacji uczącej się konkurencyjnie (Jashapara, 2014, 190). Zgodnie z założeniami modelu, organizacyjne uczenie się jest nierozdzielnie związane z kwestią konkurencyjności a kluczem do sukcesu jest dostosowanie organizacji do otoczenia. W modelu odrzuca się zatem podejście planistyczne, pogłębione analizy i prognozy nie są w stanie bowiem przewidzieć dynamicznych procesów konkurencyjnych. Zakłada się zatem, że formułowanie strategii stanowi skomplikowany, następujący stopniowo proces uczenia się o charakterze przystosowawczym, w związku z czym środki i cele są ustalane w tym samym czasie, lub też ściśle się ze sobą splatają. Stąd organizację uczącą się konkurencyjnie określa się jako przedsiębiorstwo, które stale ewoluuje i dostosowuje się do otoczenia, przy czym uczenie się koncentruje się na aktualnie dominujących siłach konkurencyjnych. Wskazany model zawiera w sobie zatem dwa elementy: strategii oraz organizacyjnego uczenia się, rozpatrywanego w kategoriach uczenia się poznawczego i zachowawczego. Pod pojęciem uczenia się zachowawczego należy przy tym rozu-

mieć nowe sposoby działania lub reagowania, opierające się na dotychczasowych interpretacjach. Uczenie się poznawcze z kolei, odnosi się do zmian organizacyjnych, wpływających na interpretację faktów, przez co na nowo kształtują wspólne pojmowanie rzeczywistości przez pracowników.

Co istotne, model organizacji uczącej się konkurencyjnie opiera się na założeniu, że uczenie się samo w sobie nie wystarcza na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, stąd główny nacisk kładziony jest na jego właściwe ukierunkowanie. Innymi słowy, model postuluje koncentrację procesów uczenia się na tej sile konkurencyjnej, która w danym momencie w najwyższym stopniu oddziałuje na przedsiębiorstwo. Należy jednak podkreślić, że jest to układ dynamiczny, w którym co jakiś czas dominującą pozycję zajmuje inna siła. Do podstawowych sił, które oddziałują na przedsiębiorstwo należy m.in. nacisk na biegłość, związany z zadaniami wymagającymi głębokiej wiedzy oraz głębokich umiejętności w danej dziedzinie, charakterystyczny dla przedsiębiorstw opierających się na wysokiej klasy specjalistach, co jest charakterystyczne dla branży doradztwa podatkowego. Z uwagi jednak na to, że co pewien czas dominuje inna siła, organizacja ukierunkowana na uczenie się znajduje się w ciągłym ruchu, natomiast organizacje statyczne, ignorujące zmiany zachodzące w otoczeniu, nieuchronnie stają w obliczu kryzysu wewnętrznego. Wiadomym jest bowiem, że z czasem przyjęte sposoby dające przewagę konkurencyjną tracą na wartości, przez co konieczna jest weryfikacja dotychczasowych rozwiązań (Lipczyński, 2014, s. 50).

Wyjaśnieniem powstawania i utrzymania przewagi konkurencyjnej firmy związanej z szeroko rozumianą wiedzą zajmuje się również teoria firmy opartej na wiedzy. Zgodnie z teorią, przedsiębiorstwo stanowi podmiot tworzący wiedzę, przy czym wiedza i umiejętność jej wykorzystania stanowią najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej (Lipczyński, 2014, s. 52). Istotnym jest bowiem, że wiedza jest zasobem zróżnicowanym, niejednokrotnie posiadającym cechy zasobów strategicznych. Z uwagi na to, że wiedza jest zasobem cennym przyczynia się do osiągania przewagi konkurencyjnej. Biorąc z kolei pod uwagę, że stanowi zasób rzadki, trudny do substytucji i imitacji, uzyskana przewaga konkurencyjna jest trwała. Specjalistyczna wiedza jest uznawana za rzadką, ponieważ jej ilość nie wystarcza na zaspokojenie popytu na jej usługi, co wy-



nika choćby z tego, że podaż nie może zostać gwałtownie zwiększona.

Dane rozważania mają bezpośrednie przełożenie na zarządzanie wiedzą w spółce doradztwa podatkowego. Obecnie dostęp do informacji nie jest szczególnie utrudniony, choć liczba specjalistów posiadająca szczegółową wiedzę w tej dziedzinie jest ograniczona. Istotnym jest jednak jak otrzymane informacje zostaną wykorzystane i na ile dynamicznie organizacja reaguje na zmiany w swoim otoczeniu. Największe znaczenie dla uzyskania i zachowania przewagi konkurencyjnej będzie miała zatem umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów. W związku z tym, spółki doradcze dysponujące takimi samymi, cennymi zasobami, jakimi są wykwalifikowani pracownicy, mogą uzyskać przewagę nad konkurencją, dzięki temu, że więcej od nich otrzymują. Wyższy stopień wykorzystania zasobu wiedzy, wynikający z racjonalnego zarządzania nią, przełoży się bowiem na powstanie przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na ciągłe zmiany przepisów oraz podejścia organów podatkowych do ich interpretacji, otoczenie spółek doradztwa podatkowego jest szczególnie dynamiczne. Wobec tego, nieodzownym jest stałe dostosowywanie się do potrzeb rynku oraz ukierunkowanie procesów uczenia się na siłę konkurencyjną, która w danym momencie w najwyższym stopniu oddziałuje na organizację.

## 7. Zakończenie

W nowoczesnych i innowacyjnych organizacjach znaczącą rolę odgrywa systematyczne szkolenie oraz

doskonalenie pracowników, niezbędne do aktualizacji ich wiedzy. Dane podejście ma ogromne znaczenie m.in. w zawodach eksperckich, do jakich należy zawód doradcy podatkowego. Doradca, pełniąc zawód zaufania publicznego, jest zobligowany do udzielania rzetelnych porad, opierając się nie tylko na znajomości przepisów prawa ale również praktyce życia gospodarczego. Mając na uwadze zmienność przepisów prawa podatkowego oraz interpretację poszczególnych przepisów przez organy podatkowe oraz sądy administracyjne, proces ciągłego doskonalenia oraz dzielenia się wiedzą jest nieodzowny. W praktyce bowiem niemożliwym jest przyswojenie wszystkich niezbędnych informacji w pojedynkę, bez racjonalnego zarządzania wiedzą na poziomie zespołu projektowego oraz całej organizacji.

Wobec powyższego, wdrożenie w organizacji koncepcji zarządzania wiedzą jest w pełni zasadne. Wśród korzyści, jakie przynosi jej implementacja można wymienić m.in. nastawienie na ciągłe doskonalenie, wzrost potencjału innowacyjnego oraz wykorzystanie kreatywności pracowników. Niezwykle istotnym jest jednak, by proces zarządzania wiedzą i uczenia się został ukierunkowany w ten sposób, by umożliwiał dostosowanie do zmiennego otoczenia oraz podlegał regularnej weryfikacji. Wskazane podejście ma bowiem bezpośrednie przełożenie na umocnienie pozycji oraz wykreowanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

## Bibliografia

- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner & S-ka.
- Glover, W.J., Farris, J.A., Van Akenc, E.M. (2015). The Relationship between Continuous Improvement and Rapid Improvement Sustainability. *International Journal of Production Research*.
- Godlewska-Majkowska, H., Skrzypek, E., Płonka, M. (2016). *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor, wiedza, przestrzeń*. Warszawa: Texter.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*.
- Janiszewski, J.M., Krasieński, M. (2018). Kaizen we wspieraniu kreowania wiedzy i działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. [w:] K. Bratnicka-Myśliwiec, A. Dyląg, B. J. Gabryś (red.), *Proaktywność i podejmowanie ryzyka w procesie rozwoju organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Jashapara, A. (2014). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Jemielniak, D., Koźmiński A.K. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Koźmiński, A. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: PWN.

- Lipczyński, T. (2014). Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. *Informatyka Ekonomiczna*, 1(31), 47-57.
- Nonaka, I., Tekeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych decyzji*. Warszawa: PWE.
- Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Porter, M.E. (2010). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Skawińska, E. (red.) (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań: PWN.
- Ustawa o doradztwie podatkowym z dnia 5 lipca 1996 r. (Dz.U. z 2018 r. poz. 377)*.
- Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.
- Wojtysiak-Kotlarski, M. (2011). *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.



# Knowledge management in achieving a competitive advantage in the tax advisory market

---

Magdalena Kołton  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Abstract:**

*The aim of the article is to show the essence of the concept of knowledge management in creating a competitive advantage of enterprises, with particular reference to the tax advisory industry. Considering the significant changeability of the environment, manifested in frequent amendments to the applicable tax law, as well as the constant change of tax authorities 'and administrative courts' approach to the interpretation of individual regulations, implementation of the knowledge management process in entities providing tax advisory services is indispensable. Rational knowledge management, based on continuous improvement and sharing of knowledge at all levels of the project team and organization, enables the increase of the quality of services provided, contributes to creating a competitive advantage and maintaining the trust of existing customers and the confidence of new clients, which is indispensable in the profession of social trust such as tax advisor. The article was based on a systematic literature review.*

**Keywords:** tax advisory, competitive advantage, knowledge management

**JEL codes:** M10