

*Dariusz J. Błaszczuk\**

**ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
POLSKICH W ŚWIETLE TEORII I BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

*Doprawdy, jak to miło coś umieć –  
Molier*

*Sama wiedza nie wystarczy, trzeba jeszcze umieć ją stosować –  
Johann Wolfgang von Goethe*

**WPROWADZENIE**

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie ważniejszych aspektów właściwego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach polskich obecnie i w najbliższych latach.

W tym celu najpierw omówione są czynniki warunkujące i kształtujące innowacyjność w ujęciu teoretycznym i praktycznym. W szczególności, wskazane są czynniki zewnętrzne oraz „twarde” i „miękkie” czynniki wewnętrzne.

Następnie przedstawione są cztery obszary innowacyjności (procesowe, produktowe, organizacyjno-zarządcze oraz marketingowe) w przedsiębiorstwach polskich oraz stan i świadomość zarządzania wiedzą na tle firm zagranicznych i z udziałem kapitału zagranicznego. Wskazano także na kierunki niezbędnych zmian.

Artykuł kończą rozważania na temat konieczności i sposobów dostosowywania się przedsiębiorstw polskich, w tym grup kapitałowych i innych działających w skali międzynarodowej, do bardzo szybko zmieniającego się otoczenia, w szczególności do zmieniających się potrzeb i gustów klientów.

---

\* Dr hab., prof. nadzw. Politechniki Radomskiej oraz Akademii Finansów w Warszawie.

## CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa, a w rezultacie zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, zależą od wielu czynników mierzalnych i niemierzalnych. Ogół tych czynników dzieli się na zewnętrzne oraz wewnętrzne<sup>1</sup>.

Do czynników zewnętrznych innowacyjności zalicza się otoczenie przedsiębiorstwa, przy czym wysoka innowacyjność każdego z elementów otoczenia przedsiębiorstwa przyczynia się do podniesienia innowacyjności przedsiębiorstwa. Do otoczenia zalicza się typ sektora i rynku oraz środowisko naturalne, technologiczne, ekonomiczne, polityczne, społeczne, naukowe itp., w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Otoczenie można podzielić na ogólne i operacyjne. Otoczenie ogólne obejmuje, przede wszystkim, rozwiązania instytucjonalne, organizacyjne i informacyjne, a więc politykę państwa, infrastrukturę, administrację<sup>2</sup>, system edukacji i szkoleń oraz warunki rynkowe. Otoczenie operacyjne, natomiast, to przede wszystkim konkurenci oraz odbiorcy, dostawcy, pozostali partnerzy, w tym instytucje finansowe, jak również instytucje sfery nauki i techniki oraz instytucje i organizacje zajmujące się wspieraniem innowacji i pośrednictwem w tej dziedzinie<sup>3</sup>.

Natomiast do uwarunkowań wewnętrznych należą zgromadzone w przedsiębiorstwie zasoby materialne oraz czynniki niematerialne, zapewniające przedsiębiorstwu zdolność do absorpcji i zastosowania innowacji oraz zdobywania przewagi na rynku: zasoby ludzkie, a więc stan i struktura

---

<sup>1</sup> Por. np.: K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, ss. 40–41, a także W. Kasperkiewicz, *Procesy innowacyjne w gospodarce rynkowej. Teoria i praktyka*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski 2008, ss. 118–121.

<sup>2</sup> Jednym z ważniejszych megatrendów w funkcjonowaniu nowoczesnego państwa są innowacje w administracji, rozumiane nie tylko jako innowacje technologiczne, lecz przede wszystkim gotowość i zdolność pracowników administracji do generowania, przyswajania i wdrażania nowych rozwiązań, mogących przyczynić się do usprawnienia działania i funkcjonowania państwa, por. P. Zerka, *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?*, demosEUROPA – Centrum Strategii Europejskiej, Warszawa 2011, ss. 11–12.

<sup>3</sup> W tradycji japońskiej wszystkie podmioty występujące w otoczeniu oraz całokształt powiązań między nimi określa się terminem *ba*. Szerzej na ten temat w: D. J. Błaszczuk, *Tworzenie wiedzy w korporacjach japońskich. Rekomendacje dla Polski*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 33, a zwłaszcza w: I. Nonaka, N. Konno, *The concept of „ba”: Building a foundation for knowledge creation*, [in:] *Knowledge management. Critical perspectives on businesses and management*, I. Nonaka (ed.), Routledge, London and New York 2005, v. II., pp. 53–67 oraz w: I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno, *SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*, [in:] *Knowledge management. Critical perspectives on businesses and management*, I. Nonaka (ed.), Routledge, London and New York 2005, v. II., pp. 317–343.

kapitału ludzkiego, jego kwalifikacje, zdolności uczenia się, wiedza i informacje, zdolności, umiejętności i przedsiębiorczość, a także ilość i struktura majątku, technologii i systemów informatycznych oraz zasoby finansowe, umożliwiające finansowanie innowacji. Ważną rolę odgrywa również system kierowania<sup>4</sup>, w tym rozwiązania instytucjonalne i w zakresie motywacji, przy czym największy bezpośredni wpływ na skalę i zakres zarządzania wiedzą mają przedsiębiorczość oraz zaangażowanie przedsiębiorstwa w prace badawczo-rozwojowe, a zwłaszcza ich rezultaty, które z kolei zależą od strategii i kultury organizacyjnej firmy.

Wewnętrzne czynniki innowacyjności dzieli się na „twarde”, jak i „miękkie”. Myśl przewodnia strategii innowacyjności przedsiębiorstwa kształtowana jest przez posiadane i możliwe do zdobycia czynniki „twarde”, a więc zasoby finansowe i ludzkie. Jeśli są one niewystarczające, przedsiębiorstwo musi polegać na wiedzy zewnętrznej, a więc poszukiwać aliansów, *joint ventures* albo inwestora strategicznego. Bez względu na dokonany wybór, działalność innowacyjna przedsiębiorstwa musi być kompatybilna z jego zdolnością do zarządzania zmianami organizacyjnymi. Struktura organizacyjna jest bowiem zaliczana również do czynników „twardych”. Wyniki badań empirycznych pozwalają przy tym stwierdzić, że innowacyjności sprzyjają płaska, mało sformalizowana i elastyczna struktura organizacyjna oraz niski stopień specjalizacji, natomiast stopień centralizacji nie wywiera wpływu na innowacyjność<sup>5</sup>.

Z kolei do czynników „miękkich” zalicza się kulturę organizacyjną, która w okresie krótkim jest zmienną niezależną. W kulturze tej istnieją zarówno czynniki sprzyjające zarządzaniu wiedzą, np. zaufanie, jak i jemu przeciwdziałające<sup>6</sup>. W okresie długim, natomiast, na kulturę organizacyjną, w tym w zakresie zarządzania wiedzą, można wpływać, można ją kształtować (ale nie można jej kontrolować)<sup>7</sup>.

Ogół czynników wpływających na zarządzanie wiedzą można również pogrupować w 4 kategorie, a mianowicie uwarunkowania związane z: wiedzą,

---

<sup>4</sup> Kompleksowo i lapidarnie na temat pojęcia i istoty kierowania w przedsiębiorstwie np. w: D. Błaszczuk, *Zarządzanie ryzykiem w świetle teorii kierowania*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 26 (2008), ss. 95–108.

<sup>5</sup> Patrz: M. Hopej-Kamińska, M. Hopej, R. Kamiński, *Kulturowe i strukturalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubaszewicz, W. Golman (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, ss. 262–271.

<sup>6</sup> Omówienie wyników badań empirycznych tego zagadnienia, obejmujące 45 czynników znajduje się w: A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń 2007, ss. 195–247.

<sup>7</sup> Por.: A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, *op. cit.*, ss. 247–258.

pracownikami, organizacją i otoczeniem.<sup>8</sup> W tym kontekście istotne jest rozważenie udziału kapitału ludzkiego z jednej strony i zasobów występujących w otoczeniu z drugiej. W szczególności badanie takie jest potrzebne, gdy firma musi znaleźć kompromis między aspektami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi (np. artystycznymi), albo inaczej mówiąc aspektami twórczymi i wykorzystującymi. Wyniki badań ekonometrycznych pozwalają wysnuć wniosek, że w takiej sytuacji jakość kapitału ludzkiego wpływa, zarówno na jedne, jak i na drugie efekty. Otoczenie, natomiast, wpływa istotnie tylko na wyniki ekonomiczne, przy czym wpływ ten jest słabszy niż jakości czynnika ludzkiego<sup>9</sup>.

Z kolei według myśli japońskiej jest pięć warunków tworzenia wiedzy: intencje korporacji, nadmiarowość informacji, autonomia jednostek, niestabilność otoczenia zewnętrznego i chaos wewnętrzny oraz różnorodność<sup>10</sup>.

Aktywność przedsiębiorstw w zakresie innowacji zależy więc od wielu czynników. Jednak spośród ponad 20 hipotez dotyczących zależności w procesie tworzenia wiedzy, od momentu zdobywania wiedzy na temat rynku i na temat technologii aż po wyprodukowanie innowacyjnego produktu, w Szwecji w 403 nowych (nie funkcjonujących na rynku dłużej niż 10 lat) firmach sektora TIME<sup>11</sup>, zweryfikowanych za pomocą kilkudziesięciu liniowych jednorównaniowych modeli ekonometrycznych, jedynie potencjał wiedzy i chęć wzrostu istotnie wpływały na innowacyjność<sup>12</sup>. Jednocześnie chęć wzrostu istotnie wpływała na potencjał wiedzy, dynamikę zmian technologicznych i wytwarzanie produktów innowacyjnych. Ważne jest, że, wiek firmy ani jej wielkość, jak również forma własności (w tym własność zagraniczna) w zasadzie nie wpływały na potencjał wiedzy i innowacyjność badanych firm.

---

<sup>8</sup> Patrz: A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, *op. cit.*, ss. 122–129.

<sup>9</sup> Por. S. Ferriani, G. Cattani, Ch. Baden-Fuller, *Fitness determinants in creative industries: A longitudinal study on the Hollywood film-making industry, 1992–2003*, [in:] *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, U. Cantner, F. Malerba (eds.), Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2007, pp. 209–237.

<sup>10</sup> Szerzej na ten temat patrz np. D. J. Błaszczuk, *Tworzenie wiedzy...*, *op. cit.*, ss. 36–37, a zwłaszcza I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, ss. 98–110.

<sup>11</sup> Telekomunikacja, informatyka, media oraz rozrywka [*entertainment*], czyli innowacyjnych, intensywnych technologicznie, dynamicznych i ważnych w przyszłości.

<sup>12</sup> Patrz: A. Mc Kelvie, *Innovation in new firms. Examining role of knowledge and growth willingness*, Joenkeoping International Business School, Joenkeoping University 2007, ss. 147–173. W książce zawarte jest ponadto wiele interesujących wskazówek, zarówno dla przedsiębiorstw (s. 190), jak i badaczy (ss. 174–182).

Badanie empiryczne, natomiast, 19 składowych pięciu warunków tworzenia wiedzy według myśli japońskiej w 51 przedsiębiorstwach na Śląsku, zatrudniających ponad 40 pracowników w 2002 r. wykazało, że<sup>13</sup>:

- konkurencja ze strony firm z kapitałem zagranicznym nie wpływa na wzmocnienie dążenia do tworzenia wiedzy,
- firmy z kapitałem zagranicznym silniej dążą do tworzenia wiedzy niż firmy z wyłącznym kapitałem polskim oraz
- firmy prywatne dążą do tworzenia wiedzy tylko nieco bardziej niż przedsiębiorstwa państwowe.

Podstawowe znaczenie w zarządzaniu wiedzą mają jednak ludzie, w tym przede wszystkim osoby zatrudnione w komórkach zarządzających wiedzą, które powinny tak dobrze znać się na zarządzaniu wiedzą, jak dobry kapitalista na alokacji kapitału<sup>14</sup>. Dlatego znaczenie zasadnicze ma wszystko, co jest związane z zasobami ludzkimi – kapitałem ludzkim, który generuje wiedzę. Wśród nich najważniejszą rolę odgrywają czynniki związane z kulturą organizacyjną, w szczególności zaś: uwzględnienie kreatywności i innowacyjności w strategii, dostępność odpowiednich zasobów ludzkich i pozaludzkich, struktura organizacyjna i zasady jej funkcjonowania, odpowiednia komunikacja oraz zachęty materialne i niematerialne do kreatywności i innowacyjności<sup>15</sup>. O pozytywnym wpływie tych czynników na innowacyjność firmy decydują różne aspekty kapitału ludzkiego, a zwłaszcza naczelnego kierownictwa<sup>16</sup>:

- optymizm, otwartość i elastyczność,
- wyzbycie się myślenia w kategoriach hierarchicznych,
- zbiór norm i wartości innowacyjnych,
- system motywacji dla uczestników procesów innowacyjnych,

---

<sup>13</sup> Por. J. Batorski, *Evaluation of conditions fostering creating knowledge in an enterprise*, [in:] *Creating knowledge-based economy. Infrastructure – Organizations – Individuals*, W. Gasparski, J. Dąbrowski (eds.), Publishinghouse of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2003, pp. 156–162.

<sup>14</sup> P. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford 1993.

<sup>15</sup> Por. E. C. Martins, E. Terblanche, *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, “European Journal of Innovation Management”, no. 1, vol. 6 (2003), p. 68, a także: M. Rahe, *Innovation and competence*, [in:] *Creating knowledge-based economy. Infrastructure – Organizations – Individuals*, W. Gasparski, J. Dąbrowski (eds.), Publishinghouse of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2003, pp. 133–151.

<sup>16</sup> Por. J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 162, a także: M. Rahe, *Innovation and competence...*, *op. cit.*, pp. 133–151. Szeroko to zagadnienie rozpatrywane jest także w: F. Krawiec, *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, ss. 162–224.

- wyodrębnienie komórki zajmującej się zarządzaniem programami innowacyjnymi,
- proces rozwoju ukierunkowany na konsumentów,
- zróżnicowany portfel nowych produktów i technologii,
- kolektywne uzgadnianie strategii dla nowych produktów,
- system pomiaru i oceny innowacyjności.

Dlatego wydaje się że najważniejszym czynnikiem wpływającym na innowacyjność jest osobowość przedsiębiorcy. Niechęć wielu z nich do podejmowania ryzyka związanego z innowacjami jest, bowiem, najważniejszą przeszkodą dla ich podejmowania, zwłaszcza przedsiębiorców sektora MSP, funkcjonujących w branżach tradycyjnych<sup>17</sup>. Stwierdzenie to dotyczy jednak także wyróżniających się pozytywnie na tle pozostałych, małych i średnich przedsiębiorców z sektora *high-tech*, wśród nich bowiem również wyraźnie dominowało nastawienie pasywne i samozadowolenie<sup>18</sup>.

Innowacyjność w dużej mierze zależy także od możliwości finansowania odpowiednich przedsięwzięć. Na podstawie wyników badań empirycznych w województwie podkarpackim można stwierdzić, że głównym źródłem finansowania innowacji w tym regionie w 2006 r. w firmach małych (z przychodami poniżej 1 mln zł) był kapitał własny (48%) oraz głównie kapitały własne wspomagane kapitałem zewnętrznym (38%)<sup>19</sup>. Także w firmach dużych przeważały te dwie formy, ale ich udziały kształtowały się zupełnie odmiennie (odpowiednio 20% i 66%). Środki te zostały w 58% przeznaczone na zakup wartości niematerialnych, w tym praw własności i podobnych oraz licencji i koncesji, a w pozostałych 42% na finansowanie własnych prac badawczych i rozwojowych.

---

<sup>17</sup> Potwierdzają to wyniki badań małych firm w regionie świętokrzyskim, por. B. Nogalski, J. Karpacz, *Przedsiębiorczość jako czynnik stymulacji aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw – ujęcie regionalne*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 117–128, jak również 74 firm o różnych rozmiarach w regionie południowym (Małopolska i Śląsk), por. A. Francik, J. Targalski, *Innowacyjność przedsiębiorstw regionu południowego*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 150–157.

<sup>18</sup> Por. H. Mizgajska, L. Wściubiak, *Wybrane aspekty aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora high-tech*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 106–114.

<sup>19</sup> Por. Z. Bochniarz, B. Sieńko, *Globalization, Clustering and Innovations. Some Regional Aspects*, [in:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (eds.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 216.

Podobnie dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w województwie warmińsko-mazurskim<sup>20</sup> w 2004 r. 2006 r. głównymi źródłami finansowania działalności innowacyjnej były środki własne (w przypadku 43% przedsiębiorstw), kredyty i pożyczki (dla 28% przedsiębiorstw) oraz fundusze unijne (dla 20% przedsiębiorstw). Podobne wyniki uzyskano na podstawie badania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z przemysłem okrętowym<sup>21</sup>. Dopiero trzecie miejsce środków unijnych wynikało, zdaniem badanych przedsiębiorstw, ze zbyt biurokratycznej procedury oraz nadmiernej formalizacji, które często nie znajdują uzasadnienia w regulacjach unijnych. Obecnie sytuacja ta wygląda inaczej, o czym świadczy nie tylko wysokie zainteresowanie środkami unijnymi ale przede wszystkim ich intensywne wykorzystywanie.

### OBSZARY INNOWACYJNOŚCI ORAZ STAN I ŚWIADOMOŚĆ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Obecnie innowacje mają miejsce nie tylko w elektronice, biotechnologiach itp. ale także w przemysłach „tradycyjnych”<sup>22</sup>. Ponadto, równocześnie z pierwszym aspektem innowacji, który ma miejsce w technice, następują innowacje organizacyjne, zarówno w obszarze projektowym, jak i produkcyjnym. Po trzecie, innowacje mają miejsce w dziedzinie kierowania – przedsiębiorcy rozwijają nowe metody działania. W rezultacie, chociaż tradycyjnie większość innowacji dotyczy dóbr i usług, coraz więcej innowacji

---

<sup>20</sup> Stanowią one 1/6 ogółu przedsiębiorstw należących do branży tradycyjnej (niskiej techniki) w tym województwie, która z kolei stanowi 1/5 ogółu przedsiębiorstw tego województwa. Por. M. Juchniewicz, B. Grzybowska, *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego ze środków Unii Europejskiej – ujęcie regionalne*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, ss. 220–224.

<sup>21</sup> M. Grzesiak, *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z przemysłem okrętowym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 136–145.

<sup>22</sup> Np. oponiarskim, w którym obok zmian w procesach technologicznych, innowacjom podlegają same opony, do których wprowadza się sensory i inne urządzenia elektroniczne, umożliwiające wykrywanie sytuacji niebezpiecznych (np. spadek ciśnienia, nadmierne zużycie) i przekazywanie informacji kierowcy zanim wydarzy się wypadek drogowy, por. S. Brusoni, G. Sgalari, *New combinations in old industries: The introduction of radical innovations in tire manufacturing*, [in:] *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, U. Cantner, F. Malerba (eds.), Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2007, pp. 189–207.

pojawia się w organizacji, zarządzaniu zasobami ludzkimi, finansach i marketingu.<sup>23</sup>

A zatem, obecnie komponentami innowacji są wszelkie celowe zmiany w przedsiębiorstwie w wymiarach technicznym, organizacyjnym, ekonomicznym, kultury organizacyjnej itd., stanowiące postęp w spełnianiu oczekiwań klientów. Obejmują one przede wszystkim postawę szacunku dla klienta i jego potrzeb, wiarygodność przedsiębiorstwa w opinii otoczenia, poziom wykształcenia pracowników, umiejętność gromadzenia i wykorzystywania wiedzy dla budowania potencjału innowacyjnego oraz posiadanie lojalnych klientów<sup>24</sup>.

Obszary innowacyjności w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim są przy tym nieco odmienne niż w firmach z kapitałem zagranicznym. Zrozumiałe dokumenty, procedury, instrukcje, zapewnienie prasy, serwisów i wydawnictw fachowych, pomoc socjalna oraz restrykcyjny system kar były działaniami podejmowanymi w 2006 r. w mniej więcej równym stopniu przez 73 przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym oraz 186 przedsiębiorstw z kapitałem polskim (odpowiednio po prawie 80%, ok. 47%, ok. 35% i ok. 20%)<sup>25</sup>. W pozostałych badanych aspektach przedsiębiorstwa polskie były gorsze od firm z kapitałem zagranicznym o ok.:

- 10 p.p. w przypadku działań z zakresu przykładu przełożonych (35%<sup>26</sup>), wyrażania uznania (39%), szkoleń fakultatywnych (45%), zespołowego rozwiązywania zagadnień (46%), oceny pracowniczej (56%), poprawy warunków bezpieczeństwa pracy (62%) oraz obowiązkowych szkoleń stanowiskowych (74%),
- 20 p.p. w przypadku działań z zakresu zależności wynagrodzeń od wyników pracy (52%) oraz możliwości zgłaszania inicjatyw i pomysłów (56%).

Ponadto, na podstawie badań ankietowych znaczenia 56 czynników zgrupowanych w cztery kategorie (uwarunkowania związane z: wiedzą, pracownikami, organizacją i z otoczeniem) można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach polskich występuje wyraźna tendencja do technicznego postrzegania procesu zarządzania wiedzą (koncentracji na systemach

<sup>23</sup> Por. Z. Bochniarz, B. Sieńko, *Globalization, Clustering and...*, *op. cit.*, p. 216 oraz M. Grzesiak, *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, ss. 136–145.

<sup>24</sup> Cechy te są obecne nie tylko w firmach dużych i sektora MSP, ale nawet, i to w wysokim stopniu, w mikroprzedsiębiorstwach, dla których są one jedną z głównych zalet i silnych stron, por. M. Zastempowski, *Ukryte źródła innowacyjności mikroprzedsiębiorstw*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 176–184.

<sup>25</sup> *Zarządzanie jakością i środowiskiem jako determinanty doskonalenia organizacji*, T. Borys, P. Rogala (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, ss. 49–50.

<sup>26</sup> Podane odsetki odnoszą się do przedsiębiorstw polskich.



informatycznych i technologiach przy mniejszej roli ludzi i ich postaw)<sup>27</sup>. A zatem, w przedsiębiorstwach polskich występuje coś, co można nazwać zarządzaniem wiedzą I generacji. Ma to związek z „zachodnim”, a nie japońskim postrzeganiem zasobów wiedzy, a więc ich „oddzieleniem” od procesów, którym one podlegają).

A zatem, stan i świadomość zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach polskich na ogół są niewystarczające. Świadczą o tym także wyniki innych badań empirycznych, m. in. G. Gierszewskiej<sup>28</sup>, A. Glińskiej-Neweś<sup>29</sup> oraz zespołu P. Niedzielski, W. Downar i K. Rychlik<sup>30</sup>, na podstawie których można stwierdzić, że 82% firm nie zajmuje się pomiarem i aktualizacją wiedzy, a ok. 65% przedsiębiorstw nie zajmuje się transferem i dyfuzją wiedzy. Doceniane są jedynie pozyskiwanie i utrwalanie wiedzy oraz ochrona wiedzy (przez odpowiednio ok. 63% oraz nieco ponad 70% badanych przedsiębiorstw). W rezultacie, w przypadku ok. 3/4 przedsiębiorstw zarządzanie wiedzą nie jest postrzegane w sposób systemowy jako systematyczna procedura obejmująca wszystkie obszary przedsiębiorstwa i jest powierzane praktycznie w całości kierownikom funkcjonalnym. Dlatego w wielu przedsiębiorstwach brak jest rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania innowacjami, począwszy od identyfikacji innowacji, poprzez procedury ich tworzenia i wdrażania aż po pomiar ich efektów. A zatem, innowacyjność, na ogół, nie jest świadomie postrzeganym celem działań, a innowacje często mają charakter bierny.

Wśród wszystkich omawianych wyżej przedsiębiorców istnieje potrzeba konieczności zarządzania wiedzą jako zasobem strategicznym<sup>31</sup>. Wskazuje na to m. in. wzrastające znaczenie innowacyjności w strategiach rozwoju przedsiębiorstw (68% managerów firm w regionie podkarpackim uważa się za innowacyjnych, 52% uznało innowacje jako najważniejszy element strategii rozwoju a dodatkowe 15% uważa innowacje jako główny czynnik konkurencyjności)<sup>32</sup>. Podobne wyniki uzyskano na podstawie badania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z przemysłem okrętowym<sup>33</sup>.

<sup>27</sup> Patrz: A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, *op. cit.*, ss. 122–129.

<sup>28</sup> G. Gierszewska, *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2004, ss. 20–37.

<sup>29</sup> A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, *op. cit.*, s. 26.

<sup>30</sup> Por. np.: Niedzielski P., Downar W., Rychlik K., *Innowacyjność przedsiębiorstw gospodarki morskiej w regionie zachodniopomorskim – stan obecny i perspektywy rozwoju*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 219–227.

<sup>31</sup> W większości firm potrzeba ta została uświadomiona prawdopodobnie dzięki przeprowadzonym badaniom.

<sup>32</sup> Por. Z. Bochniarz, B. Sieńko, *Globalization, Clustering and...*, *op. cit.*, s. 216.

<sup>33</sup> M. Grzesiak, *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, ss. 136–145.

Istnieje zatem potrzeba zmiany zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Odpowiednią wiedzę przedsiębiorcy mogą zdobyć z różnych źródeł. Ważną rolę w tym zakresie pełnią wszystkie kanały dyfuzji wiedzy. Wydaje się, że w relatywnie najgorszej sytuacji pod tym względem są przedsiębiorcy z sektora MSP. Jednak również oni mogą osiągnąć niezbędne informacje poprzez relacje społeczne, w tym powiązania rodzinne, lub transformację doświadczeń zdobywanych podczas prowadzenia firmy. Czynniki determinującymi dynamikę dyfuzji wiedzy w takich warunkach (w sieciach zamkniętych) są przede wszystkim: strategie uczenia się poszczególnych osób; architektura sieci, w której interakcje mają miejsce; rozmieszczenie uczących się osób w przestrzeni; ich początkowy poziom wiedzy oraz wielkość sieci.<sup>34</sup> Stwierdzenie to potwierdzają wyniki badań empirycznych przy wykorzystaniu modeli ekonometrycznych na podstawie danych z lat 1999–2001 dla 391 młodych firm włoskich, zarówno przemysłowych, jak i usługowych, funkcjonujących w sektorach *high-tech*. Mianowicie, „zdolności przedsiębiorcze”, długość okresu pracy w działach B + R, projektowym, technicznym i produkcyjnym, praca w danym sektorze przed założeniem firmy oraz doświadczenie, zarówno w działalności technicznej, jak i handlowej wyraźnie wpływały na tempo wzrostu badanych firm<sup>35</sup>.

A zatem, do rozwoju gospodarki wiedzy przyczynić się mogą, podobnie jak w niektórych innych krajach, także firmy z sektora MSP, w których udział firm zatrudniających do 250 pracowników w ogólnej liczbie przedsiębiorstw jest znaczny<sup>36</sup>. W przypadku tych firm innowacje często, przynajmniej początkowo, mają charakter lokalny i nie wymagają ani specjalistycznego przygotowania, ani kosztownego sprzętu, a tym samym znaczących nakładów finansowych<sup>37</sup>. Wymagają one, jednak, wiedzy przedsiębiorczej, a więc zdolności do dostrzegania szans w otoczeniu, zwłaszcza w sytuacjach trudnych dla firmy, oraz skutecznego wdrażania rozwiązań innowacyjnych. A zatem,

---

<sup>34</sup> Szerzej na ten temat patrz np.: A. Morone, P. Morone, R. Taylor, *A laboratory experiment of knowledge diffusion dynamics*, [in:] *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, U. Cantner, F. Malerba (eds.), Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2007, pp. 283–302.

<sup>35</sup> Por. M. G. Colombo, L. Grilli, *Young firm growth in high-tech sectors: The role of founders' human capital*, [in:] *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, U. Cantner, F. Malerba (eds.), Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2007, pp. 67–86.

<sup>36</sup> We Włoszech 65%, w Irlandii 50%, podczas gdy w USA 15% a w Japonii tylko 7%, por. *The Policy Agenda for Growth. An Overview of the Sources of Economic Growth in OECD Countries*, OECD, Paris 2003, p. 28–29.

<sup>37</sup> Por. S. Gudkova, *Wiedza a rozwój małych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 69–77.

przedsiębiorstwa te odnoszą sukcesy dzięki aktywnemu poszukiwaniu, a następnie wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych.

Ponadto, obok tworzenia wiedzy przez przedsiębiorstwa rodzime, należy liczyć na wzrost zapotrzebowania z ich strony na zewnętrzne prace B+R z uwagi na fakt, że funkcjonowanie w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, a zwłaszcza zdobywanie przez nich nowych rynków zagranicznych, będzie wymuszać zapotrzebowanie na produkty o wysokim stopniu innowacyjności, a w konsekwencji także na zarządzanie wiedzą.

### ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ŚWIETLE ZMIAN W OTOCZENIU

Kluczową kwestią w tworzeniu wiedzy w przedsiębiorstwie obecnie, i tym bardziej w całym najbliższym dziesięcioleciu, jest umiejętność dostosowywania się do zmian, zarówno w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie, określana mianem elastyczności, pod którą rozumie się łatwość, zarówno reagowania na zmiany, jak i ich dokonywania. Umiejętność ta badana jest od co najmniej trzech dekad.

Na elastyczność tę wpływają, zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne<sup>38</sup>. Czynniki wewnętrznymi są stosunki panujące w firmie, w tym kultura organizacyjna, która jest silnie uwarunkowana ilością i jakością zasobów ludzkich oraz nastawieniem zasobów ludzkich do zmian i ich podatnością na nie. Czynniki wewnętrznymi są także zdolności każdego z członków załogi do pracy w przedsiębiorstwie, które ciągle wprowadza innowacje w produktach lub procesach. W tym zakresie bardzo istotne jest zidentyfikowanie przyczyn ewentualnego oporu wobec innowacji, a następnie odpowiednie zarządzanie procesem przewycięzania tego oporu<sup>39</sup>.

Czynnikiem zewnętrznym natomiast jest rynek. Obecnie rynki zmieniają się w ciągu kilku miesięcy. W rezultacie, bardzo skracają się cykle produkcyjne, a cykle planistyczne jeszcze bardziej<sup>40</sup>. Pierwszorzędne znaczenie przy tym mają długość okresu między powstaniem pomysłu a jego materializacją w postaci konkretnego nowego produktu na rynku oraz długość okresu między pojawieniem się na rynku danej firmy a pojawieniem się na nim konkurentów.

---

<sup>38</sup> Szerzej na ten temat patrz np. w: M. Rahe, *Innovation and competence...*, *op. cit.*, ss. 133–151.

<sup>39</sup> Szerzej na ten temat patrz np. w: W. Kasperkiewicz, *Procesy innowacyjne w gospodarce rynkowej...*, *op. cit.*, ss. 121–133.

<sup>40</sup> Szerzej na ten temat patrz np.: F. Krawiec, *Nowa gospodarka i wizja lidera...*, *op. cit.*, s. 83 oraz 121.

Omawianą elastyczność mierzyć można długością okresu reakcji. Ważną metodą badawczą w tym zakresie są scenariusze<sup>41</sup>. Sposobem na około dwukrotne skrócenie wspomnianego okresu jest udział pracowników (inżynierów) z działu produkcji w zespole projektowym, tak jak to ma miejsce w korporacjach japońskich, co można nazwać konwergencją tworzenia nowego produktu i jego produkcji<sup>42</sup> oraz technika ciągłych usprawnień (*kaizen*)<sup>43</sup>.

Wysoka elastyczność, a więc m. in. szybkie reagowanie jest i prawdopodobnie będzie czynnikiem determinującym osiągnięcie i utrzymywanie wysokiej konkurencyjności każdej firmy i poprawy efektywności jej działania w obliczu wzrastającej niepewności oraz ciągle zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw na współczesnym rynku globalnym, który coraz częściej ma charakter e-ryнку.

Stwierdzenie to jest szczególnie istotne w przypadku grup kapitałowych. Przedmiotem działań uelastyczniających w grupie kapitałowej powinny być przede wszystkim<sup>44</sup>:

- liczba i rodzaj składowych grupy i relacje między nimi,
- cele spółek wchodzących w skład grupy,
- lokalizacja działalności każdej ze spółek,
- zasoby posiadane przez każdą ze spółek oraz źródła i warunki ich pozyskiwania,
- rodzaj i stopień specjalizacji oraz koncentracji działalności każdej ze spółek,
- funkcje i procesy realizowane w każdej ze spółek,
- rodzaj, ilość i jakość świadczeń każdej ze spółek na rzecz otoczenia,
- rodzaj, liczba i struktura odbiorców każdej ze spółek,
- stosunki każdej ze spółek grupy z otoczeniem zewnętrznym,
- normy, zasady, postawy i zachowania tworzące kulturę organizacyjną grupy.

Przykładem dobrym i wartym rozważenia w przedsiębiorstwach polskich działających w skali międzynarodowej są sposoby tworzenia wiedzy stosowane w korporacjach japońskich z szerokim uwzględnieniem różnic między kulturami

---

<sup>41</sup> Przykład zastosowania tej metody w British Airways podany jest w: *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, K. Perechuda i M. Sobińska (red.), Difin, Warszawa 2008, ss. 186–194.

<sup>42</sup> Patrz na ten temat np. w: D. J. Błaszczuk, *Tworzenie wiedzy...*, *op. cit.*, s. 41 oraz F. Krawiec, *op. cit.*, ss. 126–133.

<sup>43</sup> Na ten temat patrz np. w: F. Krawiec, *Nowa gospodarka i wizja lidera...*, *op. cit.*, s. 123.

<sup>44</sup> Por. np.: D. J. Błaszczuk, *Grupy kapitałowe. Podstawy teorii. Funkcjonowanie w Polsce*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 34 (2010), ss. 67–76, a zwłaszcza G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność jako wiodący wymiar paradygmatu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 129.

różnych narodów<sup>45</sup>. Trzeba przy tym rozważyć trzy przypadki tworzenia wiedzy z wykorzystaniem stylu japońskiego<sup>46</sup>:

- w innym kraju,
- w skali wykraczającej poza granice jednego kraju,
- przedsięwzięć wspólnych z korporacjami zagranicznymi<sup>47</sup>.

A zatem, kierownictwa przedsiębiorstw polskich, pragnące stałego rozwoju, powinny zmienić swoje dotychczasowe sposoby postrzegania, myślenia i działania, wprowadzając do swoich przedsiębiorstw nowe cechy kultury organizacyjnej, w tym: umiejętność ciągłego uczenia się, elastyczność, zmienność oraz kulturę innowacyjną, obejmującą m. in. kreatywność i innowacyjność<sup>48</sup>.

Ważnym zagadnieniem jest zmiana podejścia kierownictwa do zarządzania innowacjami, które powinno obejmować tak szeroki zakres aktywności każdej firmy, jak szerokie jest spektrum wartości zorientowanych na jej klientów. W nowoczesnym zarządzaniu innowacjami kluczowe znaczenie muszą mieć korzyści dla klienta, obejmujące<sup>49</sup>:

- zachwywanie klientów dostarczaniem im rozwiązań całościowych<sup>50</sup>,
- optymalizację intensywności inwestowania, zapewniającą właściwy poziom i strukturę inwestycji we właściwym miejscu i czasie z uwzględnieniem roli poszczególnych produktów w ciągle zmieniającym się portfelu innowacji, przy uwzględnieniu wcześniej zdefiniowanych luk rynkowych.

W szczególności, niezbędne jest zaprojektowanie i wdrożenie właściwego systemu zbierania od klientów informacji o produktach dostarczanych przez

---

<sup>45</sup> Szerokie omówienie tych zagadnień znajduje się m. in. w: A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą...*, *op. cit.*, ss. 154–162.

<sup>46</sup> Szerzej na ten temat patrz np. w: D. J. Błaszczuk, *Tworzenie wiedzy...*, *op. cit.*, ss. 48–50 oraz 53–56.

<sup>47</sup> Zastosowanie omawianej metody na przykładzie uniwersytetu omówione jest w: *Scenariusze, dialogi i procesy...*, *op. cit.*, ss. 111–121.

<sup>48</sup> Szerzej na ten temat patrz m.in. w: A. Sitko-Lutek, M. Sawa, *Charakterystyka kultury innowacyjnej organizacji*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubaszewicz, W. Golman (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, ss. 291–299.

<sup>49</sup> Por. np. B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie innowacją jako korzyścią dla klienta*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 261.

<sup>50</sup> W tym zakresie przedsiębiorstwa muszą szeroko stosować nie tylko marketing bezpośredni, ale marketing wszechstronny, całościowy (holistyczny), a więc marketing relacji, który przodujący sprzedawcy stosowali już w latach 60. ub. wieku. Szerzej na ten temat patrz np. w: F. Krawiec, *op. cit.*, ss. 150–161.

przedsiębiorstwo oraz o nowych potrzebach klientów<sup>51</sup>. Warty m rozpow szechnienia wzorcem w tym zakresie jest rozwiązanie stosowane w firmie 3M, w którym punktem startu w procesie tworzenia pomysłu na nowy produkt jest, dokonywana przez sprzedawców, analiza potrzeb potencjalnych odbiorców<sup>52</sup> (co takiego jest potrzebne, czego jeszcze nikt nie wymyślił?<sup>53</sup>).

Innym sposobem zdobywania tego typu wiedzy jest korzystanie ze skomputeryzowanych telefonicznych centrów pytań i odpowiedzi, w których, oprócz udzielania informacji, gromadzi się pytania, prośby o pomoc i skargi klientów wraz z możliwymi sposobami ich rozwiązania<sup>54</sup>.

Nowatorskim rozwiązaniem w tym zakresie jest także tzw. *prosumption*, które oznacza „produkcję przez konsumenta”. Sprowadza się to do wciągania odbiorców końcowych, nawet zlokalizowanych w różnych częściach świata, w proces projektowania nowego modelu produktu (np. samochodu), poprzez możliwość ich wejścia do przestrzeni wirtualnej projektowania produktu i wprowadzenia swoich wymogów czy pomysłów<sup>55</sup>.

Przedsiębiorstwo, które pragnie funkcjonować w przyszłości, poza innowacyjnością, wyprzedzającą rosnące oczekiwania klientów, musi posiadać<sup>56</sup>:

- markę dobrze znaną i uznaną za dobrą,
- unikalne i poszukiwane produkty (dobra lub usługi),
- nowoczesną infrastrukturę zarządzania (w tym IT),
- umiejętność korzystania z nowoczesnych i efektywnych metod i technik zarządzania, w tym z zakresu gospodarki opartej na wiedzy.

Ostatnie dwa z wymienionych stają się coraz bardziej istotne, bowiem coraz częstsze są sytuacje, w których nie tylko maszyna zarządza inną maszyną, lecz także posiada ona zdolność rozumnego zachowania się, uczenia się, a nawet

---

<sup>51</sup> R. Jankowiak, *Zarządzanie wiedzą a innowacyjność w systemach zarządzania jakością współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 60–68.

<sup>52</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji...*, *op. cit.*, ss. 168–174.

<sup>53</sup> Sposób ten stosuje m. in. James Goodnight (*Chief Executive Officer* w SAS Institute o dochodach rocznych ponad 1,5 mld USD), który kieruje firmą po prostu słuchając odbiorców i dostarczając im to, czego chcą, patrz: F. Krawiec, *op. cit.*, s. 220.

<sup>54</sup> D. J. Błaszczuk, *Tworzenie wiedzy...*, *op. cit.*, s. 42.

<sup>55</sup> Por. np. F. Krawiec, *op. cit.*, s. 120 oraz 155.

<sup>56</sup> Zwracał uwagę na to m. in. J. Kisielnicki w: J. Kisielnicki, *Management infrastructure in the process of knowledge management – an attempt at diagnosis of the state and potential of Polish businesses*, [in:] *Creating knowledge-based economy. Infrastructure – Organizations – Individuals*, W. Gasparski, J. Dąbrowski (eds.), Publishinghouse of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2003, pp. 77–97.

kreowania wiedzy<sup>57</sup>. Należy się spodziewać, że osiągnięcia te będą coraz szerzej wykorzystywane w kierowaniu przedsiębiorstwami wiodącymi<sup>58</sup>.

Jednocześnie, przedsiębiorstwa, które chcą funkcjonować w przyszłości, muszą posiadać następujące cechy<sup>59</sup>:

- głód zmian, rozumiany jako możliwość szybkiego i skutecznego proaktywnego zmieniania się, upatrującego nowych szans w zmianach,
- umiejętność naturalnej destrukcji, pozwalającą kwestionować realizowany model biznesowy i zmieniać podstawowe wartości, kompetencje i podejścia<sup>60</sup>,
- zdolność do integracji globalnej pod kątem pozyskiwania z dowolnego miejsca na świecie najlepszych aktywów materialnych i niematerialnych (w tym wiedzy) i wdrażania ich tam, gdzie jest taka potrzeba,
- autentyczność zainteresowania społecznością lokalną.

A zatem, w przyszłości przedsiębiorstwo powinno mieć, obok zdolności tworzenia innowacji, także ustabilizowane zdolności destrukcyjne, bowiem w przyszłej gospodarce (sieciowej) zdolność do zaniechania produktu, zawodu czy przemysłu, znajdującego się w fazie szczytowej, będzie bezcenna<sup>61</sup>.

Jednocześnie, w przyszłości przedsiębiorstwo będzie prawdopodobnie musiało łączyć innowacyjność z odpowiedzialnością społeczną (ang. *corporate social responsibility*). Elementem tej odpowiedzialności będzie coraz szersze uwzględnianie potrzeb i stanowisk interesariuszy<sup>62</sup>. Efektywne łączenie

---

<sup>57</sup> Por. np. *Wiedza i technologie informacyjne w biznesie*, A. Nowicki, D. Jelonek (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 34.

<sup>58</sup> Omówienie stanu obecnego i kierunków rozwoju zastosowania wybranych technik informatycznych i komunikacyjnych w służbie zdrowia przedstawione jest np. w: *Wiedza i technologie...*, *op. cit.*, ss. 51–56, a w firmach sektora MSP na ss. 86–88.

<sup>59</sup> Por. *The Enterprise of the Future*, IBM Global CEO Study, 2008, s. 9.

<sup>60</sup> Szerzej na ten temat patrz m. in. w: K. Poznańska, *Twórcza destrukcja w warunkach globalizacji a innowacje przedsiębiorstw*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 22–29. Także tu widać wpływ podejścia japońskiego (por. wspomnianą wcześniej twórczą destrukcję i chaos wewnętrzny).

<sup>61</sup> Por. np.: F. Krawiec, *op. cit.*, s. 68.

<sup>62</sup> Szerzej na ten temat patrz np. K. Majchrzak, *Dialog z interesariuszami w naftowych korporacjach ponadnarodowych jako koncepcja dostosowania się do wyzwań globalnych*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, ss. 363–379; M. Poniątkowska-Jaksch, *Motywy i konsekwencje wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju przez korporacje transnarodowe*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, ss. 251–362 oraz J. Polowczyk, *Podstawowy cel przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Godziszewski (red.), Dom Organizatora, Toruń 2008, ss. 45–56.

odpowiedzialności społecznej i zarządzania innowacjami będzie bowiem stanowić jego dodatkową przewagę konkurencyjną.

W rezultacie, zarówno w świetle rozważań teoretycznych, jak i zwłaszcza badań empirycznych, zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach polskich powinno obejmować<sup>63</sup>:

1. Położenie nacisku m. in. na promowanie twórczości w ramach strategii (misji, wizji i celów) przedsiębiorstwa.
2. Stworzenie nowego wzorca kierowania przedsiębiorstwem, w tym:
  - budowanie atmosfery lojalności, integracji i współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa, a więc ścisłych relacji opartych na otwartej komunikacji, zwłaszcza w zakresie zarządzania wiedzą,
  - zwiększenie otwartości przedsiębiorstwa na współpracę z otoczeniem, w szczególności w zakresie zarządzania wiedzą.
3. Kreowanie kultury organizacyjnej nastawionej na tworzenie wiedzy, w tym pobudzanie innowacyjności i twórczości, promowanie działań proinnowacyjnych oraz przypisanie większej wagi wiedzy ukrytej<sup>64</sup>.
4. Wyraźne zaznaczenie funkcji zarządzania wiedzą w strukturze organizacyjnej, tj. utworzenie komórek albo przynajmniej stanowisk zarządzania wiedzą.
5. Stworzenie procedur zarządzania wiedzą.
6. Zbudowanie odpowiednich systemów informatycznych.

W konkretnych sytuacjach mogą występować, oczywiście, różne modele zarządzania wiedzą<sup>65</sup>.

Jednak bez względu na przyjęty model, wszystkie działania, w tym z zakresu zarządzania wiedzą, powinny być podejmowane przez przedsiębiorstwa, oczywiście, w celu zwiększenia efektywności<sup>66</sup>. Efektywność tych działań można mierzyć *ex post* m. in. wynikami finansowymi. Wyniki badań

---

<sup>63</sup> Por.: A. Glińska-Noweś, *op. cit.*, ss. 163–194 (także tutaj widoczny jest wyraźny wpływ koncepcji japońskich), a także A. Sopińska, *Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, ss. 78–79.

<sup>64</sup> Zagadnienie zarządzania wiedzą ukrytą jest rozpatrywane także w: K. Jaremczuk, F. Danielewski, *Zarządzanie wiedzą ukrytą*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubaszewicz, W. Golman (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, ss. 376–386.

<sup>65</sup> Por. np. *Wiedza i technologie...*, *op. cit.*, ss. 46–49.

<sup>66</sup> W tym kontekście istotny jest pomiar wpływu innowacyjności na efektywność. Szerzej na ten temat patrz np. w: W. Dyduch, *Innowacyjność organizacji – istota, pomiar i powiązanie z innowacyjnością*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 30–37.



empirycznych efektywności działań innowacyjnych 158 przedsiębiorstw Polski Północno-Wschodniej pozwalają stwierdzić, że najkorzystniej na wyniki finansowe przedsiębiorstw wpływają: planowanie działań innowacyjnych, kreatywność pracowników oraz rozwój firmy dzięki innowacyjności<sup>67</sup>.

## LITERATURA

- Baruk J.**, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Batorski J.**, *Evaluation of conditions fostering creating knowledge in an enterprise*, [in:] *Creating knowledge-based economy. Infrastructure – Organizations – Individuals*, W. Gasparski, J. Dąbrowski (eds.), Publishinghouse of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2003.
- Błaszczuk D. J.**, *Grupy kapitałowe. Podstawy teorii. Funkcjonowanie w Polsce*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 34 (2010).
- Błaszczuk D. J.**, *Tworzenie wiedzy w korporacjach japońskich. Rekomendacje dla Polski*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 33 (1/2010).
- Błaszczuk D. J.**, *Zarządzanie ryzykiem w świetle teorii kierowania*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 26 (2008).
- Bochniarz Z., Sieńko B.**, *Globalization, Clustering and Innovations. Some Regional Aspects*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman i K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Brusoni S., Sgalari G.**, *New combinations in old industries: The introduction of radical innovations in tire manufacturing*, [in:] *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, U. Cantner, F. Malerba (eds.), Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2007.
- Colombo M. G., Grilli L.**, *Young firm growth in high-tech sectors: The role of founders' human capital*, [in:] *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, U. Cantner, F. Malerba (eds.), Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2007.

---

<sup>67</sup> Szerzej na ten temat patrz w: A. Strychalska-Rudzewicz, *Kultura organizacyjna sprzyjająca tworzeniu innowacji czynnikiem gwarantującym sukces przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubaszewicz, W. Golman (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, ss. 300–310.

- Dobiegała-Korona B.**, *Zarządzanie innowacją jako korzyścią dla klienta*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman i K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Drucker P.**, *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford 1993.
- Dyduch W.**, *Innowacyjność organizacji – istota, pomiar i powiązanie z innowacyjnością*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Ferriani S., Cattani G., Baden-Fuller Ch.**, *Fitness determinants in creative industries: A longitudinal study on the Hollywood film-making industry, 1992–2003*, [in:] *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, U. Cantner, F. Malerba (eds.) Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2007.
- Francik A., Targalski J.**, *Innowacyjność przedsiębiorstw regionu południowego*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Gierszewska G.**, *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2004.
- Glińska-Noweś A.**, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń 2007.
- Grzesiak M.**, *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z przemysłem okrętowym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Gudkova S.**, *Wiedza a rozwój małych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R.**, *Kulturowe i strukturalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubaszewicz, W. Golman (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Jankowiak R.**, *Zarządzanie wiedzą a innowacyjność w systemach zarządzania jakością współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

- Jaremczuk K., Danielewski F.,** *Zarządzanie wiedzą ukrytą*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubaszewicz, W. Golman (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Juchniewicz M., Grzybowska B.,** *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego ze środków Unii Europejskiej – ujęcie regionalne*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Kasperkiewicz W.,** *Procesy innowacyjne w gospodarce rynkowej. Teoria i praktyka*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski 2008.
- Kisielnicki J.,** *Management infrastructure in the process of knowledge management – an attempt at diagnosis of the state and potential of Polish businesses*, [in:] *Creating knowledge-based economy. Infrastructure – Organizations – Individuals*, W. Gasparski, J. Dąbrowski (eds.), Publishinghouse of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2003.
- Krawiec F.,** *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
- Majchrzak K.,** *Dialog z interesariuszami w naftowych korporacjach ponadnarodowych jako koncepcja dostosowania się do wyzwań globalnych*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Martins E. C., Terblanche E.,** *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, “European Journal of Innovation Management”, no. 1, v. 6(2003).
- Mc Kelvie A.,** *Innovation in new firms. Examining role of knowledge and growth willingness*, Joenkeoping International Business School, Joenkeoping University 2007.
- Mizgajska H., Wściubiak L.,** *Wybrane aspekty aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora high-tech*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Morone A., Morone P., Taylor R.,** *A laboratory experiment of knowledge diffusion dynamics*, [in:] *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, U. Cantner, F. Malerba (eds.), Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2007.

- Niedzielski P., Downar W., Rychlik K.,** *Innowacyjność przedsiębiorstw gospodarki morskiej w regionie zachodniopomorskim – stan obecny i perspektywy rozwoju*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Nogalski B., Karpacz J.,** *Przedsiębiorczość jako czynnik stymulacji aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw – ujęcie regionalne*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Nonaka I., Konno N.,** *The concept of „ba”: Building a foundation for knowledge creation*, [in:] *Knowledge management. Critical perspectives on businesses and management*, I. Nonaka (ed.), Routledge, London and New York 2005.
- Nonaka I., Takeuchi H.,** *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Toyama R., Konno N.,** *SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*, [in:] *Knowledge management. Critical perspectives on businesses and management*, I. Nonaka (ed.), Routledge, London and New York 2005.
- Osbert-Pociecha G.,** *Elastyczność jako wiodący wymiar paradygmatu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Polowczyk J.,** *Podstawowy cel przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Godziszewski (red.), Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Poniatowska-Jaksch M.,** *Motywy i konsekwencje wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju przez korporacje transnarodowe*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Poznańska K.,** *Twórcza destrukcja w warunkach globalizacji a innowacje przedsiębiorstw*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Poznańska K.,** *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

- Rahe M.**, *Innovation and competence*, [in:] *Creating knowledge-based economy. Infrastructure – Organizations – Individuals*, W. Gasparski, J. Dąbrowski (eds.), Publishinghouse of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2003.
- Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, **K. Perechuda, M. Sobińska (red.)**, Difin, Warszawa 2008.
- Sitko-Lutek A., Sawa M.**, *Charakterystyka kultury innowacyjnej organizacji*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubaszewicz, W. Golman (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Sopińska A.**, *Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman, K. Poznańska (red.), tom 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Strychalska-Rudzewicz A.**, *Kultura organizacyjna sprzyjająca tworzeniu innowacji czynnikiem gwarantującym sukces przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubaszewicz, W. Golman (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- The Enterprise of the Future*, IBM Global CEO Study, 2008.
- The Policy Agenda for Growth. An Overview of the Sources of Economic Growth in OECD Countries*, OECD, Paris 2003.
- Wiedza i technologie informacyjne w biznesie*, **A. Nowicki, D. Jelonek (red.)**, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
- Zarządzanie jakością i środowiskiem jako determinanty doskonalenia organizacji*, **T. Borys, P. Rogala (red.)**, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Zastempowski M.**, *Ukryte źródła innowacyjności mikroprzedsiębiorstw*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Zerka P.**, *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?*, demosEUROPA – Centrum Strategii Europejskiej, Warszawa 2011.

*Dariusz I. Błaszczuk*

**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN POLISH ENTERPRISES.  
THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSES**

Abstract

The aim of this paper is to present the most important aspects of proper knowledge management in Polish enterprises now and in the up-coming years.

All conditions for knowledge creation and the factors influencing innovativeness are reviewed both from theoretical and empirical points of view in order to meet this aim. External as well as internal „hard” and „soft” factors are described in detail in particular.

Fields and domains of innovations in Polish enterprises are compared with respective topics in Polish firms with prevailing foreign capital and foreign companies as the next step. Similar comparisons are made both for scope of knowledge management and awareness of necessity of such management. Directions of the most important changes in all of these fields that are necessary in Polish enterprises are suggested as well.

Lastly there are considerations of necessity and methods of respective adjustments in Polish firms. They include capital groups (holdings) and other companies operating on foreign/international markets to a rapidly changing external environment, especially to changing needs and preferences of customers.