

PRACE NAUKOWE

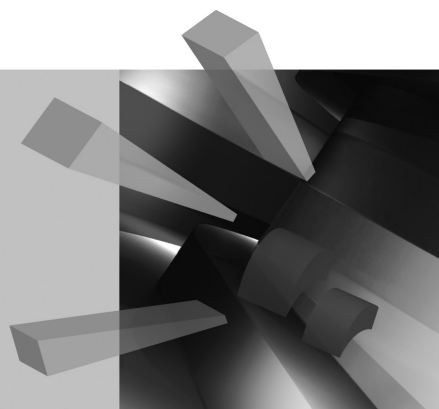
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

299

Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Marian Hopej

Anna Zgrzywa-Ziemak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-342-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej	9
Aldona Małgorzata Dereń: Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
Joanna Kacała: Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna	33
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań	40
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą	49
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	61
Barbara Olszewska: Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się	75
Paweł Rumniak: Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy	94
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej	105
Ewa Stańczyk-Hugiet: Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
Edyta Tabaszewska: Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych	122
Marek Wąsowicz: Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy	138
Anna Zabłocka-Kluczka: Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
Anna Zgrzywa-Ziemak: Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

Summaries

Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Technology research center in municipal enterprise development strategy	23
Aldona Małgorzata Dereń: Importance of knowledge and innovation in the process of company management	32
Joanna Kacała: Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence	39
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept	48
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept	60
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application	74
Barbara Olszewska: Small and medium enterprises as learning organizations	81
Paweł Rumniak: Market assets or resources?	93
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Knowledge management as a source of small company's success	104
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Key features of the competitiveness of an intelligent organization	112
Ewa Stańczyk-Hugiet: What drives evolution in knowledge based economy?	121
Edyta Tabaszewska: Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies	129
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio	137
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Human capital in shaping agility of knowledge based organizations	147
Anna Zabłocka-Kluczka: Boundaries of organization and organization's immunity to crisis	159
Anna Zgrzywa-Ziemak: Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability	169

Aldona Małgorzata Dereń

Politechnika Wroclawska

ZNACZENIE WIEDZY I INNOWACJI W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Umiejętne wykorzystanie zasobów wiedzy staje się kluczowym i rozstrzygającym elementem w procesie kreowania wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa. Zasoby te mogą okazać się najbardziej produktywnymi zasobami, o ile stanowią będą koherentny system i objęte zostaną wszystkimi etapami zarządzania. W wymiarze praktycznym chodzi o zmiany i poszukiwanie nowych paradygmatów zarządzania, które w większym stopniu koncentrują się na dyfuzji informacji i wiedzy, doskonaleniu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, rozwijaniu wiedzy i umiejętności pracowników, wspieraniu organizacyjnego uczenia się oraz kreowania nowych rozwiązań organizacyjnych.

Słowa kluczowe: organizacja, zarządzanie, wiedza, innowacje, zasoby niematerialne.

1. Wstęp

Współczesny świat jest jak gigantyczny tygiel, w którym nieustannie coś się zmienia. Na świecie nie ma nic, co można uznać za stałe i niezmiennie; wszystko ulega nieustannym zmianom. Wszyscy też bez przerwy podlegamy działaniu swojego bliższego i dalszego otoczenia oraz reagujemy na zmiany, które w nim zachodzą. Każdy też w jakiś sposób sam oddziałuje na to, co go otacza. Nasze rzeczywiste możliwości w pierwszym przybliżeniu sprowadzają się do obserwacji zmian w tym otoczeniu, rozpoznawania ich istoty oraz tendencji, określania obszarów, w których sami możemy wprowadzać zmiany realne i realizowalne, a przy tym uzasadnione ekonomicznie i służące naszym szeroko rozumianym interesom.

Najbardziej znacząca zmiana przełomu XX i XXI wieku to wykształcenie się nowej gospodarki, która nie stanowi prostej kontynuacji dotychczasowych sposobów wytwarzania dóbr i usług. Pojawiły się bowiem różnego rodzaju nowe zjawiska oraz formy gospodarcze, np. e-gospodarka czy e-innowacje. Transformacja ekonomii produkcji w ekonomię wiedzy jest widoczna w wielu obszarach, nawet w przypadku przedsiębiorstw spoza branży *high-tech*, bowiem inne organizacje zaczęły również wykorzystywać oraz chronić swoje aktywa intelektualne.

Termin „gospodarka oparta na wiedzy” bywa używany zamiennie z określeniem „nowa gospodarka”. Następuje wówczas podkreślenie nowego etapu w rozwoju gospodarczym, diametralnie różniącego się od gospodarki rozumianej tradycyjnie. Innym stosowanym terminem jest „gospodarka napędzana wiedzą”; w tym ujęciu akcentuje się znaczenie kształtowania nowych struktur gospodarki pod wpływem rozwoju wiedzy. W literaturze można też znaleźć inne terminy: P.F. Drucker używa sformułowania „społeczeństwo pokapitalistyczne” [Drucker 1999, s. 45], D. Bell – „społeczeństwo postindustrialne” [Bell 1973, s. 57], A. Toffler – „społeczeństwo trzeciej fali” [Toffler 1996, s. 27], J. Naisbitt – „społeczeństwo wiedzy” [Naisbitt 1997, s. 105]. Pojawiły się również terminy „gospodarka cyfrowa” czy „gospodarka sieciowa”. Inne używane pojęcia to „społeczeństwo informacyjne”, „gospodarka usieciowiona”, „gospodarka trzeciej fali”; mówi się również o wirtualizacji działalności gospodarczej. Pojęcia te opisują tę samą rzeczywistość, lecz podkreślają różne jej aspekty, np. znaczenie sieci w strukturze gospodarczej czy pojawienie się radykalnych zmian w technologiach związanych z cyfryzacją.

Pojawienie się tych nowych zjawisk wywołuje pytania: jak tworzy się gospodarka oparta na wiedzy i czy można tym procesem sterować. Jakie znaczenie ma wiedza w rozwijaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, jak należy przekształcać ją w innowacje w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wreszcie: jak zarządzać czymś, co jest niewyraźne, nienamacalne, ciche, niejawne, ukryte (*tacit, implicit*), subiektywne, wewnętrzne, nieformalne itp. Czy można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć, co jest dynamiczne i podlega nieustannym zmianom wynikającym z procesów uczenia się?

2. Gospodarka oparta na wiedzy

W najprostszym ujęciu tworzenie gospodarki opartej na wiedzy sprowadza się do kształtowania warunków sprzyjających powstawaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstw opierających swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy. Podmiotami, które tworzą te warunki, są państwo, władze lokalne i regionalne, przedsiębiorstwa, środowiska intelektualne i akademickie. Przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy ma dwa ujęcia: szersze i węższe. W szerszym ujęciu przewaga konkurencyjna wynika z uznania za wiedzę wszelkiej użytecznej informacji (na przykład o specyficznym, niezaspokojonym popycie), którą przedsiębiorstwo posiada na zasadzie wyłączności lub ograniczonej dostępności i jest w stanie jawnie wykorzystywać w celu osiągnięcia lub umocnienia przewagi konkurencyjnej. W węższym znaczeniu chodzi o unikatową wiedzę naukową i techniczną, którą przedsiębiorstwo się posługuje, lecz samo jej nie stworzyło [Kozłowski 2002, s. 155]. Innymi podmiotami sprzyjającymi tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy są organizacje międzynarodowe, takie jak OECD, Bank Światowy czy ONZ.

Obok wskazanych wyżej podmiotów należy wymienić również korporacje transnarodowe, które wykorzystując planowanie strategiczne oraz ogromne nakłady na

badania i rozwój, stają się głównym beneficjentem koncepcji wykorzystania wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej. Państwa narodowe, poprzez politykę proinnowacyjną, edukacyjną, naukową i regionalną, promują procesy rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Państwo może wspierać gospodarkę opartą na wiedzy następującymi działaniami [Orłowski 1996, s. 96]:

- właściwą polityką makroekonomiczną i strukturalną dążącą do obniżenia poziomu opodatkowania przedsiębiorstw, wzrostu otwartości gospodarki,
- racjonalizacją wydatków na badania i rozwój,
- właściwą polityką edukacyjną i reformą systemu edukacji, która poprawia jakość kształcenia i lepsze dostosowywanie systemu do potrzeb.

Koncentracja na zasobach niematerialnych, zwłaszcza zaś wykorzystanie wiedzy w działalności rynkowej, stanowi najbardziej charakterystyczną i rozpoznawalną cechę nowej gospodarki. Filarami tej gospodarki są: techniki komunikacyjne oraz informacyjne, globalizacja, nowe techniki zarządzania, nowe techniki finansowe, na przykład *venture capital*, a także nowe wzorce zachowań czy większe zainteresowanie ochroną środowiska naturalnego.

3. Znaczenie wiedzy w procesie tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie

Wiedza jest wyjątkowym połączeniem doświadczenia, idei, intuicji, wartości, sądów i umiejętności jednostek, a także zespołów (grup) – tworząc ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. W organizacjach wiedza często znajduje odzwierciedlenie nie tylko w dokumentach i repozytoriach, lecz również w zwyczajach, procesach, praktykach i normach organizacji [Davenport, Prusak 1998; Tiwana 2003]. Szczególnie w organizacjach, w których procesy wytwórcze mają charakter masowy (np. produkcja samochodów, restauracje szybkiej obsługi), większość wiedzy jest zgromadzona w procesach i procedurach. Problemy pojawiają się wówczas, gdy nie można wykorzystać istniejących procedur w nowo zaistniałej sytuacji. W takim przypadku wiedza staje się zdolnością rozwiązywania problemów na podstawie posiadanych informacji.

Zgodnie z opinią R.P. Beijerse wiedza to zdolność interpretowania danych i informacji w procesie nadawania znaczenia tym danym i informacjom po to, aby osiągnąć założony cel [Beijerse 1999, s. 99]. W związku z tym wiedza, będąca wiązką uporządkowanych i zinterpretowanych informacji, może przeobrazić się w innowację, pod warunkiem że będzie przekazana przedsiębiorstwu [Weresa 2007, s. 28].

Wiedza ma specyficzne cechy, jest zasobem „ulotnym” i trudno definiowalnym. Może być rozumiana jako zbiór informacji, poglądów i wierzeń, którym przypisuje się wartości poznawcze lub praktyczne. Może być również pojmowana jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania.

Stanowiąc jeden z ważniejszych zasobów organizacji, wiedza posiada specyficzny charakter, który sprawia, że żadne inne zasoby nie mogą się z nią równać. Zauważmy bowiem, że wiedza nie zanika w trakcie użytkowania; wartość wiedzy wzrasta wraz z liczbą osób ją posiadających; zasoby wiedzy rosną wprost proporcjonalnie do częstotliwości jej użytkowania; wiedza podlega łatwemu rozprzestrzenianiu – może występować w wielu miejscach w tym samym czasie. Ponadto wiedza jest względna i wieloznaczna, dzięki czemu może być wykorzystywana na różne sposoby [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 17].

Wiedza jest podstawowym czynnikiem wpływającym na efektywność powstawania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych, a tym samym stanowi kluczową determinantę działalności innowacyjnej. Jednak samo jej posiadanie jeszcze nie gwarantuje powstania innowacji w przedsiębiorstwie. Dopiero odpowiednie wykorzystanie wiedzy przy zaangażowaniu innych zasobów przedsiębiorstwa prowadzić może do wyłonienia się innowatorskiego rozwiązania.

Zdolność do tworzenia i absorpcji innowacji w dużej mierze uzależniona jest od tego, na jakim etapie ewolucji jest dane przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę ma większą zdolność tworzenia przedsięwzięć innowacyjnych niż przedsiębiorstwo zorientowane na zasób materialny, taki jak np. ziemia, środki finansowe itp. Dzięki odpowiednim mechanizmom zarządzania wiedzą (gromadzenia i wykorzystywania) przedsiębiorstwo może podnieść swoją konkurencyjność poprzez realizację przedsięwzięć innowacyjnych polegających bądź to na tworzeniu „czegoś nowego”, bądź na ulepszaniu „starych” rozwiązań.

O działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa opartego na wiedzy decyduje charakter podejmowanych przez nie działań. Celem podtrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa oparte na wiedzy nieustannie wprowadzają zmiany w swoich produktach (usługach), procesach produkcyjnych oraz strukturach organizacyjnych. Według autorów Podręcznika Oslo wyżej wspomniane zmiany muszą polegać na wdrażaniu pomysłu o charakterze innowacyjnym. Działalność innowacyjna jest przez nich rozumiana jako działalność obejmująca wszystkie działania o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji [OECD, Eurostat 2008].

4. Zasoby wiedzy i zasoby niematerialne w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Postindustrialna ekonomia, nazywana gospodarką opartą na wiedzy, ma wiele cech charakterystycznych. W odniesieniu do najważniejszych determinantów wartości jest ona, po pierwsze, zdominowana przez wiedzę, w przeciwieństwie do dominacji ziemi w ekonomii agrarnej i kapitału w ekonomii przemysłowej. Po drugie, największe znaczenie mają w niej czynniki niematerialne. W przypadku oferty rynkowej oznacza to zwiększenie znaczenia usług w stosunku do produktów materialnych.

Natomiast w odniesieniu do nakładów znajduje to wyraz w dominacji inwestycji w aktywa niematerialne, jako źródła tworzenia wartości nad inwestycjami w aktywa materialne.

Analiza mikro- i makroekonomicznych danych pokazuje, że w skali globalnej udział nakładów na aktywa niematerialne w wydatkach inwestycyjnych stale rośnie. Leonard Nakamura szacuje, że tylko firmy amerykańskie zainwestowały w 2000 r. w aktywa niematerialne trylion dolarów. Udział inwestycji w czynniki niematerialne w dochodzie narodowym brutto USA wzrósł z 3,8% w 1953 r. do 9,7% w 2000 r. [Nakamura 2001, s. 2].

Obserwowana zmiana znaczenia wiedzy i zasobów niematerialnych dowodzi, że sukces rynkowy przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy od efektywnego zarządzania wiedzą, czyli od nabywania, generowania, dystrybucji i stosowania wiedzy w organizacjach.

Ważny strategicznie charakter wiedzy wynika, po pierwsze, z jej trudniejszej imitacji i substytucji w porównaniu z zasobami materialnymi, a po drugie, z jej większej elastyczności, tj. przydatności do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa. Wiedza jest postrzegana obecnie jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa i jako taki powinna podlegać stałej identyfikacji, pomiarowi, pozyskiwaniu, rozwojowi, wykorzystywaniu i ochronie. Innymi słowy, powinna podlegać odpowiednim procesom zarządzania.

Na rosnące znaczenie wiedzy dla zarządzania przedsiębiorstwem wpływ mają m.in. lawinowo przyrastająca ilość wiedzy, radykalne zmiany w wiedzy technologicznej, postępująca globalizacja napędzana wzrostem technologii internetowych, informatycznych oraz komunikacyjnych, ciągle zmiany w środowisku politycznym, ekonomicznym i społecznym współczesnego świata.

Zmiany, o których mowa, tworzą przed przedsiębiorstwami wyzwania związane z koniecznością stałego uczenia się. Oprócz realizowania tradycyjnych zadań produkcyjnych czy usługowych przedsiębiorstwa muszą pozyskiwać i przetwarzać wiedzę oraz umiejętnie stosować ją w praktyce. Konsekwencją tych zmian jest przekształcanie się współczesnych przedsiębiorstw w organizacje oparte na wiedzy, czyli takie, których struktura wewnętrzna jest podporządkowana tworzeniu wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystywanie wiedzy.

Organizacje oparte na wiedzy, zwane najczęściej organizacjami uczącymi się lub organizacjami inteligentnymi, przenoszą w procesie zarządzania przedsiębiorstwem uwagę z zasobów materialnych na zasoby niematerialne. To zasoby niematerialne (w postaci patentów, licencji, znaków towarowych i użytkowych, *know-how*, wiedzy eksperckiej zatrudnionych pracowników, systemów motywacyjnych, wypracowanych form pracy zespołowej itd.) tworzą źródła budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Umiejętne wykorzystanie zasobów wiedzy i zasobów niematerialnych staje się kluczowym i rozstrzygającym elementem w procesie kreowania wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa. Zasoby te mogą okazać się najbardziej produk-

tywnymi zasobami, o ile stanowią będą koherentny system i objęte zostaną wszystkimi etapami zarządzania.

Zarządzanie zasobami wiedzy i zasobami niematerialnymi, jako komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się procesy, znajdują swoje odzwierciedlenie w innowacjach stanowiących jeden z paradygmatów gospodarki opartej na wiedzy. Na znaczenie innowacji w tym aspekcie wskazują autorzy wielu prac teoretycznych, w tym m.in. J. Kay, G. Hamel, C.K. Prahalad, M. Porter, H. Simon i inni [Poznańska 2006].

Według Croziera „w nadchodzącym świecie innowacji rzeczą najtrudniejszą i zarazem najważniejszym dobrem organizacyjnym będzie umiejętność współdziałania ludzi”. Współdziałanie to dotyczy wszystkich obszarów, w tym szczególnie rola przypada dzieleniu się wiedzą [Crozier 1993].

5. Wiedza i innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstwa

We wszystkich teoriach i modelach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywa przewaga konkurencyjna. Jak pisze M.E. Porter, jest ona „duszą wyników firm na konkurencyjnym rynku”. Wśród badaczy panuje powszechna zgodność co do wagi tego zjawiska, jednak pojawiają się trudności, jeśli chodzi o ściśle jego zdefiniowanie. Przewaga konkurencyjna jest to zbiór atutów dostrzeganych przez rynek i cenionych przez klientów, które pozytywnie i względnie trwale odróżniają przedsiębiorstwo od jego konkurentów i pociągają za sobą lepsze wyniki finansowe [Wrzosek 1999].

W ostatnich czasach nieustannie pojawiają się nowe techniki i technologie, a konkurencja stale się nasila. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo, które nie wprowadza zmian lub zbyt wolno reaguje na zdarzenia zachodzące w otoczeniu, może upaść. „Nie można tak po prostu ograniczać się do utrzymywania istniejącego *status quo*” – twierdzi Jack Welch – „ponieważ co chwila producent z innego kraju wprowadza nowy produkt, zmieniają się gusta klientów lub struktura kosztów, następuje również przełom w technologii. Jeśli nie jesteś szybki i nie wykazujesz chęci dostosowania się do zmieniających się warunków, jesteś bezbronny. Teza ta jest prawdziwa dla każdego działu w każdym przedsiębiorstwie i dla każdego kraju na świecie” [Penc 1999].

Na ogół tak wśród teoretyków, jak i praktyków biznesu panuje zgoda, że obecnie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw są innowacje. Zwraca się uwagę na to, że dzięki innowacjom następuje poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie produktywności, wydajności i jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania, udoskonalenie organizacji i metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, zastępowanie pracy żywej w efekcie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym; zwiększenie zdolności eksportowych itp. [Grudzewski, Hejduk 2001].

J. Kay do podstawowych źródeł czynników sukcesu zaliczył architekturę, reputację, innowacje i zasoby strategiczne. Innowacje mogą dotyczyć produktu, technologii lub systemów organizacji i zarządzania. Choć innowacje oryginalne stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej, to należy stwierdzić, że często trudno je zachować na własność. Istnieje wiele możliwości naśladownictwa, co sprawia, że w wielu przypadkach pionier danej innowacji nie osiąga efektów rynkowych, lecz są one udziałem wielu firm [Kay 1996].

Na zasadniczą rolę innowacji zwracają również uwagę G. Hamel i C.K. Prahalad. Twierdzą oni, że wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Nowatorskie kompetencje przedsiębiorstw inicjują rozwój nowych branż oraz nowych rynków zbytu. Tworzenie kluczowych kompetencji rozpoczyna się z wyprzedzeniem 5-10 lat w stosunku do obecnych produktów i technologii. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, ile nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców. Koncepcje te są skierowane ku przyszłości. Zakładają, iż rośnie tempo zmian społecznych powodujących powstawanie nowych dziedzin, nowych potrzeb oraz głębokie zmiany w sektorach tradycyjnych. Utrzymanie tradycyjnych reguł gry nie zapewni przedsiębiorstwu sukcesu, w związku z czym należy dążyć do osiągnięcia pozycji lidera poprzez kreowanie nowych produktów i usług. Należy więc stwierdzić, iż zgodnie z przedstawioną koncepcją podstawą kreowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jest innowacyjność [Hamel, Prahalad 1999].

Na kluczową rolę innowacyjności wśród czynników sukcesu zwrócił uwagę również M. Porter, twierdząc, że firmy osiągają przewagę konkurencyjną na skutek działań innowacyjnych [Porter 2001].

Działalność innowacyjna to swoiste „wymyślanie jutra”. Jednak nie jest to tylko próba określenia prawdopodobnego otoczenia przyszłej działalności przedsiębiorstwa. Jest to bowiem przede wszystkim tworzenie nowej koncepcji działań mających na celu osiągnięcie jak najlepszych warunków dla uczestnictwa w nowej, przyszłej rzeczywistości rynkowej. Żadna organizacja nie może dobrowolnie rezygnować z możliwości współuczestniczenia w kreowaniu otoczenia, w którym chce działać.

6. Uwagi końcowe

W dzisiejszej gospodarce nie ma miejsca na rozwiązania przypadkowe, natomiast konieczne jest tworzenie warunków, sprzyjających innowacjom i systematycznemu ich poszukiwaniu z wykorzystaniem zasobów wiedzy i zasobów niematerialnych, które pozostają w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Innowacja to idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa i jakościowo lepsza, to wszelkie zmiany jakościowe, zarówno o charakterze kreatywnym, jak i imitacyjnym, w sferze technologicznej, organizacji pracy, zarządzania i marketingu, charakteryzujące się nowością i oryginalnością w danym przedsiębiorstwie, na danym rynku, w regionie lub nawet w skali świata. Zmiany te prowadzą do powstania nowego

produktu lub jego zasadniczej modernizacji lub wpływają na proces wytwarzania. Ich ekonomicznym rezultatem jest poprawa efektywności działania gospodarczego. Innowacje stwarzają przedsiębiorcom i menedżerom możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzianem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku [Matejuk 2005].

W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej innowacje stanowią jeden z podstawowych czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej. Dlatego właśnie należy skoncentrować się na zarządzaniu innowacyjnym, które polega na wprowadzaniu szeroko pojętych zmian (innowacji), przede wszystkim w przełomowych obszarach działalności przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na jego rozwój. Celem współczesnego zarządzania jest zatem stworzenie takiego środowiska, które będzie stymulować innowacje.

Literatura

- Andrew J.P., Sivlin H.L., *Innowacje jako źródło dochodów*, „Harvard Business Review Polska” 2004.
- Beijerse R.P., *Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon*, “Journal of Knowledge Management” 1999, no. 2.
- Bell D., *The Doming of Post – Industrial Society*, Basic Books, New York 1973, s. 57.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć zarządzania postindustrialnego?*, PWE, Warszawa 1993.
- Drucker P.F., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa 1999.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MTBiznes, Warszawa 2002.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2002.
- Edvinsson L., Malone M.S., *The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Koźmiński A., *Jak zbudować gospodarke opartą na wiedzy?*, [w:] *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, G. Kołodko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
- Matejuk J., *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zmianami” 2005, nr 2.
- Naisbitt J., *Megatrendy*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1997.
- Nakamura L., *What is the US Gross Investment in Intangibles? (at Least) One Trillion Dollars a Year!*, Working Paper: Reserve Bank of Philadelphia, Philadelphia 2001.
- Orłowski W., *Knowledge economy and knowledge-based growth: Some issues in a transition economy*, [w:] *The Knowledge-Based Economy: The European Challenges of the 21st Century*, State Committee for Scientific Research of the Republic of Poland, A. Kukliński (red.), Warszawa 1996.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Warszawa 2008.

- Porter M.E., *Porter o konkurencyjności*, Warszawa 2001, [w:] A.L. Platonoff, D. Małaszewicz, *Innowacyjność polskich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 1 (672).
- Poznańska K., *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006.
- Stabryła A., Wawak S., *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012.
- Tofler A.H., *Budowa nowej cywilizacji – polityka III fali*, Poznań 1996.
- Toffler A.H., *Trzecia fala*, Warszawa 1985.
- Weresa M.A., *Formy i metody powiązań nauki i biznesu?*, [w:] *Transfer wiedzy z nauki do biznesu. Doświadczenia regionu Mazowsze*, M.A. Weresa (red.), Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007.
- Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.

IMPORTANCE OF KNOWLEDGE AND INNOVATION IN THE PROCESS OF COMPANY MANAGEMENT

Summary: Competent using stores of knowledge is becoming a crucial and deciding element in the process of creating the market value of contemporary enterprise. These stores can appear as the most productive stores provided they make the coherent system and they undergo all stages of managing. In practical dimension it means the changes and seeking of new paradigms of managing which to a greater extent concentrate on the diffusion of information and knowledge on improving crucial competence of enterprise, on developing the wisdom and the skill of workers, on supporting organizational training and creating new organizational solutions.

Keywords: organization, management, knowledge, innovations, intangible resources.