

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

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 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Neweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Ester Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski

Politechnika Łódzka

INTERAKCYJNE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A INNOWACYJNOŚĆ REGIONU ŁÓDZKIEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest podjęcie rozważań na temat zintegrowanego podejścia do zarządzania wiedzą w modelu rozwoju organizacji z jednoczesnym podkreśleniem znaczenia współpracy w regionie. Dokonano porównania założeń regionalnej polityki innowacji w województwie łódzkim w strategii 2007-2013 i strategii 2030 w świetle wyników badań przedsiębiorstw przeprowadzonych w latach 2011-2012. Brak interakcji w obszarze B+R na poziomie przedsiębiorstw wydaje się obecnie głównym problemem w realizacji celów strategii innowacji w regionie.

Słowa kluczowe: badania, rozwój, strategia, innowacje, przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą może być rozważane na poziomie całej gospodarki, na poziomie regionalnym lub przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą na poziomie regionalnym rozpatruje się w układzie wyodrębnionych instytucji, które przyczyniają się do rozwoju i upowszechniania, a w konsekwencji gromadzenia wiedzy w regionie. Zarządzanie wiedzą można rozważać w ujęciu podmiotowym – państwo, bank, region, przedsiębiorstwo, a także przedmiotowym – instrumenty oddziaływania na wymienione organizacje, takie jak informacja, otoczenie, procesy, decyzje, kapitał, strategie, ale należy je rozważać przede wszystkim w ujęciu integracyjnym podmiotowo-przedmiotowym. Przy takim podejściu zarządzanie wiedzą traktuje się z perspektywy interakcji między różnymi podmiotami – organizacjami, a instrumentami oddziaływania na wymienione organizacje.

Celem artykułu jest podjęcie rozważań na temat zintegrowanego podejścia do zarządzania wiedzą w modelu rozwoju organizacji z jednoczesnym podkreśleniem znaczenia innowacyjności w regionie.

Interakcyjne zarządzanie wiedzą w zakresie innowacji to wdrażanie dokonań sfery B+R poprzez aktywne uczestnictwo we wspólnych projektach innowacyjnych z innymi podmiotami. Mogą to być inne przedsiębiorstwa lub instytucje niekomercyjne. Współpraca w sferze innowacji umożliwia przedsiębiorstwom dostęp do

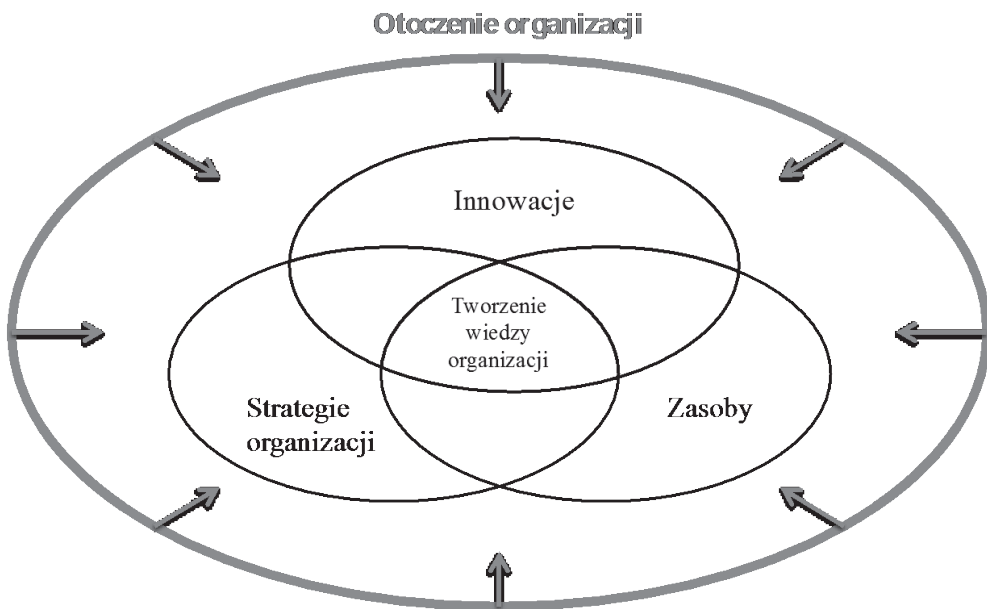
wiedzy i technologii, których nie byłyby w stanie wykorzystać samodzielnie. Przy współpracy istnieje również duży potencjał dla synergii, ponieważ partnerzy uczą się od siebie nawzajem [*Podręcznik Oslo...* 2010, s. 84].

2. Modele zarządzania wiedzą

Wiedza stanowi podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Zdobywana w okresie rozwoju organizacji jest zasobem, który pozwala utrzymywać trwałą przewagę konkurencyjną. Wraz z rozwojem organizacja doskonali swoje procedury, zdobywa doświadczenie, tworzy własną wiedzę.

Tradycyjne modele popytowo-podażowe rozwoju organizacji okazują się zbyt uproszczone, ponieważ proces rozwoju organizacji rządzi się także swoimi prawami i nie jest tylko pochodną zmian sytuacji rynkowej oraz stanu wiedzy naukowej i technicznej. Dla lepszego zrozumienia procesu tworzenia wiedzy organizacji należy wprowadzić podejście łączące (rysunek 1):

- otoczenie organizacji,
- zasoby organizacji,
- strategię organizacji,
- innowacje.



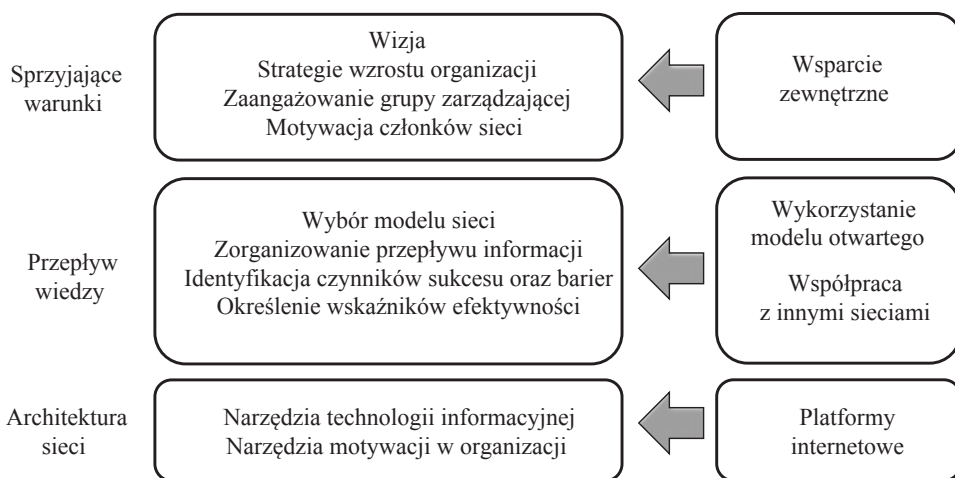
Rys 1. Zintegrowane podejście do tworzenia wiedzy organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Podkreślenia wymaga to, że rozwój wiedzy organizacji powstaje w miarę jak proces akumulacji wiedzy przechodzi z początkowego pomysłu-inwencji, poprzez realizację – wynalazek, aż do wprowadzenia/eksploatacji wiedzy/innowacji na rynku.

Aby zobaczyć świat na nowo, potrzebne jest systemowe myślenie, wykorzystane również w zmianie podejścia do zarządzania wiedzą.

Beck, Enkel i von Krogh uważają, że model zarządzania wiedzą na poziomie organizacji sieciowej powinien składać się co najmniej z trzech płaszczyzn [Beck, Enkel, von Krogh 2007]. Pierwsza z nich zawiera takie czynniki kreujące warunki sprzyjające funkcjonowaniu sieci, jak systemy zarządzania organizacją, ich strukturę oraz kulturę danej organizacji. Druga bezpośrednio dotyczy aspektów związanych z przepływem wiedzy pomiędzy poszczególnymi pracownikami, jak również innymi organizacjami w sieci. Trzecia odnosi się do samej architektury sieci, w której funkcjonuje dana organizacja. Autorzy tego modelu są zdania, iż absorpcja zewnętrznych zasobów wiedzy wpływa pozytywnie na kreowanie wiedzy w samej organizacji, a także na tworzenie innowacji na jej podstawie. Dziś model ten należy rozbudować, uwzględniając otwarty model innowacji oraz platformy internetowe i media społecznościowe (rys. 2).



Rys. 2. Model sieci wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Model otwartej innowacji to zdecydowanie szersze podejście do procesu innowacji niż przekonanie, że dla rozwoju firmy wystarczy samodzielne opracowywanie, realizowanie, wprowadzanie, finansowanie swoich innowacji. W warunkach otwartej innowacji najważniejsza jest zasada maksymalizacji wartości pochodzącej z różnych pomysłów pojawiających się i w organizacji, i poza nią. Oznacza to, że jej formalne ramy są tylko umowną granicą w przepływie wiedzy między organizacją a jej otoczeniem.

Problematykę otwartego rynku innowacji podnosi wiele organizacji¹, jest ona związana przede wszystkim z niczym nieograniczonym dostępem przedsiębiorstw do rynku, który cechuje się wyższym stopniem korzyści, bezpośrednio wynikającym z dostępu do efektywnie działających na nim zasobów B+R, jak również swobodą możliwości pozyskiwania idei i pomysłów na innowacje².

Wskutek zmian wiedzy dotychczas stosowana w przedsiębiorstwie technika i technologia oraz pewne specjalne umiejętności personelu stają się nagle przestarzałe. Z doświadczeniem w uczeniu się jest przeciwnie, w sytuacji stałych zmian produktowych, procesowych i organizacyjnych stają się szansą rozwoju przedsiębiorstwa.

Zdolność uczenia się jest ważna zarówno dla przedsiębiorstw będących inicjatorami zmian, jak i dla organizacji wprowadzających zmiany wdrożone wcześniej przez inne przedsiębiorstwa. Organizacja powinna uczyć się poprzez obserwację przebiegu procesu zmian po to, aby mogła gromadzić wiedzę służącą doskonaleniu zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą jest procesem uczenia się ukierunkowanym na budowanie i integrowanie kluczowych elementów tworzących efektywne sposoby tego zarządzania. Proces ten może być wspierany przez:

- dzielenie doświadczeń, uczenie się z doświadczeń innych (zarówno ich sukcesów, jak i porażek),
- wprowadzenie nowych koncepcji, pomysłów, narzędzi i technik,
- eksperymentowanie, stosowanie różnych podejść do problemu zarządzania innowacją,
- stosowanie ustrukturyzowanych metod kontroli i oceny obecnego stanu procesu innowacyjnego.

Model interakcji w zarządzaniu wiedzą zakłada występowanie relacji różnych elementów oraz sprzężenia zwrotnego informacji pomiędzy B+R, marketingiem, produkcją i finansami.

W zaproponowanym modelu sugeruje się, że występujące właściwe relacje funkcji B+R – finanse, produkcji i marketingu pozwolą na optymalizację działalności innowacyjnej organizacji w regionie. Integracja wielofunkcyjna w zarządzaniu jest podstawą modelu interakcyjnego. Dynamiczny interakcyjny model zarządzania wiedzą to proces ciągłej interakcji pomiędzy finansami, produkcją, marketingiem i sferą B+R – od powstania idei nowego produktu do jej komercjalizacji – wdrożenia i dyfuzji. Proces ten charakteryzuje się nową organizacją sfery B+R, produkcji, finansów i marketingu, stymulującą sukces rynkowy.

¹ Tematyka otwartych innowacji jest poruszana zarówno przez centrum transferu technologii Technology for Industry Ltd. z Cambridgeshire w Anglii, jak i takie firmy zajmujące się konsultingiem, jak Bain & Company, Inc. z Bostonu w USA czy J.G. Wissema Associates Management Consultants EOOD z Politechniki w Delft w Holandii.

² Porównaj www.bain.com/management_tools/tools_open-market_innovation.asp z dnia 15.03.2008.

Interakcyjny model zarządzania wiedzą, obejmujący B+R i jego wewnętrzne i zewnętrzne powiązania, może być rozważany jako stały zbiór połączeń informacyjnych, którymi jest transferowana wiedza. W tym ujęciu kładzie się nacisk na: projektowanie inżynierskie, sprzężenia zwrotne pomiędzy rynkiem i przedsiębiorstwem, powiązania między sferą B+R, produkcją, finansami i marketingiem oraz pomiędzy firmami i instytucjami w regionie. W modelu tym zakłada się podejmowanie działań mających na celu stałe wykorzystanie przydatnych pomysłów spoza ram przedsiębiorstwa.

Można zauważyć, że interakcje pomiędzy funkcjami wewnątrz organizacji są ważne, ale również interakcje tych funkcji z zewnętrznym otoczeniem mają istotne znaczenie [Kowalczyk, Nogalski 2007]. Celem przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę innowacje, jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. By osiągnąć ten cel, produkty muszą dostarczać klientom dodatkowej wartości, a żeby wzmocnić pozycję konkurencyjną, produkty i usługi muszą zostać sprzedane. Innowacje określają konkurencyjność przedsiębiorstwa i zdolność przetrwania na rynku. Stwierdzenie, że innowacje są ryzykowne, nie jest zatem prawdziwe – brak innowacji stanowi zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą w regionie jest procesem zorientowanym na wspomaganie konkurencyjności przedsiębiorstw, kreującym rozwój organizacji poprzez wprowadzanie nowych produktów procesów i usług, co stanowi o ogólnej innowacyjności regionu. Niezależnie od typu aktywności przedsiębiorstwa, jego zadaniem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa, takie jak Apple czy Amazon, są egzemplifikacją sukcesu takiego podejścia do konkurencyjności. Podobne podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej upowszechnia się w branżach farmaceutycznej i biotechnologii. Wspomniane branże, nawiązując współpracę z przedsiębiorstwami z innych branż, stają się stymulatorem wzrostu gospodarczego. Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie zależy od reakcji i działań przez nie podejmowanych. Przedsiębiorstwo bazujące na wiedzy i doświadczeniu reaguje na oczekiwania klientów, tworząc swoje zdolności strategiczne. Podczas gdy przedsiębiorstwo analizuje swoje braki w obszarach: strategii, planowania i operacyjnym, by określić poziom kompetencji oraz reakcję, analiza i monitorowanie bieżącej sytuacji i otoczenia pozwala określić bieżący poziom kompetencji oraz zainicjować system pozyskiwania wiedzy (poprzez szkolenia pracowników). Wspomniane branże charakteryzują się nie tylko innowacyjnością, ale również ponadprzeciętną rentownością oraz umiędzynarodowieniem. Wykorzystanie skali powiązań umożliwia nie tylko prowadzenie badań własnych, ale również współpracę z innymi jednostkami. Oznacza to, że firmy te mogą dzielić się ryzykiem.

Innowacje oparte na wiedzy wspierają konkurencyjność przedsiębiorstw i umożliwiają im uzyskiwanie wyższej stopy zwrotu z kapitału zaangażowanego.

3. Ogólna charakterystyka innowacyjności regionu łódzkiego

Innowacyjność przedsiębiorstwa jest związana z jego rozwojem w warunkach złożonego, zmiennego otoczenia. Obecne uwarunkowania rynkowe wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie decyzji w zakresie optymalizacji działań związanych z przebiegiem prowadzonych przez nie procesów innowacji – bardzo często ukierunkowując te działania poza obszar samego przedsiębiorstwa. Tym samym koncentrują poszukiwania rozwiązań w zakresie innowacji produktowych i procesowych zarówno w środowisku naukowo-badawczym, stanowiącym zaplecze B+R, wśród konsumentów, jak i pośród przedsiębiorstw będących ich naturalną konkurencją rynkową.

Do ukształtowania się obecnej polityki innowacyjności regionu łódzkiego przyczyniły się dwa czynniki. Jednym z nich było przyjęcie założeń Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego, w których w ramach prowadzonych badań oraz późniejszych analiz zidentyfikowano obszary o dużym znaczeniu dla rozwoju regionu. Obszary te stały się podstawowymi składnikami poszczególnych osi priorytetowych w Regionalnym Programie Operacyjnym dla Województwa Łódzkiego na lata 2007-2013. Natomiast drugim była identyfikacja w ramach prowadzonych na poziomie województwa badań zarówno pozytywnych, jak i negatywnych zjawisk, których skutki w znacznym stopniu mogłyby wpłynąć na rozwój województwa [Zarząd Województwa Łódzkiego... 2011]. Do zjawisk o zdecydowanie negatywnym oddziaływaniu zaliczono:

- znaczny udział w gospodarczej strukturze regionu branż o niskim poziomie innowacyjności oraz przedsiębiorstw z tzw. branż o niskim stopniu urynkowienia,
- znikome zainteresowanie regionalnej sfery B+R komercjalizacją prac badawczych,
- niezadawalający poziom rozwinięcia w regionie „społeczeństwa informacyjnego oraz opartego na wiedzy.

Natomiast za pozytywne czynniki uznano:

- znaczny potencjał B+R,
- dużą liczbę szkół wyższych,
- wysoki poziom przedsiębiorczości mieszkańców,
- wzrastający poziom uprzemysłowienia regionu,
- wzrastające zainteresowanie regionem inwestorów zewnętrznych, co może być związane ze znaczącym rozwojem Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, oraz powiększaniem terenów inwestycyjnych.

Badania Katedry Systemów Zarządzania i Innowacji Politechniki Łódzkiej nad stanem innowacyjności przedsiębiorstw oraz transferu technologii województwa łódzkiego wskazują na niechęć przedsiębiorców do współpracy³. Obserwacje two-

³ R. Błażlak, K. Owczarek, „Współczesne modele transferu technologii z jednostek B+R do przedsiębiorstw” grant nr N N115 344238. Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw produkcyjnych województw: łódzkiego, mazowieckiego i podlaskiego. Badania obejmowały 480 przedsiębiorstw

zenia się środowisk przedsiębiorczości i sieci wskazują, że proces ten znajduje się w fazie początkowej, a jego dalszy rozwój będzie skomplikowany i długotrwały. Powstały już niezbędne elementy do zorganizowania środowiska, lecz jest to w dalszym ciągu raczej prosty zbiór podmiotów niż system. Częstsze są postawy konkurencji niż współpracy między podmiotami. Otoczenie, szczególnie wszelkiego rodzaju instytucje świadczące usługi pośrednictwa w dziedzinie innowacji (inkubatory, centra transferu technologii, ośrodki promocji i doradztwa), odgrywają w tym procesie rolę marginalną. Obserwuje się tylko nieliczne kontakty organizacji z tymi instytucjami, a ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw i sieci jest znikome. Brakuje przepływu informacji, miejsc kontaktów czy wzorów współpracy. Jest to poważne wyzwanie dla rozwoju przedsiębiorstw. Wymienione badania pokazały konieczność wzięcia pod uwagę w działalności przedsiębiorstw modelu zarządzania wiedzą w regionie z uwzględnieniem otwartego systemu innowacji, który umożliwi poprawę istniejącej sytuacji.

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie m.in. następujących wniosków:

- Za najważniejsze źródła informacji o innowacjach należy uznać Internet, dostawców oraz odbiorców wyrobów i usług. Przedsiębiorstwa nie uważają jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych za znaczące źródło informacji o innowacjach.
- Pozytywnym aspektem jest fakt, iż przedsiębiorstwa współpracują w obszarze transferu technologii i wytwarzania nowych produktów z innymi podmiotami (firmy i jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe), szczególnie w obszarze prowadzenia prac badawczych nad rozwojem nowego produktu. Daje to nadzieję, iż w przyszłości pod względem znaczenia źródeł informacji o innowacjach będą dominować jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe. W tym miejscu należy podkreślić, że może to być spowodowane bardzo krótkim okresem wprowadzania nowych produktów na rynek.
- Przedsiębiorstwa kupowały nowe technologie, podpisując umowy uniemożliwiające im dalsze samodzielne rozwijanie nabytych technologii przy współpracy z wybranymi jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi.
- Jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe są obecnie na etapie tworzenia odpowiednich strategii obsługi rynku w zakresie transferu technologii i komercjalizacji innowacji.
- Przedsiębiorstwa, inwestując w maszyny i urządzenia, nie inwestują w zaplecze B+R. Stąd można wysnuć wniosek, iż przeprowadzone inwestycje mają w większości przypadków charakter jedynie krótkoterminowy, bez wyraźnego wsparcia długoterminową strategią działania konkretnej firmy.

z branży biotechnologicznej, mechatronicznej i tekstylno-odzieżowej z trzech wymienionych województw.

Patrz także: Projekt ORP EURIS, European Collaborative and Regional realizowany w ramach programu INTERREG IVC, Bruksela 2011-2012.

- Przedmiotem transferu technologii w znakomitej większości był zakup maszyn i urządzeń (ponad 87% przedsiębiorstw), niewiele przedsiębiorstw wskazało na zakup wiedzy, inwestycje w projektowanie nowych produktów oraz inwestycje w organizację nowych procesów produkcyjnych.
- Przedsiębiorstwa z regionu łódzkiego funkcjonują przede wszystkim na rynku regionalnym oraz rynku polskim, ale także przystosowują się do jednolitego rynku UE, opierając swoje działania przede wszystkim na technologiach starszych niż 10 lat bądź najnowszych rozwiązaniach technologicznych, których wiek nie przekracza 3 lat. Takie zróżnicowanie może wynikać z przeprowadzonych dotychczas inwestycji w najnowsze rozwiązania technologiczne, które były finansowane ze środków wsparcia UE. Należy w tym miejscu zauważyć, że przedsiębiorstwa przede wszystkim inwestują w maszyny i urządzenia, co może sugerować dwie rzeczy, mianowicie:
 - przedsiębiorstwa poszukują rozwiązań, które w znacznym stopniu przyczynią się do obniżenia kosztów wytwarzanych produktów, wraz z niezbędnym *know-how*,
 - gospodarka regionu wskazuje w znacznym stopniu na realizację funkcji gospodarki podwykonawców.

Badania wskazują, iż w Polsce jedynie 8,9% badanych MŚP współpracuje z jednostkami badawczo-rozwojowymi, wyższymi uczelniami czy też z centrami transferu technologii. Z badań Eurostat wynika, że przedsiębiorstwa innowacyjne w Polsce w 39% przypadkach współpracowały z jednym podmiotem. Generalnie im większe przedsiębiorstwo, tym chętniej współpracuje z podmiotami zewnętrznymi [Wilmańska 2010, s. 53].

Zadaniem przedsiębiorstwa w zakresie innowacji powinno być wzmocnienie jego pozycji konkurencyjnej. Aby tak uprofilowany cel został rzeczywiście osiągnięty, dana innowacja musi być korzystna z punktu widzenia rynku – klienta. Jedynie te produkty i usługi, które można sprzedać, pozwolą obronić lub wzmocnić pozycję konkurencyjną firmy. Innowacje decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa, tzn. o jego zdolności do utrzymania się na rynku. I dlatego nie jest prawdziwe twierdzenie, że wprowadzanie innowacji jest ryzykowne; odwrotnie – to brak innowacji może stanowić zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura

- Beck A., Enkel E., Von Krogh G., *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer, Berlin-Heidelberg 2007.
- Błażlak R., Owczarek K., *Współczesne modele transferu technologii z jednostek B+R do przedsiębiorstw*, grant nr N N115 344238.
- Cooper R.G., Edgestt S.J., *Generating Breakthrough New Product Ideas*, Product Development Institute Inc., 2007.

- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. II, Warszawa 2010.
- Projekt ORP EURIS, European Collaborative and Regional, realizowany w ramach programu INTER-REG IVC, Bruksela 2011-2012.
- Pomykałski A., Owczarek K., Pomykałski P., Michalak J., Błażlak R., Dzikowska M., Józwiak P., Woźniak M., Dawydzik A., *Analiza Potencjału Naukowo-Badawczego w Regionie Łódzkim*, Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego, Łódź 2004, http://www.klasterlodzki.pl/pub_ana/pliki/loris/loris_potencjal.pdf (1.09.2013).
- Wilmańska A., *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Zarząd Województwa Łódzkiego, Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007-2013, Łódź listopad 2011, http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/a5a7e1804ad500f-caeb2ee0329bf70d0/RPO_WL_20_03_2012.pdf?MOD=AJPERES (1.09.2013).

INTERACTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT VS. INNOVATIVENESS OF ŁÓDZKI REGION

Summary: The aim of this paper is to present an integrated approach to knowledge management in organizational growth in the light of regional co-operation. The authors present a comparison of assumption to regional innovation strategies for 2007-2013 and 2030. These assumptions are further confronted with research on innovation strategies in businesses in 2011-2012. The lack of business interaction in R&D activities seems to be the main barrier to reaching the targets of the regional innovation strategy.

Keywords: research, development, strategy, innovation, business.