

PRACE NAUKOWE

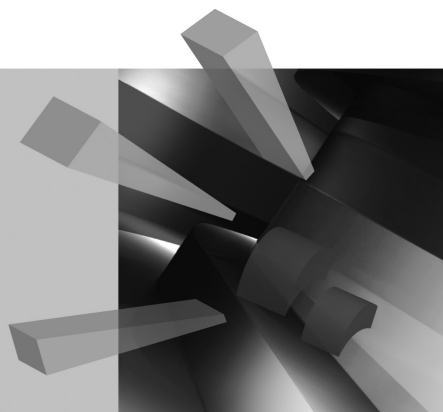
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

298

Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia



Redaktorzy naukowi

Mieczysław Moszkowicz

Robert Kamiński

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

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 978-83-7695-338-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Roman Chorób: Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych	11
Zbigniew Chyba: Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....	19
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki	27
Jarosław Domański: Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i>	40
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....	48
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i>	56
Honorata Howaniec: Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....	71
Wiesław Kotarba: Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....	83
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....	93
Joanna Kurowska-Pysz: Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw	105
Anna Kwiotkowska: Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....	113
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i kompetencje w gospodarce.....	120
Edmund Pawłowski: Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....	128
Jadwiga Rudek: Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....	138
Łukasz Skowron: Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....	145
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....	153
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków.....	162

Stefan Trzcieliński: Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW	170
Małgorzata Wachowska: Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy	179
Łukasz Wawrzynek: Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....	187
Grażyna Węgrzyn: Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu	196
Magdalena K. Wyrwicka: <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski.....	205
Przemysław Zbierowski: Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości...	216

Summaries

Roman Chorób: Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....	18
Zbigniew Chyba: Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises	26
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation.....	39
Jarosław Domański: Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....	47
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....	55
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Trust in sustainable enterprise integrated model.....	70
Honorata Howaniec: Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....	82
Wiesław Kotarba: Problems in the protection of intangible goods	92
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research	104
Joanna Kurowska-Pysz: The role of knowledge workers in the innovative activities of companies	112
Anna Kwiotkowska: Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....	119
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and competence in economy	127
Edmund Pawłowski: Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....	137
Jadwiga Rudek: Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy	144
Łukasz Skowron: Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....	152

Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Qualification requirements for the staff of modern economy	161
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study	169
Stefan Trzcieliński: Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE	178
Małgorzata Wachowska: Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy	186
Łukasz Wawrzynek: Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization	195
Grażyna Węgrzyn: Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy.....	204
Magdalena K. Wyrwicka: Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region	215
Przemysław Zbierowski: Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....	225

Stefan Trzcieliński

Politechnika Poznańska

NIEKTÓRE SYMPTOMY ZMIANY STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW. WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ WPŁYWU GOW

Streszczenie: Na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej podjęto badania dotyczące dostosowania się polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Celem badań jest stwierdzenie, czy przedsiębiorstwa rozpoznają warunki, jakie tworzy GOW, jako okazję do przekształcania się w przedsiębiorstwa bazujące na wiedzy. Ponieważ współczesne przedsiębiorstwa działają w otoczeniu zmiennym i nieprzewidywalnym, powinny stawać się bardziej zwinne. Analiza zwinności prowadzona jest ze względu na dostosowanie ich strategii, zasobów ludzkich, technologii teleinformatycznych oraz struktur organizacyjnych. W artykule przedstawiono wstępne dane dotyczące zmiany orientacji strategicznej przedsiębiorstw nakierowanej na zwiększenie ich zwinności. Zmiana ta jest opisana zaangażowaniem przedsiębiorstw w obserwację ich otoczenia, dostosowywanie się do zmian w otoczeniu, oddziaływanie na czynniki otoczenia oraz zmianę otoczenia na inne.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, zwinność przedsiębiorstwa, strategia przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Unia Europejska, dążąc do uzyskania przodującej roli w gospodarce światowej, podjęła następujące działania kierunkowe [Komisja Europejska 2010, s. 11-12]:

- rozwój inteligentny – rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW) i innowacji,
- rozwój zrównoważony – wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej,
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Działania te urzeczywistniane są między innymi poprzez stosowanie takich instrumentów, jak [Urząd Komitetu Integracji Europejskiej 2006, s. 21-34]:

- Fundusz Spójności, z którego współfinansowane są projekty z dziedziny środowiska naturalnego oraz sieci transeuropejskich w zakresie infrastruktury transportu. Fundusz Spójności finansuje działania o zasięgu krajowym.

- Europejski Obszar Gospodarczy (EOG), który tworzą państwa UE oraz Norwegia, Islandia i Liechtenstein. Trzy ostatnie wymienione państwa finansują dwa fundusze: Mechanizm Finansowy EOG oraz Norweski Mechanizm Finansowy, skierowane do najbiedniejszych państw UE.
- Fundusze strukturalne, z których w Polsce finansowane są następujące programy: Zintegrowany program operacyjny rozwoju regionalnego, SPO „Rozwój zasobów ludzkich”, SPO „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”, SPO „Rybołówstwo i przetwórstwo ryb”, SPO „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego” oraz „Rozwój obszarów wiejskich”, SPO „Transport”, PO „Pomoc techniczna”.

Z sektorowych programów operacyjnych finansowane są między innymi działania nakierowane na rozwój gospodarki opartej na wiedzy, zwane filarami GOW [World Bank 2007]:

1. Tworzenie ekonomicznych i instytucjonalnych uwarunkowań wykorzystania wiedzy dla rozwoju gospodarczego.
2. Rozwój edukacji i umiejętności.
3. Rozwój infrastruktury teleinformatycznej.
4. Tworzenie i rozwój krajowego systemu wsparcia innowacyjności.

Filary te powodują powstawanie sytuacji, które z założenia mają sprzyjać rozwojowi innowacyjności, a przez to – konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki europejskiej. W związku z tym powstaje pytanie, czy warunki, jakie tworzy GOW, rzeczywiście są rozpoznawane przez przedsiębiorstwa jako okazje do transformowania się w przedsiębiorstwa oparte na wiedzy (POW). Aby odpowiedzieć na to pytanie, na Wydziale Inżynierii Zarządzania PP podjęto badania, których celem jest stwierdzenie, czy przedsiębiorstwa adoptują się do warunków GOW (projekt NCN nr 75136). Zachodzące w nich zmiany śledzone są w przekroju: strategii przedsiębiorstw, kapitału ludzkiego, struktur organizacyjnych i technologii teleinformatycznych. Artykuł ten koncentruje się na pierwszym z nich.

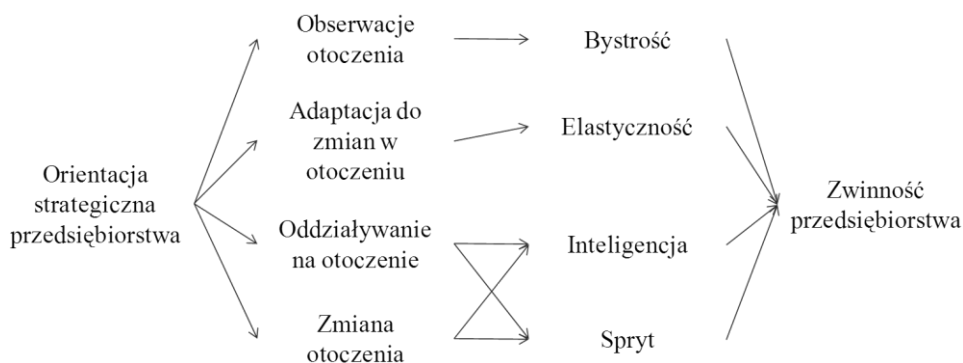
2. Zmiana strategicznej orientacji przedsiębiorstwa

2.1. Przedmiot i metoda badań

Postawiono hipotezę, że w warunkach narastającej zmienności otoczenia przedsiębiorstwa zwiększają swoją zwinność. Zwinność zdefiniowana jest przez bystrość, elastyczność, inteligencję i spryt przedsiębiorstwa [Trzecieliński 2011, s. 75]. Bystrość przedsiębiorstwa jest cechą polegającą na zdolności do zauważania zdarzeń zachodzących w otoczeniu, kojarzenia ich i kategoryzowania ich konfiguracji jako sytuacji sprzyjających bądź niesprzyjających. Elastyczność jest cechą dostępnych zasobów przedsiębiorstwa, polegającą na rozszerzeniu zakresu ich wykorzystania, a więc zwiększeniu repertuaru realizowanych z ich użyciem zadań. Inteligencja przedsiębiorstwa jest cechą polegającą na zdolności do kumulowania wiedzy, czer-

pania z tego zasobu korzyści i intencjonalnego rozwijania go w celu dostosowania się do zachodzących i przewidywanych zmian w otoczeniu. Spryt przedsiębiorstwa jest jego zdolnością do szybkiego wykorzystywania pojawiających się okazji w sposób przynoszący korzyści.

Przedmiotem badań są zmiany orientacji strategicznej przedsiębiorstwa nakierowane na zwiększenie jego bystrości, elastyczności, inteligencji i sprytu. Badania przeprowadzono na próbie 150 przedsiębiorstw, z czego 30% stanowiły firmy duże, 40% – średnie i 30% – małe. Dane pochodziły od właścicieli bądź od reprezentantów naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono w sierpniu i wrześniu 2012 r.



Rys. 1. Schemat badania zależności pomiędzy orientacją strategiczną przedsiębiorstwa i jego zwinnością
Źródło: opracowanie własne.

Do zdefiniowania problemu badawczego zastosowano podejście ontologiczne. W rezultacie orientację strategiczną zdekomponowano na działania przedsiębiorstwa dotyczące: obserwacji otoczenia, dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu (adaptacyjność), wywoływania zmian w otoczeniu oraz zmiany otoczenia (przechodzenie do innego otoczenia) (rys. 1). Każda z tych cech rozwinięta została na cechy bardziej szczegółowe i ostatecznie – na pytania badawcze. Zmianę stanu cech analizowano w odniesieniu do ich stanu z roku 2007.

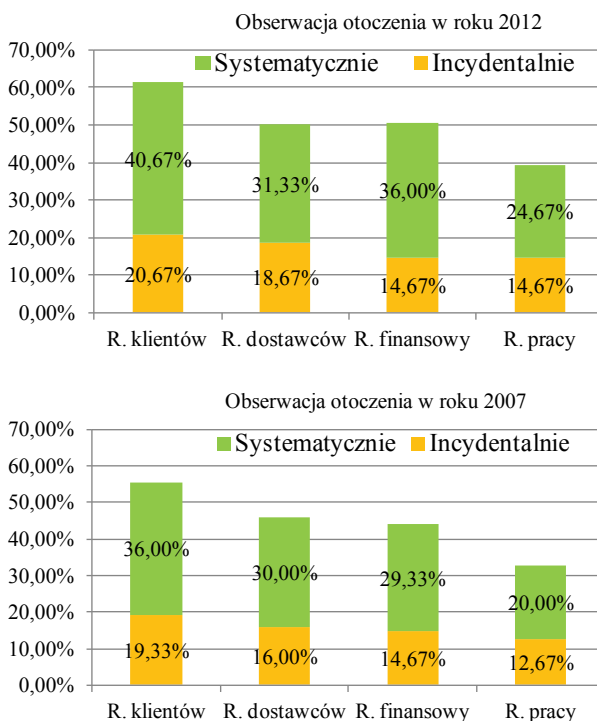
2.2. Niektóre wyniki badań

Obserwacja otoczenia

Obserwacja otoczenia opisana została przez: rynki podlegające obserwacji, stosowane metody analizy otoczenia oraz jednostki organizacyjne obserwujące otoczenie.

W okresie 2007-2012 wzrosło zainteresowanie przedsiębiorstw ich otoczeniem. Mierzony był on procentowym przyrostem liczby firm obserwujących systematycznie bądź incydentalnie; rynek klientów wyniósł 6%, rynek dostawców – 4%,

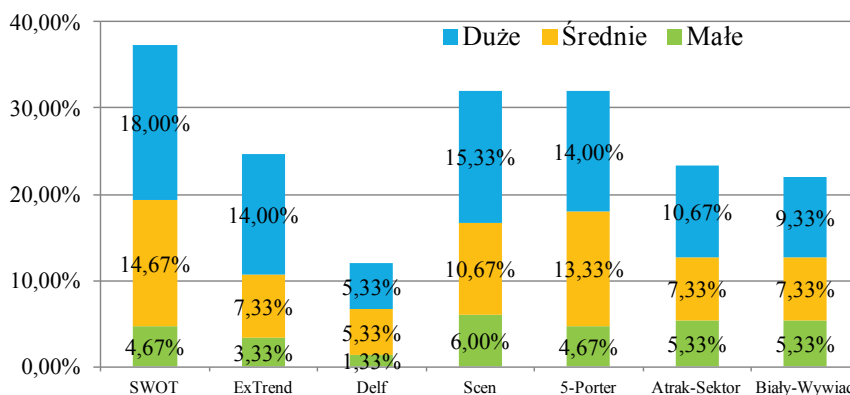
rynki finansowe wynosiły 6,67% i rynek pracy wynosił 6,67% (rys. 2). Wzrost ten w większym stopniu był zauważalny w przedsiębiorstwach średnich (10%) i dużych (9,33%) niż małych (4%).



Rys. 2. Odsetek firm obserwujących rynki: klientów, dostawców, finansowe i pracy; lata 2012 i 2007

Źródło: opracowanie własne.

Drugi aspekt obserwacji otoczenia dotyczy metod, którymi przedsiębiorstwa się posługują, analizując zachodzące w nim zmiany. Repertuar metod, o które respondenci byli pytani, obejmował metody: SWOT, ekstrapolację trendów, delficką, analizę strukturalną sektora (5 sił Portera), analizę atrakcyjności sektora oraz biały wywiad gospodarczy. W badanej próbie 150 przedsiębiorstw 25,33% organizacji żadnych metod nie stosuje ani siłami własnymi, ani systemem zleconym, w tym 13,33% stanowią firmy małe, 8,67% – średnie, 3,33% – duże. W grupie przedsiębiorstw małych, średnich i dużych żadnych metod analizy otoczenia nie stosuje odpowiednio 44,44, 21,67 i 11,11% firm. Metodą najczęściej samodzielnie stosowaną przez przedsiębiorstwa jest analiza SWOT (37,33%), a następnie są to metody: scenariuszowe (32%), analiza strukturalna sektora (32%), ekstrapolacja trendów (24,67%), analiza atrakcyjności sektora (23,33%) i biały wywiad gospodarczy (22%) (rys. 3).



Ex Trend – ekstrapolacja trendów, Delf – metoda delficka, Scen – metody scenariuszowe, 5-Porter – analiza strukturalna sektora, Atrak-Sektor – analiza atrakcyjności sektora, Biały-Wywiad – biały wywiad gospodarczy.

Rys. 3. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących metody analizy otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci aspekt obserwacji otoczenia dotyczy jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa zaangażowanych w tę działalność. W stosunku do roku 2007 tylko 12% przedsiębiorstw zwiększyło liczbę jednostek organizacyjnych, 6% ją zmniejszyło, a w 82% firm liczba jednostek organizacyjnych nie uległa zmianie. Wzrost liczby jednostek organizacyjnych nastąpił głównie w przedsiębiorstwach dużych. Odnotowano go w 26,67% tych firm.

Adaptacyjność

Adaptacyjność została opisana przez: wdrażanie koncepcji i metod zarządzania w zmiennym otoczeniu, aktywność w dostosowaniu struktur, procedur, technologii i zasobów do zmian w otoczeniu oraz przez orientację przedsiębiorstwa na okazje o krótkim cyklu życia.

Analizowano zaangażowanie przedsiębiorstwa we wdrożenie takich koncepcji i metod zarządzania, jak: zarządzanie procesowe, systemy *workflow*, zasady szczupłego przedsiębiorstwa (*lean*), TQM, JIT, upodmiotowienie szerebła wykonawczego (*empowerment*), struktury sieciowe i ciągle doskonalenie.

Aktualnie żadnej aktywności we wdrażaniu wymienionych koncepcji i metod nie wykazuje 22,22% małych i 20% średnich przedsiębiorstw. Od roku 2007 odsetek ten zmniejszył się w grupie małych, średnich i dużych firm odpowiednio o 11,11, 1,67 i 2,22%. Przedsiębiorstwa małe i duże najbardziej zaangażowane są we wdrażanie ciągłego doskonalenia (51,11 i 80%), a średnie – we wdrażanie zarządzania procesowego (58,33%). Zaangażowanie mierzone było w skali od 0 (brak zaangażo-

wania) do 5 (pełne wdrożenie). W stosunku do roku 2007 wzrosło ono w małych firmach o 11,11%, w średnich – o 13,33%, a w dużych nie uległo zmianie.

Przedsiębiorstwa adaptują się do zmian zachodzących w otoczeniu między innymi poprzez przeglądy i zmianę swoich kadr oraz procedur i struktur organizacyjnych. W tym zakresie żadnej aktywności nie wykazuje 22,22% małych i 18,33% średnich firm, a stan ten nie uległ zmianie od roku 2007.

Zwiększanie zwinności przez procesy adaptacyjne polega również na podejmowaniu okazji o krótkim cyklu życia [Trzcieliński, Trzcielińska 2011; Trzcieliński 2011, s. 60-64]. Przejawem skracania cyklu życia okazji jest między innymi zwiększanie liczby małych pod względem wartości kontraktów, zwiększanie liczby kontraktów krótkookresowych, zwiększanie różnorodności stosowanych technologii czy zwiększanie liczby podwykonawców i kooperantów (tab. 1).

Wpływ na cechy otoczenia

Wywoływanie zmian w otoczeniu opisano przez nastawienie do zachodzących zmian, aktywność w oddziaływaniu na otoczenie oraz pozycję przetargową przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Zmiana stanu niektórych cech elastyczności przedsiębiorstwa w okresie 2007-2011

Zmiana	Liczba małych kontraktów	Różnorodność technologii	Liczba podwykonawców	Liczba krótkoterminowych kontraktów
Przedsiębiorstwa małe				
Zmniejszenie	13,33%	2,22%	8,89%	4,44%
Bez zmian	39,13%	63,04%	54,35%	52,17%
Zwiększenie	37,78%	22,22%	11,11%	17,78%
Przedsiębiorstwa średnie				
Zmniejszenie	8,33%	3,33%	6,67%	6,67%
Bez zmian	56,67%	55,00%	61,67%	63,33%
Zwiększenie	20,00%	25,00%	16,67%	15,00%
Przedsiębiorstwa duże				
Zmniejszenie	20,00%	2,22%	4,44%	6,67%
Bez zmian	28,26%	41,30%	43,48%	43,48%
Zwiększenie	35,56%	35,56%	31,11%	26,67%

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do polityczno-prawnego segmentu otoczenia odsetek przedsiębiorstw, które pozytywnie oceniają zmiany, jakie zaszły od roku 2007, przewyższa odsetek firm, które dokonały oceny negatywnej (tab. 2).

W przypadku segmentu ekonomicznego pozytywne nastawienie do zmian jest dominujące tylko wśród przedsiębiorstw dużych, a w organizacjach małych dominuje nastawienie negatywne. W segmencie społeczno-demograficznym oraz technologicznym wyraźnie przeważa nastawienie pozytywne.

Tabela 2. Wzrost (Wz) i zmniejszenie (Zm) pozytywnego nastawienia do zmian zachodzących w otoczeniu

Otoczenie	Polityczno-prawne		Ekonomiczne		Społeczno-demograficzne		Technologiczne	
	Wz	Zm	Wz	Zm	Wz	Zm	Wz	Zm
Przedsiębiorstwa								
Małe	11,11%	8,89%	11,11%	22,22%	15,56%	6,67%	20,00%	2,22%
Średnie	28,33%	8,33%	13,33%	13,33%	21,67%	0,00%	28,33%	0,00%
Duże	17,78%	8,89%	28,89%	20,00%	26,67%	6,67%	31,11%	6,67%

Źródło: opracowanie własne.

Odsetek firm, które samodzielnie bądź przez organizacje, w jakich są zrzeszone (izby przemysłowo-handlowe, kluby biznesu), podejmują działania w celu spowodowania zmian w otoczeniu, wzrósł od roku 2007 o 20% w grupie przedsiębiorstw małych, o 40% – w grupie średnich, o 62,22% – w grupie przedsiębiorstw dużych.

Od roku 2007 wzrósł odsetek firm, których pozycja przetargowa w stosunku do dostawców wzrosła. W grupie firm małych, średnich i dużych wzrost ten wyniósł odpowiednio 24,44, 20,00 oraz 26,67% i znacznie wyprzedza odsetek firm, których pozycja przetargowa zmalała. W odniesieniu do nabywców odsetek firm małych, średnich i dużych, które uważają, że ich pozycja przetargowa wzrosła, wyniósł odpowiednio 22,22, 26,67 oraz 42,22%, a firm, których pozycja zmniejszyła się, wyniósł 13,33, 8,33 i 8,89%.

Zmiana otoczenia

Zmianę otoczenia opisano przez działalność w nowych sektorach oraz na nowych rynkach.

Odsetek firm, które całkowicie zmieniły profil działalności lub częściowo rozszerzyły go, wyniósł w grupie firm małych odpowiednio 4,44 i 11,11%, w grupie firm średnich – 6,67 i 10%, a w grupie firm dużych – 2,22 i 24,44%.

Przedsiębiorstwa bronią się przed zmiennością otoczenia, przechodząc do otoczenia innego. W rezultacie wchodzi na nowe rynki (zmiana otoczenia konkurencyjnego), do specjalnych stref ekonomicznych (zmiana otoczenia konkurencyjnego i polityczno-prawnego oraz ekonomicznego segmentu makrootoczenia) bądź przenoszą działalność do innego kraju (zmiana makrootoczenia oraz otoczenia konku-

rencyjnego). W badanej próbie 150 przedsiębiorstw w grupie firm małych zastosowane zostały tylko dwie pierwsze opcje (8,89 i 2,22%). Przedsiębiorstwa średnie skorzystały ze wszystkich trzech opcji (11,67, 3,33 i 8,33%), a przedsiębiorstwa duże – tylko z pierwszej opcji (15,56%).

3. Wnioski

Współczesne przedsiębiorstwa w różnym stopniu stosują dwie strategie organizacyjne – strategię przedsiębiorstwa szczupłego (*lean*) bądź przedsiębiorstwa zwinnego (*agile*). Pierwsza polega na dążeniu do wykorzystania okazji o długim cyklu życia. W rezultacie inwestują one w rozwój potencjału technologicznego i społecznego wzmacniającego ich kluczowe kompetencje [Prahalad, Hamel 1990]. Wpływ zmienności otoczenia, zwłaszcza konkurencyjnego, ograniczają, stosując takie rozwiązania, jak modułowe projektowanie produktów, *mass customization*, partnerstwo w łańcuchu dostawców oraz koncepcje i metody zarządzania nakierowane na likwidację marnotrawstwa [Trzecieliński 2011, s. 17-41].

Strategia przedsiębiorstwa zwinnego uznawana jest za paradygmat przedsiębiorstwa działającego w otoczeniu zmiennym i nieprzewidywalnym [Kidd 1994; Goldman i in. 1995, s. 342-343; Dove 2001, s. 5-6]. Współczesne otoczenie biznesu takie właśnie cechy posiada i można się spodziewać, że będą się one nasilać. Ponieważ strategia lizbońska zakłada, że w takich właśnie warunkach Europa stanie się konkurencyjna w stosunku do Stanów Zjednoczonych i Japonii, a elementem tej strategii jest tworzenie i rozwój gospodarki opartej na wiedzy, nasuwa się pytanie, czy polskie przedsiębiorstwa stają się przedsiębiorstwami opartymi na wiedzy i czy potrafią wykorzystywać pojawiające się okazje. Zawarte w tej publikacji częściowe dane pozwalają wprowadzić następujące wnioski:

1. Przedsiębiorstwa charakteryzują się relatywnie małą bystrością. Ich zaangażowanie w obserwację zmian zachodzących na poszczególnych rynkach jest małe, co częściowo można wyjaśnić słabą znajomością metod analizy strategicznej. Osąd ten dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw małych.

2. Przedsiębiorstwa zwiększają swoją elastyczność. Przejawem tego jest wzrost liczby zawieranych kontraktów krótkookresowych i o małej wartości. Zwiększają też różnorodność stosowanych technologii, w tym tworząc przedsiębiorstwo sieciowe.

3. Zwiększa się odsetek firm, które aktywnie oddziałują na otoczenie. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw dużych. Wpływ otoczenia łagodzą, częściowo zmieniając je poprzez wchodzenie na nowe rynki i rozszerzenie swojej działalności. Działania te uznać można za przejaw inteligencji i sprytu przedsiębiorstw. Skala postępu w tym zakresie jest jednak niewielka.

Literatura

- Dove R., *Responseability*, Wiley, New York 2001.
- Goldman S., Negal R., Preiss K., *Agile Competitors and Virtual Organization. Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
- Kidd P.T., *Agile manufacturing: Key issues*, [w:] P.T. Kidd, W. Karwowski (red.), *Advances in Agile Manufacturing*, IOS Press, Amsterdam 1994.
- Komisja Europejska, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.03.2010.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competences of the corporation*, "Harvard Business Review", May-June 1990.
- Trzcieleński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Trzcieleński S., Trzcieleńska J., *Some elements of theory of opportunities*, "Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries" 2011, vol. 17 (6), s. 575-586.
- Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, *Fundusze i programy pomocowe UE*, Warszawa 2006.
- World Bank Institute, *Measuring knowledge in the world's economies*, Washington 2007, http://sitere-sources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/KAM_v4.pdf (20.10.2012).

SOME SYMPTOMS OF CHANGE OF BUSINESS STRATEGY. PRELIMINARY RESULTS OF THE IMPACT OF KBE

Summary: The Faculty of Engineering Management of Poznań University of Technology has undertaken research on the adaptation of Polish enterprises to the Knowledge Based Economy (KBE). The main research problem is to find if Polish enterprises recognize the condition of KBE as opportunities and became Knowledge Based Enterprises. As they act in changeable environment they should become more agile. This is studied in four dimensions of adjustment: strategy, human resources, information and communication technology and organizational structure. In this paper some initial data are presented concerning the changes of strategic orientation of enterprises. Among them there are such aspects as the effort of the firms to scan the environment, adapt to the changes in the environment, and influence the factors in the environment or to move to another environment.

Keywords: Knowledge Based Economy, agility of enterprises, strategy of enterprise.