

Barbara Kamińska

Spoleczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

WIEDZA I INNOWACJE ŹRÓDŁEM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP

Streszczenie: Konkurencyjność gospodarki uzależniona jest w dużym stopniu od jej innowacyjności, czyli krótko ujmując: zdolności przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania wyników prac badawczo-rozwojowych, innowacyjnych koncepcji zarządzania, pomysłów czy wynalazków.

W niniejszym artykule podjęto próbę wykazania, iż zdolności innowacyjne stanowią źródło przyszłego bogactwa przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, innowacyjność, sektor MŚP, kapitał intelektualny.

1. Wstęp

W „gospodarce ubiegłego stulecia” za podstawę jej racjonalnego gospodarowania uważano efektywne zarządzanie podstawowymi czynnikami produkcji, jak: ziemia, kapitał i praca. We „współczesnej nowej gospodarce” oprócz wymienionych zasobów źródeł sukcesu upatruje się w wiedzy kreującej pomysły i innowacje, których realizacja może przyczynić się do znacznego rozwoju przedsiębiorstw, a zatem i konkurencyjności gospodarki [Porwit 2001, s. 118].

2. Gospodarka oparta na wiedzy (GOW)

Wszelkie procesy globalizacyjne, w tym dynamiczny rozwój technologiczny, wytworzyły podstawy nowej gospodarki, w której tradycyjne społeczeństwa przeobrażają się w społeczeństwa wiedzy i innowacji. Jest to zapewne pozytywny znak wyrażający rozwój naszej gospodarki, aby jednak nie uległ on stagnacji, należy prowadzić właściwą politykę innowacyjną, która winna się opierać na współpracy między środowiskiem naukowym a przedsiębiorstwami, w każdej dziedzinie nauki i gospodarki, co potwierdza jedna z pierwszych definicji opracowana przez OECD. Wedle niej „Gospodarka oparta na wiedzy jest gospodarką, w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kreowania bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów” [Herman 2003, s. 141].

Liczne studia literaturowe prezentują „gospodarkę opartą na wiedzy” w różnych ujęciach. W większości definicji jest ona rozpatrywana w ujęciu makro- i mikroekonomicznym. W pierwszym ujęciu charakteryzuje się znacznym rozwojem: nauki, przemysłu nowoczesnych technologii oraz rozwojem usług społeczeństwa informacyjnego. W ujęciu mikroekonomicznym dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw opierających przewagę konkurencyjną na wiedzy [Hajduk, Korczak 2006, s. 32] i innowacyjności. Należy zatem wskazać, że wszystkie te definicje zmierzają do konkluzji, iż GOW skupia się na zasobach oraz umiejętnym ich wykorzystaniu, do czego potrzebna jest niewątpliwie wiedza, która staje się strategicznym czynnikiem jej rozwoju.

Gospodarka oparta na wiedzy to także dominacja kapitału intelektualnego jako czynnika zmian technologicznych, gdzie dużą rolę odgrywają technologie informacyjne i telekomunikacyjne, dzięki którym zmierzamy ku rzeczywistości wirtualnej. Efektem tego jest pojawienie się nowego typu organizacji, zwanych „wirtualnymi”, które bez wątplenia mogą szybciej reagować na wszelkie zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu [Pastuszek 2005, s. 245-248].

3. Znaczenie wiedzy w UE

Współcześnie wiedza i innowacje odgrywają istotną rolę w rozwoju ekonomicznym państw. Przez ich transfer tworzy się wydajniejsze metody pracy czy otwiera szersze perspektywy działalności człowieka [*Innowacje dla przyszłości...* 2007, s. 25]. Dzięki nowoczesnym technikom zmniejsza się asymetria informacyjna, można się łączyć w grupy, kształtować warunki kupna-sprzedaży oraz wywierać większy wpływ na poziom cen, co stanowi jedną z kluczowych cech GOW [Macias 2007, s. 19]

Wpływ wiedzy na poziom zdolności innowacyjnych i jednocześnie wzrost konkurencyjności firm szacuje się na ok. 60%, pozostałe 40% to nowe inwestycje i technologie (por. [*Bariery współpracy...* 2006, s. 5]). Zatem jest ona istotnym czynnikiem produkcji, który należy wykorzystać do tworzenia korzyści ekonomicznych, bowiem powszechnie uznaje się, że silna gospodarka to gospodarka innowacyjna, a innowacja oparta jest przede wszystkim na wiedzy. Zauważył to już we wczesnych latach 90. ubiegłego wieku P.F. Drucker. W swoich rozważaniach o gospodarce opartej na wiedzy informował, iż przesuwana jest ona punkt ciężkości z tradycyjnych, klasycznych czynników wzrostu gospodarczego, jakim są: praca, ziemia i kapitał, na wiedzę [Macias 2007, s. 20]. Znaczenie tego ważnego czynnika potwierdzają również działania Rady Europejskiej¹, których realizacja powinna się przyczynić do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności unijnych przedsiębiorstw, szczególnie należących do

¹ W 2005 r. Szczyt Rady Europejskiej wyznaczył cele odnowionej Strategii lizbońskiej, których osiągnięcie oznacza pełniejsze uczestnictwo instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i mieszkańców Unii Europejskiej bezpośrednio w kreowaniu oraz realizacji wizji rozwojowej europejskich przedsiębiorstw.

sektora MŚP. One to właśnie przez aktywację procesów innowacyjnych nie tylko wpływają na unowocześnienie ich struktury przemysłowej, ale także są przyczyną sukcesu gospodarki krajów UE. Statystyki podają, iż firmy te stanowią ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw Unii Europejskiej. Zatrudniają łącznie ok. 70% ogólnego zatrudnienia oraz wytwarzają 69% wartości dodanej tych krajów (zob. [*Europejski portal dla MSP...*]). Oprócz dalszej realizacji dalekowzrocznych koncepcji, Unia Europejska daje dowód poparcia swoim deklaracjom w ramach programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw, który oferuje 3,6 miliarda euro, w wyniku czego w 2013 r. wydatki na sektor MŚP wzrosną o 60% w porównaniu z rokiem 2006. Proponując inne środki finansowania, Unia Europejska podjęła wiele inicjatyw mających na celu nawiązanie dialogu z MŚP w zakresie usług doradczych odnoszących się do trudności napotykanych przez przedsiębiorców oraz by wzmocnić politykę promocji przedsiębiorczości. Zatem skuteczna realizacja strategii to klucz do rozwoju omawianego sektora. W odpowiedzi na wytyczone cele Europejski Bank Inwestycyjny (EBI) zaproponował inicjatywę „Innowacja 2010”, której działania obejmują szczególnie: inwestycje dla sektora zarówno prywatnego, jak i publicznego w dziedzinie badań, rozwoju ośrodków doskonałości oraz akademickich ośrodków badawczych; pożyczki na rzecz kapitału ludzkiego w celu poprawy dostępu do szkoleń oraz na promocję koncepcji uczenia się przez całe życie; wspieranie projektów zakładających szerzenie technologii oraz rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej (ICT); finansowanie innowacyjnych MŚP z pośrednictwem banków komercyjnych oraz poprzez Europejskie Fundusze Inwestycyjne (EIF). Inicjatywa „Innowacja 2010” jest powiązana z Europejskim Obszarem Badawczym. Oznacza to, że oprócz 25 państw członkowskich UE mogą korzystać z niej Bułgaria, Rumunia, Turcja oraz Bałkany Zachodnie. W ciągu najbliższych 10 lat Europejski Bank Inwestycyjny zamierza przeznaczyć na wzrost innowacyjności 50 miliardów euro [*Unia Europejska dla...*].

4. Innowacyjność w praktyce działalności sektora MŚP

Innowacja ma wiele definicji, kojarzona jest przede wszystkim z działaniami skierowanymi na wszelkie zmiany prowadzące do nowoczesności, a w odniesieniu do przedsiębiorstw – ich konkurencyjności i rozwoju. G.S. Altshuller zdefiniował ją jako: złożone zjawisko i zbiór umiejętności, odmienny sposób organizowania, wyrażania wiedzy, postrzegania świata, tworzenia nowych idei, perspektyw, w tym produktów [*Innowacje dla przyszłości...* 2007, s. 38-39]. W zbliżonym rozumieniu do już wymienionego określana jest w wielu kolejnych publikacjach jako np.: wprowadzenie nowego pomysłu, nowego wynalazku, pomysłu przełamującego dominujące zachowanie [Niedzielski, Rychlik 2006, s. 17] bądź też jako wprowadzenie nowych produktów, wdrażanie nowych technologii, rozwój sieci informacyjnych czy działania zmierzające do lepszego wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników [Sosnowska 2005, s. 8].

Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, innowacja zachodzi wówczas, gdy nowy lub ulepszony produkt zostaje wprowadzony na rynek albo nowy lub ulepszony proces zostaje zastosowany w produkcji, przy czym produkt i proces są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa (zob. [Innowacje dla przyszłości...2007, s. 39]). Podobnie „innowacja” określona jest w dokumencie „Wytyczne dla wnioskodawców ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego *Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw*”. Wedle wytycznych należy ją rozumieć jako prace związane z przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania, a także przygotowaniem do sprzedaży nowych lub udoskonalonych produktów i usług przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo innego wykorzystania w praktyce lub wprowadzeniem unowocześnień procesu dystrybucji [Fundusze strukturalne]. Podobne kryterium w klasyfikacji innowacyjnych przedsiębiorstw przyjmuje GUS, zaliczając do tej grupy te, które w określonym czasie (najczęściej trzyletnim) wprowadziły na rynek nowe produkty lub ulepszone procesy [Działalność innowacyjna...]. Jednakże bez względu na to, do jakiej definicji się odwołamy, akcentuje się jedno, a mianowicie, iż aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa wyrażająca się we wszystkich obszarach (personel, marketing, technologia, produkcja, logistyka, a szczególnie badania i rozwój) decyduje o jego pozycji rynkowej. Zdaniem P.F. Druckera jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego zmianę można wykorzystać do wdrożenia czegoś nowego (por. [Drucker 2004, s. 11]).

Chociaż ostatnie lata w polskiej gospodarce pokazały, że pozycja wielu małych i średnich firm umacnia się, to jednak nadal odnotowuje się słaby poziom ich innowacyjności, jak również brak odpowiedniej infrastruktury techniczno-technologicznej, co stanowi zasadniczą przeszkodę pełnego ich rozwoju [Małe i średnie... 2006, s. 5]. W Polsce od 2000 r. udział podmiotów gospodarczych w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej (B+R) nie wzrasta, a wręcz odwrotnie. Sytuacja ta prowadzi do pogłębienia różnic dzielących Polskę od rozwiniętych krajów zachodnich, w których głównym wykonawcą i źródłem finansowania działalności B+R są przeważnie podmioty gospodarcze [Małe i średnie... 2006, s. 31]. W latach 2002-2006 firmy sektora MŚP inwestowały przede wszystkim w środki trwałe. Niepokojącym zjawiskiem jest natomiast brak nakładów na nowoczesne oprogramowania i zakup technologii. Taka struktura inwestycji odzwierciedla negatywne trendy objawiające się także spadkiem nakładów na działalność innowacyjną. Zmniejszenie wydatków na tego rodzaju działalność może skutkować w niedalekiej przyszłości spadkiem poziomu konkurencyjności polskich firm. Z badań przeprowadzonych w 2006 r. wynika, iż liczba przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje, zmniejszyła się – wśród małych firm w latach 2004-2006 odnotowano poziom 13,9% wobec 17% w okresie 2002-2004, w średnich 37,4% wobec 40% oraz w dużych 65% wobec 67% [Żołnierski 2008, s. 7]. Zatem jest to sytuacja niepokojąca, szczególnie jeśli chodzi o malejący odsetek małych innowacyjnych przedsiębiorstw sektora prywatnego. Ponadto należy nadmienić, iż w Polsce ciągle występuje istotna różnica

między nasileniem działalności innowacyjnej oraz badawczo-rozwojowej małych i średnich firm w regionach, co obrazuje tab. 1.

Najbardziej innowacyjne w latach 2004-2006 były małe przedsiębiorstwa z województw pomorskiego i podkarpackiego. Wśród tych firm jest też najwięcej podmiotów gospodarczych, które uruchomiły produkcję wyrobów nowych w skali rynku, na którym działają. W przypadku średnich firm najbardziej innowacyjne były firmy mazowieckie, opolskie, podlaskie, a także śląskie i podkarpackie. O wiele mniej innowacji wdrożono w firmach regionu świętokrzyskiego, zachodniopomorskiego i lubuskiego. Interesujący jest jednak przypadek firm średniej wielkości z województwa małopolskiego, gdzie niewielka liczba firm innowacyjnych generuje stosunkowo wysoką liczbę nowych – w skali rynku – produktów, co przekłada się też na wysoką wartość sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych – ponad 11 mln zł na przedsiębiorstwo. Największy udział innowacyjnych wyrobów w produkcji sprzedanej odnotowano wśród firm należących do MŚP z województw mazowieckiego, warmińsko-mazurskiego i śląskiego [Żołnierski 2008, s. 26].

Tabela 1. Działalność innowacyjna i badawczo-rozwojowa MŚP w regionach

Województwo	Odsetek firm, które prowadziły działalność B+R 2004-2006 (%)		Odsetek firm, które wdrożyły innowacje w latach 2004-2006		Nakłady na innowacje firm innowacyjnych w 2006 r. (tys. zł)		Nakłady na B+R firm innowacyjnych w 2006 r. (tys. zł)	
	małe	średnie	małe	średnie	małe	średnie	małe	średnie
Dolnośląskie	4,5	14,1	16,4	38,4	521,5	1982,9	16,2	96,7
Kujawsko-pomorskie	2,7	11,6	7,5	32,4	212,1	1822,7	14,1	87,3
Lubelskie	6,5	11,2	16,7	37,4	258,6	3025,8	41,9	145,2
Lubuskie	3,5	8,0	10,1	31,4	252,1	1344,7	20,3	36,7
Łódzkie	3,4	11,7	11,4	30,4	239,1	1217,5	67,2	119,9
Małopolskie	6,2	11,7	11,9	36,8	611,5	1872,3	31,5	44,7
Mazowieckie	4,5	16,5	12,1	45,8	1409,0	2155,8	136,7	169,1
Opolskie	5,9	15,8	17,4	42,3	527,4	1616,9	10,5	45,7
Podkarpackie	7,0	11,4	21,1	41,1	779,9	1255,2	15,8	53,3
Podlaskie	3,4	13,9	14,7	42,2	691,2	2061,8	4,1	177,6
Pomorskie	8,8	14,2	22,6	36,2	355,7	1202,9	27,7	68,6
Śląskie	7,5	17,2	16,1	41,8	566,6	1663,7	27,2	114,0
Świętokrzyskie	8,3	12,1	14,5	31,8	412,0	1501,7	1,0	53,3
Warmińsko-mazurskie	3,3	10,7	12,2	39,9	678,1	1397,7	5,9	32,8
Wielkopolskie	5,2	12,1	11,4	32,8	474,7	1738,2	4,9	83,9
Zachodniopomorskie	7,7	10,5	11,0	31,8	418,5	1586,9	2,7	51,4

Źródło: [Żołnierski 2008, s. 9].

Wyroby innowacyjne są uznawane za ważny element konkurencyjności zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki. Wprowadzanie innowacji

dotyczących produktów, zdaniem przedsiębiorców, wpływa na zwiększenie zdolności produkcyjnych, obniżkę materiałochłonności, obniżkę kosztów ogółem, większą elastyczność, jakość oraz wypełnienie przepisów, norm i standardów, co umożliwi firmom realizację polityki ekspansji i dywersyfikacji. Niestety prezentowane niskie wskaźniki ciągle jeszcze dystansują polskie firmy od europejskich pod względem innowacyjności. Głównym problemem polskiego systemu innowacji są niskie nakłady na działalność B+R przedsiębiorstw. Wynoszą one ok. 0,56% PKB przy średniej unijnej 1,8%. Daleko nam zatem do osiągnięcia założeń Strategii lizbońskiej, w której zakładano 3% PKB do 2010 r., z czego 2/3 mają być finansowane przez biznes [*Innowacje dla...* 2007, s. 51]. W latach 2002-2004 średnio 9% przedsiębiorstw inwestowało w działalność badawczo-rozwojową (B+R), na co składa się zaledwie 5% małych firm, 14% średnich i 34% dużych. Nieznacznie więcej firm odnotowano w latach 2004-2006, gdzie liczba ta powiększyła się jedynie do 9,2%; ten niewielki wzrost szczególnie zawdzięcza się małym podmiotom [Żołnierski 2008, s. 12]. Nadal jednak mniejsze firmy rzadziej prowadzą działalność badawczo-rozwojową. Przyczyną braku współpracy między przedsiębiorstwami i ośrodkami naukowymi, jak wynika z badań przeprowadzonych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, jest niewiedza co do możliwości jej podjęcia [*Bariery współpracy...* 2006, s. 3].

Efektom innowacyjności jest także zastrzeżenie praw do wynalazku wzoru użytkowego czy przemysłowego lub praw autorskich. W Polsce odsetek firm zgłaszających do ochrony prawa własności przedstawia się analogicznie jak w przypadku działalności badawczo-rozwojowej, a mianowicie odnotowano spadek w latach 2004-2006 wobec okresu 2002-2004. W 2006 r. najwięcej zgłoszeń wpłynęło od dużych firmy (co trzecie), 15% – średnich i 6% małych [Żołnierski 2008, s. 38].

Istotną barierą w osiąganiu lepszych wyników w sferze innowacyjności przez firmy należące do sektora MŚP są niewątpliwie utrudnienia ze strony ich otoczenia (zob. [Kamińska 2007, s. 67-70]). Stosowane rozwiązania naukowo-techniczne będące wynikiem inwestycji partnera zagranicznego postrzegane są jako ryzykowne. Wskazują one na techniczne i formalne przeszkody w nawiązywaniu kontaktów, jak również trudności w porozumiewaniu się (zob. [Kamińska 2009, s. 123-130]). Przyczyną niewątpliwie utrudniającą dane relacje mogą być słabo wykwalifikowani menedżerowie, zwłaszcza mniejszych firm, w wypadku których najczęściej są to osoby o dużym doświadczeniu zawodowym, niestety z ogromnymi brakami wiedzy z zakresu zarządzania firmą [*Innowacje dla...* 2007, s. 47]. Nie wyklucza się także bariery mentalnościowej. Prezentowana sytuacja krajowych firm plasuje innowacyjność polskiej gospodarki na stosunkowo niższym poziomie w stosunku do partnerów europejskich. Publikacje Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości informują, iż jest to jeden z najniższych wskaźników innowacyjności w Europie [*Tworzenie związków...* 2006, s. 24]. Składa się nań niewielki odsetek innowacyjnych przedsiębiorstw (tylko 1% dostrzega w innowacji swoją przyszłość) [*Bariery współpracy...* 2006, s. 13], większość niestety lekceważy fakt, iż skutki takich działań mają znac-

ny wpływ na całą gospodarkę, w której się rozwinęły. Sytuacja ta odzwierciedla słaby rozwój sektora wysokich technologii, który z kolei wpływa w dużym stopniu na ich funkcjonowanie. Zatem transfer wiedzy, innowacji i technologii powinien być traktowany jako proces ciągły, gdyż daje on szansę utrzymania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku.

5. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę

Określając wiedzę jako szczególny zasób budujący silną przewagę konkurencyjną na globalnym rynku, „zmusza się” przedsiębiorców do przyjęcia nowego modelu, jakim jest przedsiębiorstwo nastawione na wiedzę. Orientacja ta zmienia istotę funkcjonowania firm, jednakże nie jest ona niczym innym jak kolejną ewolucją jej rozwoju, który jest konieczny w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Kilka istotnych cech przeobrażeń (porównań) tradycyjnego przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo wiedzy prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Różnica pomiędzy przedsiębiorstwem tradycyjnym a przedsiębiorstwem zorientowanym na wiedzę

Przedsiębiorstwo tradycyjne	Przedsiębiorstwo wiedzy
Reaktywna strategia organizacji oznaczająca brak reakcji lub spóźnioną reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu	Proaktywna strategia organizacji (wyprzedzająca) polegająca na wcześniejszym jej przygotowaniu w celu wykorzystania zmiany jako szansy
Dominujące zasoby materialne: kapitał rzeczowy i finansowy	Dominujące zasoby niematerialne: wiedza i kapitał intelektualny
Hierarchiczna struktura organizacyjna z wieloma poziomami z dominacją zależności służbowych z dużym naciskiem na kontrolę, komunikacja sformalizowana	Płaska lub sieciowa struktura, koncentracja na procesach, wspólnoty profesjonalistów, nieformalne mechanizmy kontroli, samokontrola, komunikacja horyzontalna
Koncentracja na wszystkich funkcjach przedsiębiorstwa	Wydzielanie funkcji na zewnątrz (outsourcing)
Brak ścisłych więzi korporacyjnych z otoczeniem konkurencyjnym	Współpraca partnerska z otoczeniem konkurencyjnym, tworzenie aliansów
Orientacja na klienta masowego – kupujący bez wyartykułowanych preferencji	Orientacja na klienta inteligentnego z dostępem do informacji, nastawionego na kompleksową, zindywidualizowaną obsługę
Pojedyncze wynalazki	Ciągła innowacyjność
Kultura firmy zorientowana na lojalność, dyscyplinę, dostosowanie do struktur i systemów	Kultura firmy zorientowana na rozwój, współudział, permanentne uczenie się, kreatywność, zaufanie, dialog

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mikuła 2006, s. 37-39].

Nie trudno zauważyć, że wymienione cechy przedsiębiorstw odzwierciedlają również ich cele. W przypadku tradycyjnego podejścia liczy się przede wszystkim wypracowanie zysku dla przedsiębiorstwa – czasami za wszelką cenę, bez względu na dalsze konsekwencje czy nawet jego istnienie. Celem drugiego jest budowanie wartości globalnej nie tylko dla właściciela, ale również pozostałych interesariuszy, jak: klient, społeczeństwo, państwo.

Porównując cechy omawianych organizacji, powinno się uwzględnić, iż w nowoczesnej praktyce zarządzania mamy do czynienia z immanentnym paradoksem, bowiem wiele się w niej zmienia, ale jednocześnie wiele pozostaje absolutnie bez zmian – jak to, iż każdej firmie potrzebne są aktywa, które trzeba systematycznie odnawiać, uzupełniać, doskonalić i rozwijać [Obłój 2001, s. 8]. Jednym z aktywów, szczególnie ważnym, jest kapitał ludzki i jego potencjał intelektualny, czyli wiedza, dzięki której tworzy się innowacyjność. Ona jest źródłem pomysłów, a włączona w procesy przedsiębiorstwa może przełożyć się na innowacyjność technologii, produktu czy jego organizacji. Aby jednak tak się stało, niezbędne jest odpowiednie jej spożytkowanie, czyli zarządzanie.

Przystępując do wyjaśnienia koncepcji zarządzania wiedzą, warto przywołać kilka określeń, które w dużym stopniu wyjaśniają jej istotę. W literaturze przedmiotu ugruntowało się ich wiele i zbieżają one do jednego. A mianowicie, iż jest to systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy w organizacji w celu poprawy wyników jej działalności [Dąbrowski, Kołodkiewicz 2002, s. 3]. Według J. Penca, działalność ta obejmuje systematyczne tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy przez pracowników w najdogodniejszej dla nich formie i w najróżniejszych obszarach, jak: metody produkcji, procedury biurowe, obsługa klienta, postawy, współpraca z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznym [Penc 2002, s. 5]. Szczegółowy opis zarządzania wiedzą przedstawili niemieccy badacze Propst, Raub i Romhardt [2002, s. 41-45]. Wyróżnili oni podprocesy zarządzania wiedzą, a mianowicie:

- lokalizowanie wiedzy, polegające na uzyskaniu klarownego obrazu wewnętrznych i zewnętrznych źródeł danych, informacji i umiejętności (szybkiego zidentyfikowania zasobów wiedzy w organizacji);
- pozyskiwanie wiedzy, najczęściej spoza organizacji, np. kontakty z klientami, dostawcami, partnerami czy konkurencją. Kolejną możliwością pozyskania wiedzy może być jej zakup poprzez usługi szkoleniowe, zakup publikacji czy też programów komputerowych, których nabycie może oznaczać zakup dodatkowo licencji czy patentu;
- rozwijanie wiedzy obejmuje zdobywanie, rozwijanie i doskonalenie umiejętności, czyli podnoszenie kompetencji pracowników w celu wdrażania innowacji, usprawniania procesów itp.;
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, dzięki czemu pojedyncze, odizolowane zasoby informacji oraz umiejętności przekształcają się w zasoby wiedzy całej organizacji;

- wykorzystanie wiedzy w pozostałych procesach, możliwe dzięki zapewnieniu optymalnych warunków wykorzystania wiedzy, do których zalicza się również system motywowania;
- zachowanie wiedzy możliwe dzięki odpowiednim narzędziom i nośnikom w celu jej ponownego odtworzenia, jak również dzięki działaniom podejmowanym w zakresie zatrzymania doświadczonych i kompetentnych pracowników, gdyż najbardziej dotkliwą formą utraty wiedzy jest utrata potencjału intelektualnego pracowników w wyniku derekrutacji;
- wyznaczenie celów zarządzania wiedzą i ich ocena polegająca na wykorzystaniu wiedzy w działaniach osiągających cele organizacji. Proces ten obejmuje koncepcje pomiaru wiedzy, próby określenia mierników zasobów i procesów wiedzy.

Zdaniem Morawskiego „Koncepcja zarządzania wiedzą musi być próbą całościowego ujęcia wszystkich tych zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i w jego relacjach z otoczeniem, które mają znaczenie...”. Autor dodaje również, że powinna ona uwzględnić nie tylko nowe, ale również stare instrumenty organizacyjno-zarządcze [Morawski 2009]. B. Wawrzyniak definiuje zarządzanie wiedzą jako proces, za pomocą którego organizacja generuje bogactwo dzięki aktywom organizacyjnym, takim jak wiedza, kwalifikacje i motywacje personelu, własność intelektualna czy technologie informacyjne (zob. [Bukowitz, Williams 2000, s. 22]).

Tabela 3. Elementy kapitału ludzkiego

KAPITAŁ LUDZKI		
Kompetentność	Zręczność intelektualna	Motywacja
Wiedza teoretyczna Umiejętności praktyczne (doświadczenie) Talenty	Innowacyjność Kreatywność Przedsiębiorczość Zdolność do zmian	Chęć, wola działania, Zaangażowanie Właściwe predyspozycje Przywództwo Władza organizacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Strużyna, Dyduch 2002, s. 16-19; Edvinsson, Malone 2002, s. 45; Mroziewski 2007, s. 14].

Tabela 4. Elementy kapitału społecznego

KAPITAŁ SPOŁECZNY		
Kapitał strukturalny	Relacje międzyludzkie	Kapitał poznawczy
Powiązania w sieci Konfiguracja sieci	Wspólne normy Zaufanie Wspólne działania	Poczucie wspólnoty codziennych praktyk, wspólny język, wspólnie podzielane opowieści

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Strużyna, Dyduch 2002, s. 16-19; Edvinsson, Malone 2002, s. 45; Mroziewski 2007, s. 14].

Nie ulega wątpliwości, iż wymienione aktywa tworzą kapitał, który jest postrzegany jako niezwykle ważny czynnik rozwoju w skali zarówno makro-, jak i mikro-ekonomicznej [Dobija 2002, s. 29], a mianowicie kapitał intelektualny, na który składa się kapitał ludzki (tab. 3), kapitał społeczny (tab. 4) i kapitał organizacji (tab. 5). W praktyce kapitał intelektualny rozumiany jest jako zdolność przedsiębiorstwa do osiągania dochodów w przyszłości [Guryn 1999, s. 15-17].

Tabela 5. Elementy kapitału organizacyjnego

KAPITAŁ ORGANIZACJI		
Struktura wewnętrzna	Struktura zewnętrzna	Kapitał rozwojowy
Struktura organizacyjna Procesy wewnętrzne Kultura organizacyjna	Zasoby rynkowe Powiązania z otoczeniem przedsiębiorstwa (partnerami, dostawcami, klientami oraz innymi zainteresowanymi)	Zamierzenie strategiczne Innowacyjność organizacji Zdolność do uczenia się i adaptacji Gotowość do zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Strużyna, Dyduch 2002, s. 16-19; Edvinsson, Malone 2002, s. 45; Mroziewski 2007, s. 14].

Jako pierwszy został wyróżniony kapitał ludzki, albowiem to efekty jego działania kształtują pozostałe kapitały. Warto też zauważyć, że każdy z elementów oparty jest na wiedzy i informacji, która w ujęciu jednostkowym jest rozproszona. Natomiast dzięki odpowiedniej technologii informacyjnej może zostać zebrana, usystematyzowana i udostępniona wewnątrz lub na zewnątrz firmy. Poza tym w dobie społeczeństwa informacyjnego korzystanie z rozwiązań informatycznych staje się koniecznością. Według GUS rozwiązania informacyjno-telekomunikacyjne ICT stosowane są głównie przez duże firmy. Nie oznacza to jednak, że małe i średnie podmioty nie dostrzegają potrzeby wprowadzania innowacji organizacyjnych, które są istotnym elementem maksymalizującym wykorzystanie potencjału pracowników. Do najczęściej stosowanych zalicza się: Internet, lokalne sieci kablowe oraz intranet [Raport GUS, *Wykorzystanie technologii...* 2008, www.stat.gov.pl]. Innowacje organizacyjne obejmujące nowoczesne metody zarządzania, w tym wiedzę i informację, wdrożyło ponad 18% firm z województw kujawsko-pomorskiego, pomorskiego i śląskiego [Żołnierski 2008, s. 34]. Są to jednak mierne wyniki, często spowodowane wewnętrznymi barierami organizacji, które uniemożliwiają wprowadzenie nowoczesnych koncepcji zarządzania. W tabeli 6 podjęto próbę wykazania istotnych różnic pomiędzy zarządzaniem tradycyjnym a opartym na nowoczesnych koncepcjach.

Zaliczyć można do nich m.in.: hierarchiczne struktury organizacyjne, sztywne zakresy zadań, rygorystyczne przestrzeganie drogi służbowej i nadmierną formalizację. Nie należy także pomijać czynników związanych z motywowaniem, uwzględniających szeroko rozumiany system szkoleń rozwijający umiejętności dzielenia się wiedzą i informacją, który może wskazać korzyści z ich wprowadzenia.

Tabela 6. Różnice pomiędzy zarządzaniem tradycyjnym a nowoczesnym

Wyszczególnienie obszaru	Zarządzanie tradycyjne	Zarządzanie nowoczesne
Dominujące wzory zarządzania	Przydzielanie zadań, ich egzekwowanie i kontrolowanie	Planowanie zadań, organizowanie optymalnych warunków do ich realizacji: inspirowanie i zachęcanie do dzielenia się wiedzą
Władza, przywództwo, autorytet	Kierownik rozkazujący, przydzielający zasoby; autorytet formalny i osobisty do wydawania poleceń	Menedżer wspomagający, kreatywny, inspirujący, współdziałający z pracownikami; integrator, wizjoner, strateg, pragmatyk; autorytet formalny i osobisty do efektywnej współpracy
Styl kierowania	Autokratyczny – uwaga kierownika skierowana jest głównie na wydajność i efektywność pracy podwładnych, natomiast nie koncentruje się na budowaniu dobrej atmosfery i relacji wśród podwładnych	Integralny, charakteryzujący się silnym naciskiem zarówno na produktywność, jak i na zrozumienie pracowników. Kierownik dba o produktywność zespołu, sprawdza wywiązywanie się z zadań i obowiązków, ale jednocześnie stara się zapewnić sprzyjającą atmosferę pracy
Autonomia w pracy	Niska (pracownicy wolą, kiedy się nimi kieruje, unikają odpowiedzialności, mają niewielkie aspiracje)	Wysoka (pracownicy są wewnętrznie motywowani do osiągania celów, zdolni do nowatorskiego podejścia i rozwiązywania problemów)
Potrzeby pracowników	Potrzeby egzystencjonalne, materialne, przynależności	Potrzeby osiągnięć, partycypacji w zarządzaniu, rozwoju, samorealizacji
Oczekiwania pracodawcy względem pracowników	Solidność, poprawność w działaniu, gotowość do poświęceń, lojalność, rzetelność	Profesjonalizm, samodzielność, elastyczność, dynamizm działania (wysoka skuteczność podejmowanych działań i ich wynikowość), wysoka kultura pracy i kontaktów interpersonalnych, kreatywność i innowacyjność
Motywowanie	Motywowanie za pomocą narzędzi materialnych, jak również narzędzi przymusu, jak kary, nakazy, zakazy, regulaminy czy nawet oddziaływanie strachem	Indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników; zapewnienie warunków kreujących innowacyjność; właściwe proporcjonowanie środków materialnych i niematerialnych
Kontrola	Nadzorowanie pracy i kontrola pracownika traktowana jako zespół działań sprawdzających i oceniających	Odformalizowanie działań na rzecz monitoringu z jednoczesnym zwiększeniem samokontroli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Griffin 1997, s. 73-96; Macias 2007, s. 19-21; Kamińska 2007b, s. 25-28].

Przeobrażenie przedsiębiorstwa tradycyjnego wymaga zmiany modelu zarządzania, bowiem zarządzanie współczesnymi aktywami znacznie różni się od tradycyjnego zarządzania. Współcześnie przyjmuje się, że nie tylko wydajność pracy wpływa na wyniki działalności przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim jego filozofia, aby ją osiągnąć, potrzebne są odpowiednie kompetencje, motywacja, zaangażowanie, postawy i temu podobne. Porównanie zaprezentowanych obszarów zarządzania wykazało znaczną różnicę w metodach kierowania, a mianowicie przejście z „siły roboczej” na „siłę pomysłów”, której kluczowym celem jest kształtowanie postaw innowacyjnych wszystkich ludzi związanych z przedsiębiorstwem. Myśleć i działać globalnie to motto nowoczesnej firmy [*Inspirowanie do...* 2001, s. 17-22].

6. Case study. Innowacje w PPH MIKRO-MET²

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe MIKRO-MET zatrudnia 25 pracowników. Specjalizuje się w produkcji skomplikowanych wyrobów (komponentów dla przemysłu motoryzacyjnego, armatury wodnej, gazowej i innych), wytwarzanych według najnowszych technologii na maszynach i liniach produkcyjnych zakupionych u najwyższej klasy producentów. Generalnie firma ukierunkowana jest na produkcję wieloseryjną. Jednakże na życzenie klienta realizuje także pojedyncze zamówienia w zakresie toczenia, frezowania, gwintowania czy wiercenia. Polityka firmy zakłada, iż wymienione produkty/usługi powinny być doskonałej jakości, spełniać wszystkie normy i standardy wymagań. Założenia te przekładają się na działania (koncentracja na zarządzaniu procesami w skali całego przedsiębiorstwa). Od roku 2007 firma posiada certyfikat jakości EN ISO 9001:2000.

Mając świadomość, iż we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych zdolność przedsiębiorstwa do innowacji nie tylko zabezpiecza je przed utratą pozycji konkurencyjnej, ale pozwala mu na uzyskanie znacznej przewagi, kadra zarządzająca postanowiła uzyskać dla firmy status innowacyjnej. Zgodnie z zaprezentowanymi definicjami innowacji oraz przedstawioną klasyfikacją GUS, wedle którego firma zalicza się do tej grupy przedsiębiorstw, które w określonym czasie (najczęściej trzyletnim) wprowadziły na rynek nowe produkty lub ulepszone procesy, można uznać, iż status ten firma osiągnęła.

Zmiany prowadzone przez MIKRO-MET w ciągu czterech lat były wywołane przede wszystkim naciskiem płynącym z otoczenia przedsiębiorstwa i dotyczyły wdrożenia nowoczesnych technologii, wprowadzenia nowych produktów³, wdrożenia systemu zarządzania jakością oraz – co się z tym wiąże – nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania.

² Autorka jest dyrektorem personalnym w PPH MIKRO-MET. Aktywnie uczestniczy w procesie rozwoju firmy.

³ Wymienione działania zrealizowano dzięki unowocześnieniu parku maszynowego, który został wyposażony w obrabiarki CNC najwyższej klasy producentów niemieckich (Gildemeister) oraz japońskich (Mazak).

Obecnie w firmie produkuje się ok. jednego tysiąca różnego rodzaju detali z mosiądzu, stopów aluminium oraz stali nierdzewnej i kwasoodpornej. Wymienione wyroby dostarczane są do krajowych i zagranicznych producentów różnych komponentów, szczególnie do firm niemieckich. Firma nie korzysta z pośredników. Produkuje pod indywidualnych odbiorców, gdzie termin dostaw jest z góry uzgodniony, zatem nie tworzy zapasów magazynowych. Zaletą wprowadzonych działań jest pełna kontrola przedsiębiorstwa nad zbytem, istniejąca silna więź między firmą a jej klientami (odbiorcami), dwustronny przepływ informacji, brak tworzenia dodatkowych kosztów utrzymania magazynów i tworzenia zapasów. MIKRO-MET ma stałych kluczowych dostawców, co stwarza możliwość obniżenia kosztów, wynegocjowania korzystniejszych warunków umów dotyczących m.in.: składowania towarów, stabilnych terminów dostaw, a przede wszystkim gwarancji jakości. Firma nie ma transportu własnego, w zamian za to wypracowała sobie partnerskie stosunki z przedsiębiorstwami spedycyjnymi i transportowymi.

W celu zapewnienia poprawności przebiegu procesów realizowanych w firmie MIKRO-MET zapewniona jest odpowiednia infrastruktura obejmująca: budynki biurowe, produkcyjne i magazynowe; nowoczesny park maszynowy, nowoczesne urządzenia niezbędne do realizowania procesów; sprzęt komputerowy oraz usługi pomocnicze, jak: łączność, transport wewnętrzny, magazynowanie i przechowywanie surowców, materiałów produkcyjnych, wyrobów gotowych i obsługę administracyjną.

Firma ma wykwalifikowany personel w dziedzinie: zarządzania firmą, zasobami ludzkimi, finansami, marketingu, logistyki, techniki i technologii oraz obróbki skrawaniem. Wysokie kompetencje pracowników umożliwiają stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania (zarządzanie wiedzą, kompetencjami, TQM, *just in time*, benchmarking, outsourcing, komputerowo zintegrowane zarządzanie produkcją⁴), jak również metod kierowania (partycypacja w zarządzaniu, zarządzanie przez cele) ze szczególnym uwzględnieniem systemu motywowania, który obejmuje materialne i niematerialne narzędzia motywowania. W firmie funkcjonuje system ocen pracowniczych. Służy on przede wszystkim jako narzędzie polityki personalnej w celu: oceny pracy pracowników (zweryfikowania poziomu realizacji zadań, które pracownicy mają do wykonania), planowania szkoleń i ewentualnych wydatków związanych z inwestowaniem w pracownika oraz na potrzeby premiowania czy awansowania. W firmie MIKRO-MET, oprócz wynagrodzeń i premii, stosowane są nagrody kafeteryjne. Duży nacisk kładzie się również na systematyczny rozwój oraz szkolenia pracowników. Dzięki tym działaniom firma ma zdolność pozyskiwania i zatrzymywania wysoko wykwalifikowanych pracowników.

⁴ System Clear jest narzędziem dla marketingu, kierownika produkcji, technologa, magazyniera, analityka oraz pionu zarządzającego firmą. Pomaga spełniać wymagania ISO poprzez usystematyzowanie zasobów i kontrolę powiązanych ze sobą procesów produkcyjnych, prawidłowo udokumentowanych. Stanowi też źródło zagregowanych i spójnych danych dla księgowości.

Ponieważ wiadomo, że produkt jest elementem łańcucha wartości dającym nieograniczone możliwości budowania przewagi konkurencyjnej, standard produktów firmy MIKRO-MET jest ciągle podwyższany, m.in. przez inwestycje w najnowsze maszyny i technologie, dzięki czemu firma może realizować zamówienia zgodnie z wymaganiami klienta, a w oczach inwestorów jest uznawana za solidnego partnera i wykonawcę. Dzięki kompetentnym pracownikom wprowadzającym wiele innowacji firma jest konkurencyjna pod wieloma względami. Identyfikując źródła przewagi konkurencyjnej zaprezentowanego przedsiębiorstwa, warto wymienić:

- wysoką jakość produktów/usług, w tym obsługi klienta,
- nowoczesne maszyny i urządzenia (kapitałoszczędne metody produkcji, obniżenie kosztów i cen jednostkowych z zachowaniem najwyższej jakości),
- nowoczesne technologie,
- wykwalifikowaną kadrę wykorzystującą nowoczesne metody zarządzania.

7. Podsumowanie

Zaprezentowany przykład wskazuje, iż wiedza i innowacje mogą znacznie przyczynić się do powodzenia firmy. Niestety z przedstawionych danych statystycznych uzyskanych z badań i analiz porównawczych wynika, iż innowacyjność polskich przedsiębiorstw, jak również polskiej gospodarki w skali europejskiej jest bardzo niska. Ocena ta została potwierdzona przez Komisję Europejską oraz Bank Światowy [*Innowacyjność kluczem...* 2007, s. 6-7]. Jest to niewątpliwie sygnał do podjęcia konkretnych działań zmierzających do poprawy danej sytuacji. Jednakże warto rozważyć, czy w obliczu przedstawionych faktów, które nie są wynikiem ostatniej chwili, możliwości jej uzdrowienia należy doszukiwać się jedynie w identyfikacji barier oraz ich eliminacji. Wydaje się, że w tym momencie wskazane byłoby powołanie się na stanowisko S. Stańczyk [Stańczyk 2007, s. 23], iż u samego źródła polskiej kultury oraz jej pochodnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw tkwi znaczna różnica w sposobie postrzegania możliwości i atrakcyjności rodzimych firm. Zaznacza się ona w ciągłym wyszukiwaniu barier utrudniających ich funkcjonowanie, podczas kiedy w krajach Skandynawii szans rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw (również, a może szczególnie, należących do sektora MŚP) upatruje się w ich elastyczności, unikatowości i innowacyjności, pozwalającej na tworzenie nowoczesnych produktów, spełniających oczekiwania klientów, jak również w łatwiejszym podtrzymywaniu długotrwałych partnerskich więzi w otoczeniu wewnętrznym, a szczególnie zewnętrznym.

Zatem wzorując się na skandynawskich sąsiadach, należałoby wskazać na szanse, których upatruje się w [*Kierunki zwiększania...* 2006, s. 35]:

- rozwoju i wzmocnieniu instytucji wspierających przedsiębiorstwa,
- rozwoju badań naukowych i prac rozwojowych,
- zwiększeniu wykorzystania wyników prac z zakresu B+R w przedsiębiorstwach, a jednocześnie stworzeniu możliwości jednostkom naukowym poprzez dostosowanie ich infrastruktury do potrzeb unowocześniającej się gospodarki,

- ułatwieniu dostępu do kapitału na innowację,
- zwiększeniu napływu inwestycji zagranicznych oraz związanego z nimi transferu nowoczesnych technologii i *know-how*,
- zapewnieniu ogólnych warunków do rozwoju kapitału ludzkiego uznawanego za jeden z filarów budujących GOW (zwiększenie świadomości wśród przedsiębiorców i pracowników oraz naukowców na temat korzyści wynikających ze współpracy),
- dostosowaniu programów edukacyjnych do wymogów nowoczesnej gospodarki, szczególnie na wyższych uczelniach,
- zapewnieniu przedsiębiorcom pomocy w dostępie do instrumentów wsparcia,
- dostępie do globalnych rynków technologii.

Wymienione szanse to droga do zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw oraz rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

- Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych* – raport, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2006.
- Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Educations Ltd., Harlow_London, za B. Wawrzyniak, *Zarządzanie wiedzą*, dodatek do „Personel i Zarządzanie” 2000 nr 22.
- Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 2.
- Dobjija D., *Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002 nr 5
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, EMKA, Warszawa 2004.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006*, www.stat.gov.pl.
- Edvinsson L., Malone S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002.
- Europejski portal dla MSP*, <http://ec.europa.eu>.
- Fundusze strukturalne*, www.funduszestrukturalne.gov.pl
- Guryn H., *Potencjał firmy a wiedza jej pracowników. Rozwój kapitału intelektualnego, nowa kultura zdobywania i dzielenia się wiedzą*, „Neuman Management Review” 1999.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
- Hajduk I.K., Korczak J. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006.
- Herman A., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, I.K. Hajduk (red.), Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Innowacyjność kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa*, Materiały szkoleniowe, Regionalne Centrum Integracji Europejskiej 2007; *European Innovation Scoreboard*, European Commission, Brussels 2005.
- Innowacje dla przyszłości – od konkurencyjności przedsiębiorstw do rozwoju regionu kujawsko-pomorskiego*, Regionalne Centrum Integracji Europejskiej we Włocławku, Włocławek 2007.
- Inspirowanie do przedsiębiorczych postaw*, „Zarządzanie na Świecie” 2001 nr 6.

- Kamińska B., *Polityka szkoleniowa małych i średnich firm w kontekście współpracy w środowisku wielokulturowym*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Kamińska B., *Bariery rozwoju małych i średnich firm w gospodarce polskiej*, Zeszyt Naukowy „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami i ich finansowaniu*, Tom VIII, WSPiZ, Łódź 2007a.
- Kamińska B., *Motywowanie pracowników w małych i średnich firmach*, „Przegląd Organizacji” 2007b nr 10.
- Kierunki zwiększenia innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006.
- Macias J., *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007 nr 10, za F.P. Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, New York 1993.
- Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji, pozytywy i trudności w rozwoju*, PARP, Warszawa 2006.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.
- Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, www.e-mentor.edu.pl z dnia 06.08.2009r.
- Mrozowski M., *Normatywno-jakościowy model kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2007 nr 10.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Pastuszek Z., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, [w:] *Biznes międzynarodowy – od internacjonalizacji do globalizacji*, M.K. Nowakowski (red.), SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.
- Penc J., *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002 nr 7.
- Porwit K., *Cechy Gospodarki Opartej na Wiedzy – ich współczesne znaczenie i warunki skuteczności*, [w:] *Gospodarka Oparta na Wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001.
- Propst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Raport GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006*, Warszawa 2008.
- Raport GUS, *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach, gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2008r.*, Warszawa 2008.
- Sosnowska A. (red.), *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2005.
- Stańczyk S., *Kulturowe uwarunkowania wyborów strategicznych – kontekst międzynarodowy*, „Przegląd Organizacji” 2007 nr 10, za M. Mindell, N. Karagozoglu, *Global strategies of US and Scandinavian R&D-intensive small and medium-sized companies*, „European Management Journal” 1997 vol. 15, nr 1.
- Strużyna J., Dyduch W., *Zarys metody budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002 nr 5.
- System wspierania innowacji i transferu technologii w Krajach Unii Europejskiej i w Polsce – poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003.
- Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.
- Unia Europejska dla sektora MSP. Inicjatywa-innowacja 2010. Zielone światło dla nowych technologii*.
- Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały na konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr, WSPiZ, Warszawa 2001.
- Żołnierski A. (red.), *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport*, Warszawa 2008.

KNOWLEDGE AND INNOVATIONS AS A SOURCE FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL – AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary: The competitiveness of economy mostly depends on its innovativeness such as the capability of enterprises to do a continuous search and use the results of development research, innovative concepts of management, ideas and inventions. The article is an attempt to prove that innovative capability is the source of the future wealth of enterprises.