

Adam SKRZYPEK  
UMCS w Lublinie  
Zakład Organizacji i Zarządzania

## **INNOWACYJNOŚĆ I WIEDZA W PROCESIE POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

**Streszczenie.** Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach społeczeństwa wiedzy, którego podstawą są zasoby niematerialne, w tym wiedza. Poszukują one sposobów, które umożliwiłyby im trwanie na rynku oraz rozwój, a także poprawę konkurencyjności. Przedstawiono tutaj istotę konkurencyjności przedsiębiorstwa, pokazano rodzaje i znaczenie innowacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wskazano, że strategia zarządzania wiedzą pozostaje w związku z zarządzaniem procesowym i przekłada się na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, wiedza, konkurencyjność, zarządzanie wiedzą

## **INNOVATIVENESS AND KNOWLEDGE IN THE PROCESS OF IMPROVING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

**Summary.** Modern enterprises are functioning in knowledge societies, which rely strongly on knowledge and intangible assets. They are in constant pursuit of achieving sustainable growth and enhanced competitiveness. Article presents the essentials of enterprise competitiveness, different kinds of innovations which add to enterprise's competitiveness. Knowledge management strategy remains in close relation to process management and translates to improved competitiveness of enterprises.

**Keywords:** innovation, knowledge, competition, knowledge management

## 1. Konkurencyjność przedsiębiorstwa

Konkurencyjna gospodarka to splot okoliczności, który wywiera znaczący, głównie pozytywny, wpływ na warunki ekonomiczne. Pojęcie to oznacza stan aktywności gospodarczej, charakteryzowany przez całokształt zmieniających się w czasie wskaźników życia gospodarczego, takich jak: PKB, ceny, płace, zatrudnienie. Konkurencyjność może dotyczyć stanu gospodarki kraju lub konkretnego rynku.

Ph. Kotler określa konkurencję jako walkę o dolary, wydawane przez konsumentów<sup>1</sup>. Konkurencja to „normalna rzecz”, jest to energia koncentrująca się na budowaniu przewag konkurencyjnych<sup>2</sup>.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest to zdolność do sprzedawania własnych produktów na rynku globalnym dzięki relatywnej atrakcyjności cenowej i jakościowej, w porównaniu do swoich konkurentów, decydują o tym zdolności produkcyjne firmy, wyposażenie w czynniki wytwórcze o charakterze materialnym i niematerialnym, zarządzanie firmą, strategie marketingowe oraz kształtowanie się kosztów. Konkurencyjność jest zdolnością do: osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej, do tworzenia większego rynku niż konkurenci. Konkurencyjność to jeden z podstawowych czynników, umożliwiających podnoszenie standardów życia.

Według UE konkurencyjność to „zdolność firm do podtrzymywania swojej bazy zaspokajania potrzeb klientów i konsumentów przez bardziej sprawny podaż towarów i usług na coraz lepszych warunkach cenowych i pozacenowych”<sup>3</sup>.

„Konkurencyjność wynika z produktywności, efektywności i zyskowności, nie jest jednak celem samym w sobie. Jest skutecznym środkiem osiągnięcia celów. W ujęciu globalnym przez zwiększanie produktywności i efektywności w kontekście specjalizacji międzynarodowej, konkurencyjność stwarza podstawę dla wzrostu dochodów ludności w sposób nieinflacyjny”<sup>4</sup>.

Według OECD konkurencyjność to „stopień, w jakim kraj, w warunkach swobodnego handlu i wolnego rynku, może wytwarzać dobra i usługi, zdające egzamin na rynkach międzynarodowych, przy jednoczesnym zapewnieniu realnego wzrostu dochodów ludności w długim okresie”<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i Spółka, Warszawa 1994, s. 207.

<sup>2</sup> Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston 1996.

<sup>3</sup> Panorama of UE Industry 1997. Competitive Companies, Bruksela 1997.

<sup>4</sup> Competitiveness Advisory Group (Ciampi Group): Enhancing European Competitiveness. First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, 1995.

<sup>5</sup> OECD: Industrial Structure Statistics, Paryż 1996, s. 17-19.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w nowej gospodarce jest silnie uwarunkowana ich innowacyjnością, która jest odzwierciedleniem zdolności do motywacji przedsiębiorców zmierzającej do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac B+R, doskonalenia istniejących technologii wytwarzania i świadczenia usług, wprowadzania nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, a także rozwoju infrastruktury informatycznej. Z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Przedsiębiorczości (raport z lipca 2005 roku) wynika, że w polskich warunkach poziom innowacyjności przekłada się bezpośrednio na rentowność firmy. Przedsiębiorstwa, które implementują innowacje są bardziej rentowne od tych, które nie ponoszą takich nakładów<sup>6</sup>.

Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw, według Z. Pierścionka, przechodziła ewolucję od marketingowej koncepcji konkurencyjności, której punktem wyjścia były rynkowe czynniki konkurencyjności, przez działania przeciw konkurentom, co możliwe było w drodze wykorzystania wiedzy o ich możliwościach, strategiach i celach. Kolejno mieliśmy do czynienia z podejściem zasobowym, polegającym na szukaniu źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Było też podejście zintegrowane, obejmujące działania w stosunku do odbiorców i konkurentów oraz określające czynniki i mechanizmy konkurowania w jednym iteracyjnym, zintegrowanym procesie wraz ze sprzężeniami zwrotnymi<sup>7</sup>. Ponadto, ten sam autor wskazuje na przywództwo kosztowe oraz dyferencjację, jakościowe koncepcje konkurencyjności kosztowej (bazującej na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji i standaryzacji), marketingową koncepcję konkurencyjności oraz konkurowanie oparte na rynkowej sile przedsiębiorstwa. Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw podkreślają znaczenie innowacyjności i przedsiębiorczości, traktując je jako podstawowy wyróżnik konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W literaturze wyróżnia się następujące podejścia do konkurencyjności:

- konkurowanie przez restrukturyzację, która polega na zmierzaniu w kierunku obniżania kosztów prowadzonej działalności, w wyniku np. redukcji zatrudnienia, zmiany struktury produkcji,
- przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności, która zakłada, iż trwałą konkurencyjność można osiągnąć w drodze innowacji oraz kreowania nowych klientów oraz nowych rynków.

Obecnie coraz większe znaczenie mają nowe, zasobowe koncepcje konkurencyjności, które starają się wskazać przyczynę konkurencyjnych zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa, wyższej jakości produkcji, niższych kosztów czy też konkurencyjnej strategii marketingowej. Ich źródeł upatruje się w wiedzy, umiejętnościach oraz

<sup>6</sup> Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006, s. 12.

<sup>7</sup> Pierścionek Z.: Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw. SGH, <http://www.centrum.wiedzy.edu.pl>.

zintegrowanym zbiorze technologii i umiejętności<sup>8</sup>. Wśród koncepcji zasobowych, które pojawiły się w latach 80. i 90. należy wyróżnić: koncepcje kluczowych kompetencji, konkurowanie na bazie czasu, konkurowanie oparte na zdolnościach firmy oraz koncepcje wyróżniających zdolności (architektura relacji między ludźmi, reputacja i innowacyjność).

Agregat „konkurencyjności i innowacyjności” stanowi przesłankę opracowania metod identyfikacji i oceny czynników wzrostu innowacyjności i konkurencyjności, tkwiących w szeroko rozumianych zasobach przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

Zwiększenie zdolności przedsiębiorstw do funkcjonowania w warunkach GOW i gospodarki rynkowej wymaga nie tylko środków finansowych, ale wiedzy niezbędnej do skutecznego i efektywnego działania na rynku.

Analiza konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga odniesienia się do potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurencyjnych czy pozycji konkurencyjnej<sup>10</sup>.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w łańcuchu powiązań przyczynowo-skutkowych, w których należy określić poszczególne ogniwa, będące głębszymi przyczynami oraz źródłami przewagi. Wiedza i umiejętności tworzą kluczowe kompetencje, które ukierunkowują rozwój wiedzy i umiejętności w przedsiębiorstwie<sup>11</sup>.

## 2. Innowacje i innowacyjność w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Za podstawę wszelkich rozważań na temat innowacji przyjmuje się definicję zaproponowaną przez J. Schumpetera, który uważa, że jest to „nieciągłe przeprowadzanie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach”<sup>12</sup>:

- wprowadzanie nowego towaru,
- wypracowanie nowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zdobycie nowego źródła surowców,
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

---

<sup>8</sup> Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 24-25.

<sup>9</sup> Pawłowski J.: Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji 2005, nr 5.

<sup>10</sup> Stankiewicz M.: Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Gospodarka Narodowa 2000, nr 7/8.

<sup>11</sup> Pierścionek Z.: Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji 2005, nr 9.

<sup>12</sup> Schumpeter J.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960, s. 104.

B. Fiedor stwierdza, że innowacja to każda zmiana w danych właściwościach funkcji produkcji<sup>13</sup>. P. Drucker natomiast uważa, że innowacja jest specyficzną funkcją przedsiębiorczości, czyli narzędziem przedsiębiorcy, wykorzystywanym w celu kreowania zmiany w ekonomicznym i społecznym potencjale przedsiębiorstw<sup>14</sup>.

W literaturze można znaleźć następujące podejścia do zagadnienia innowacyjności<sup>15</sup>:

- ukierunkowane na jednostkę,
- ukierunkowane na strukturę,
- ukierunkowane na zależności interakcyjne,
- ukierunkowane na systemowe tworzenie innowacji.

Innowacyjność jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia skuteczności w globalnej konkurencji. Rozwój przedsiębiorstwa nie jest możliwy bez innowacyjności. Tworzenie oraz wprowadzanie na rynek nowych dóbr, nowych technologii, a także restrukturyzacja systemów organizacyjnych stanowią źródło tworzenia podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy. Przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają innowacji obumierają, dlatego istnieje konieczność budowania tradycji innowacji w przedsiębiorstwie<sup>16</sup>.

Wśród przyczyn wprowadzania innowacji przedsiębiorstwa wymieniają najczęściej:

- poprawę jakości produktów,
- konieczność utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej,
- konieczność i możliwość wzmocnienia konkurencyjności,
- poprawę warunków pracy,
- ochronę środowiska,
- obniżkę kosztów materiałowych,
- obniżkę kosztów osobowych.

Z badań przeprowadzonych przez reprezentantów sztokholmskiej Szkoły Ekonomii (Ridderstate i Nordstrom) wynika, że trzy czwarte kadry kierowniczej na świecie zarówno korporacji, jak i małych oraz średnich przedsiębiorstw uważa, że wiedza oraz umiejętności pracowników są ważniejsze od wydajności oraz technologii. Te same badania upoważniły wskazanych badaczy do stwierdzenia, że w 2010 roku zatrudnienie oraz utrzymanie utalentowanych pracowników będzie najważniejszym elementem strategii każdego podmiotu gospodarującego. Nowe warunki konkurencyjne, jakie wynikają z globalnego rynku determinują modele biznesowe. Zmiany w tym obszarze są także konsekwencją zrównoważonego rozwoju.

---

<sup>13</sup> Fiedor B.: Teoria innowacji. PWN, Warszawa 1979, s. 31.

<sup>14</sup> Drucker P.F.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992, s. 42.

<sup>15</sup> Johannessen J., Olsen B., Lumpkin G.: Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom. European Journal of Innovation Management 2001, No 1, p. 21.

<sup>16</sup> Freeman Ch., Soete L.: The Economics of Industrial Innovation. MIT Press, Cambridge (MA) 1999, p. 226.

Istotą współczesnego społeczeństwa jest nowa gospodarka, która jest efektem przemysłanych zmian gospodarczo-społecznych, takich jak: wysoka technologia, rozwój telekomunikacji, elektronicznego biznesu, Internetu, nowych stylów życia, nowych metod pracy, np. telepracy. Ważnym motywatorem zmian jest gospodarcza oraz społeczna wartość zasobów niematerialnych – wartość relacji wiedzy oraz własności intelektualnej. Wiedza winna służyć zmianom gospodarki. Od dawna wiadomo, że analiza przewagi konkurencyjnej gospodarki amerykańskiej nad gospodarką krajów Unii Europejskiej to badanie wydatków na prace badawczo-rozwojowe, na inwestycje w człowieka, czyli na edukację.

### **3. Rola wiedzy i innowacji w procesowym zarządzaniu organizacją**

Głębokie przemiany w rozwoju gospodarki stanowią wyzwanie dla przedsiębiorstw na całym świecie. Powstaje wobec tego pytanie, czy możliwe jest kształtowanie przyszłości, jakie czynniki warunkują rozwój innowacji, czy i jaka jest rola wiedzy w procesach poprawy jakości i innowacyjności? Bardzo ważną rolę w organizacji przyszłości będzie spełniać informacja<sup>17</sup>. Stosunek i poziom wykorzystania informacji oraz wiedzy w przedsiębiorstwie rzutuje na efektywność przedsiębiorstwa. W XXI wieku decydująca rola przypada, między innymi, optoelektronice, nanotechnice informatycznej, sztucznej inteligencji, systemom eksperckim itp. Przedsiębiorstwo wygra walkę konkurencyjną, jeśli kierownictwo rozpozna i podejmie wyzwania rozwojowe i inwestować będzie w kapitał ludzki, będący ważnym elementem kapitału intelektualnego.

Zarządzanie procesowe zajmuje coraz więcej miejsca wśród różnych sposobów zarządzania. Wagę jego można zobrazować przez odniesienie się do związków, jakie zachodzą pomiędzy strukturą procesową a procesem powstawania wartości dodanej. Ocenia się, że zrozumienie istoty i wagi tego związku stanowi znaczący przełom, jaki dokonał się w ciągu ostatnich stu lat w rozwoju nauk o zarządzaniu<sup>18</sup>.

W warunkach nowej gospodarki niezbędna jest troska przedsiębiorstw o umocnienie pozycji na rynku, wzrost jakości, wzrost eksportu, zysku, optymalizacja kosztów, rozwój nowoczesnych oraz efektywnych technologii, wdrażanie zasad filozofii TQM, spełnienie oczekiwań klientów. Konieczny jest dalszy rozwój nauki, w tym nowych metod zarządzania, w tym zarządzania projektami i procesami.<sup>19</sup> W przedsiębiorstwie przyszłości rośnie rola i miejsce klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Nowe technologie i możliwość pozyskania

<sup>17</sup> Szewczyk A.: Multimedia i mobilność. Wolność czy smycz. Hogben, Szczecin 2009.

<sup>18</sup> Rummler G.A., Ramais A.J., Rummler R.A.: Potential Pitfalls on the Road to a Process Management Organisation, BP Trends, November 2006.

<sup>19</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, Knowledge and Intellectual Capital Management in Project Oriented Enterprises. IPMA, Kraków 2007, p. 468-472.

informacji w czasie rzeczywistym determinują konieczność zarządzania wiedzą i łańcuchem wartości, na który, według R. Kaplana i D. Hortona, składają się<sup>20</sup>:

- procesy innowacyjne, czyli zidentyfikowanie potrzeb klienta, określenie rynku docelowego, stworzenie oferty produktu czy usługi,
- procesy operacyjne, czyli wytworzenie produktu czy usługi, dostarczenie produktu klientowi,
- procesy obsługi posprzedażnej, czyli obsługa klienta oraz zaspokojenie potrzeb klienta.

M. Porter określa natomiast łańcuch wartości, jako<sup>21</sup>:

- infrastrukturę organizacji gospodarczej,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- rozwój technologii,
- zaopatrzenie,
- działalność podstawową, inaczej operacyjną.

Mocna pozycja przedsiębiorstwa przyszłości na otwartym rynku wymaga realizacji (przez polskie przedsiębiorstwa) skutecznych innowacji produktowych, które zdeterminowane są między innymi przez istniejące uwarunkowania, w tym jakość kapitału intelektualnego<sup>22</sup>. Ważną rolę w tym zakresie pełni partycypacja oraz spirala partycypacyjna. Partycypacja to wszelkie przejawy wywierania wpływu na rzeczywistość w wyodrębnionych obszarach jej obecnego lub przyszłego stanu. Spirala partycypacyjna to „mechanizm wzajemnego dodatniego sprzężenia zwrotnego posiadanego wpływu i żądań dotyczących zakresu przyznawanego wpływu (im więcej wpływu, tym więcej informacji i poczucia odpowiedzialności, im więcej informacji i poczucia odpowiedzialności, tym więcej żądań dotyczących zakresu uprawnień, dotyczących wpływu itp.)”<sup>23</sup>. W dobie społeczeństwa informacji potrzebne są nowe modele organizacji, które w sposób elastyczny dostosować się mogą do zmieniającego się otoczenia, a nawet przewidywać i wyprzedzać pojawiające się zmiany. Analitycy rynku prognozują, że będzie rosła liczba pracowników potrzebnych w określonych projektach<sup>24</sup>. Będzie rozwijać się koncepcja pracy poza przedsiębiorstwem. Prognozy te po latach okazały się trafne.

---

<sup>20</sup> Kaplan R.S., Horton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001, s. 99.

<sup>21</sup> Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa, TNOiK. Dom Organizatora 2002, Toruń, s. 95.

<sup>22</sup> Skrzypek A.: Kapitał intelektualny w organizacji, [w:] Sikora T. (red.): Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy. PTTŻ, Kraków 2008, s. 438-448.

<sup>23</sup> Korzeniowski K., Zieliński R., Daniecki W., [w:] Zajac D.: (red.) Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych. Ossolineum PAN, Wrocław-Lódź 1996.

<sup>24</sup> Zwicker H.R.: Die virtuelle Firma – ein zukunftsweisendes Modell für Kleinunternehmen Management. 1996, No 9, s. 36.

#### 4. Procesowe podejście do zarządzania a zarządzanie wiedzą

Zarządzanie procesami można określić jako systematyczne oraz koncepcyjne nadzorowanie działań, które umożliwiają poprawę jakości dóbr i usług, z wykorzystaniem dostępnych zasobów. W zarządzaniu procesowym niezmiernie ważne jest ciągle doskonalenie podejmowanych działań, które winny prowadzić do poprawy skuteczności i efektywności procesów. Współczesne podejście procesowe (w zarządzaniu) dotyczy nie tylko aspektu organizacyjnej zmiany, ale także codziennych działań przedsiębiorstwa. Myślenie w kategoriach procesu widoczne jest w wielu dziedzinach, związanych z planowaniem strategii, zarządzaniem jakością czy kierowaniem zasobami ludzkimi. Prowadzenie działalności w warunkach społeczeństwa wiedzy wymaga umiejętności przystosowania się do zmian w otoczeniu. Kształtowanie dynamicznych procesów obejmujące swoim zasięgiem wewnątrz organizacji oraz różnorodność powiązań z otoczeniem, staje się kluczowym wymogiem w przechodzeniu przedsiębiorstw z epoki przemysłowej do informacyjnej. Współczesne pojmowanie procesu jest szerokie. Odnosi się ono do procesów w sferze informacji, komunikacji czy zarządzania.

W warunkach procesowego podejścia do zarządzania niezmiernie ważnym problemem jest strategia umiejętnego zarządzania wiedzą. Stanowi ona sposób, w jaki przedsiębiorstwa zamierzają zdobywać wiedzę po to, by wykorzystać ją do realizacji swoich celów. Strategia wiedzy pozostaje w ścisłym związku ze strategią firmy.

G. Krogh oraz jego zespół określają strategię wiedzy, jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych<sup>25</sup>. W literaturze spotkać można także określenie strategii wiedzy, jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej oraz zdolności wiedzy, która pozwala oraz umożliwia wprowadzanie wyrobów oraz usług, które cechuje konkurencyjność.

Studia literaturowe upoważniają do wskazania na następujące typologie strategii zarządzania wiedzą:

- strategię kodowania oraz personalizacji, autorstwa M.T. Hansena oraz T. Tierney'a,
- strategię tworzenia, transferu oraz ochrony wiedzy, sformułowane przez J.M. Bloodgooda oraz W.D. Salisbury,
- strategię wpływania, rozszerzania, przywłaszczania oraz sondowania wiedzy, według G. van Krogha, I. Nanaki oraz M. Abena,
- strategię kompleksowego zarządzania wiedzą, transferu wiedzy oraz kształtowania najlepszych praktyk zarządzania wiedzą o klientach, osobistej odpowiedzialności za

---

<sup>25</sup> Krogh G., Nonaka I., Aben M.: Making the most of your company's knowledge a strategic framework. Long Range Planing 2001, No 4, p. 446.



wiedzę, zarządzania aktywami intelektualnymi, innowacji oraz kreowania wiedzy według P.R. Gamble'a, J. Blackwella.

Strategie zarządzania wiedzą, winny być wkomponowane w proces zarządzania przedsiębiorstwem, szczególną rolę w tym względzie pełni zarządzanie procesowe<sup>26</sup>.

W literaturze wyróżnia się wiele koncepcji procesu zarządzania wiedzą<sup>27</sup>. Bardzo prosty proces obejmujący pozyskiwanie, rozpowszechnianie i użytkowanie wiedzy przedstawiają Dibella i Nevis<sup>28</sup>. T.J. Beckman (w przywołanej pracy) przedstawia także odniesienie się do procesu zarządzania takich autorów, jak: van der Speck i Spijkervet, Holsapple i Joshi, Rugles, O'Dell, Wigg i wielu innych. Wszystkie przedstawione koncepcje ukazują wagę tworzenia i używania właściwej wiedzy, podkreślają, że stworzona wiedza winna być użyta w taki sposób, który przyniesie organizacji określone korzyści. Związane są one z doskonaleniem systemu informacyjnego w firmie, przyczyniają się do rozwoju pracowników oraz prowadzą do wzrostu innowacyjności<sup>29</sup>.

Doświadczenia przedsiębiorstw wskazują, że zarządzanie wiedzą przynosi określone, wymierne efekty ekonomiczne. Potwierdzają to, między innymi, wyniki badań przeprowadzonych w 2008 roku przez Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS w Lublinie<sup>30</sup>. Wiedza, kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność to ważne czynniki sukcesu organizacji, funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, w której rośnie znaczenie zasobów niematerialnych. Podejście procesowe do zarządzania wiedzą umożliwia doskonalenie strategii zarządzania wiedzą, która winna być ważnym elementem strategii zarządzania każdą, współczesną organizacją.

## 5. Podsumowanie

W warunkach społeczeństwa wiedzy rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, w tym informacji i wiedzy. Są one silnie związane z możliwymi innowacjami, które stanowią wyznacznik nowoczesności i konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>31</sup>. Strategie zarządzania

---

<sup>26</sup> Skrzypek A.: Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w społeczeństwie informacyjnym, [w:] Uwarunkowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym. UMCS, Lublin 2007, s. 173-184.

<sup>27</sup> Skrzypek A.: Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym [w:] Kapitał intelektualny w organizacji. UMCS, Lublin 2009, s. 143-141.

<sup>28</sup> Beckman T.J.: The Current State of Knowledge Management, [w:] Liebowitz J. (ed.): Knowledge Management – handbook. CRC Press, Boca Raton, London-New York-Washington, D.C. 1999.

<sup>29</sup> Skrzypek A.: Zarządzanie relacjami z klientem jako filozofia biznesu, [w:] Domańska-Szaruga B. (red.): Budowanie relacji z klientem. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 35-42.

<sup>30</sup> Skrzypek E., Hofman M.: Rola i funkcje systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań. Towaroznawcze Problemy Jakości 2008, nr 2, Politechnika Radomska, Radom, s. 14-22.

<sup>31</sup> Skrzypek A.: The role of knowledge and foresight in the new economy. *Ekonomika – Zbiór prac naukowych*. Uniwersytet Narodowy, Równie, Ukraina 2008, nr 4(44), cz. V, s. 493-436.

wiedzą winny stanowić ważny element zarządzania w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa dążą do oparcia swego zarządzania na zarządzaniu procesowym. Można stwierdzić istnienie związku pomiędzy zarządzaniem wiedzą oraz innowacjami (które jest charakterystyczne dla podejścia procesowego w organizacji) a poprawą konkurencyjności przedsiębiorstw. Innowacje i tworzenie oraz wykorzystywanie wszechstronnej wiedzy znajdują odzwierciedlenie w wielu działaniach, dlatego skuteczny system innowacyjny powinien zachęcać do systematycznego uczenia się oraz doskonalenia systemów zarządzania wiedzą i informacją.

### **Bibliografia**

1. Beckman T.J.: The Current State of Knowledge Management, [w:] Liebowitz J. (ed.): Knowledge Management – handbook. CRC Press, Boca Raton, London-New York-Washington, D.C. 1999.
2. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Placet, Warszawa 2000.
3. Competitiveness Advisory Group (Ciampi Group), „Enhancing European Competitiveness”, First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, 1995.
4. Drucker P.F.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
5. Fiedor B.: Teoria innowacji. PWN, Warszawa 1979.
6. Freeman Ch., Soete L.: The Economics of Industrial Innovation. MIT Press. Cambridge (MA) 1999.
7. Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston 1996.
8. Johannessen J., Olsen B., Lumpkin G.: Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom. European Journal of Innovation Management 2001, No 1.
9. Krogh G., Nonaka I., Aben M.: Making the most of your company's knowledge a strategic framework. Long Range Planning 2001, No 4.
10. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001.
11. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Spółka, Warszawa 1994.
12. Korzeniowski K., Zieliński R., Daniecki W. [w:] Zajac D. (red.): Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych. Ossolineum PAN, Wrocław-Łódź 1996.
13. Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006.

14. OECD: Industrial Structure Statistics, Paryż 1996.
15. Panorama of UE Industry 1997. Competitive Companies, Bruksela 1997.
16. Pawłowski J.: Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji 2005, nr 5.
17. Pierścionek Z.: Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw. SGH, <http://www.centrum.wiedzy.edu.pl>.
18. Pierścionek Z.: Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji 2005, nr 9.
19. Rummler G.A., Ramais A.J., Rummler R.A.: Potential Pitfalls on the Road to a Process Management Organisation. BP Trends, November 2006.
20. Schumpeter J.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960.
21. Skrzypek A.: Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w społeczeństwie informacyjnym, [w:] Uwarunkowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym. UMCS, Lublin 2007.
22. Skrzypek A.: Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym, [w:] Kapitał intelektualny w organizacji. UMCS, Lublin 2009.
23. Skrzypek A.: Zarządzanie relacjami z klientem jako filozofia biznesu, [w:] Domańska-Szaruga B. (red.): Budowanie relacji z klientem. Studio Emka, Warszawa 2009.
24. Skrzypek A.: Kapitał intelektualny w organizacji, [w:] Sikora T. (red.): Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy. PTTŻ, Kraków 2008.
25. Skrzypek A.: The role of knowledge and foresight in the new economy. *Ekonomika – Zbiór prac naukowych*. Uniwersytet Narodowy, Rovne, Ukraina 2008, nr 4(44), cz. V.
26. Skrzypek E., Hofman M.: Rola i funkcje systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań. *Towaroznawcze Problemy Jakości* 2008, Politechnika Radomska, Radom, nr 2.
27. Skrzypek E., Hofman M.: Knowledge and Intellectual Capital Management in Project Oriented Enterprises. IPMA, Kraków 2007.
28. Stankiewicz M.: Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa* 2000, nr 7/8.
29. Stankiewicz M.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. TNOIK, Dom Organizatora 2002, Toruń.
30. Szewczyk A.: Multimedia i mobilność. Wolność czy smycz. Hogben, Szczecin 2009.
31. Zwicker H.R.: Die virtuelle Firma – ein zukunftsweisendes Modell für Kleinunternehmen Management, 1996, nr 9.

Recenzenci: Prof.dr hab. inż. Jan Stachowicz  
Prof. dr hab. Ewa Bojar