



**INSTYTUT BADAŃ SYSTEMOWYCH  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK**

**ANALIZA SYSTEMOWA W FINANSACH  
I ZARZĄDZANIU**

Wybrane problemy  
Tom 11

Pod redakcją  
Jerzego HOŁUBCA

Warszawa 2009



**INSTYTUT BADAŃ SYSTEMOWYCH  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK**

**ANALIZA SYSTEMOWA W FINANSACH  
I ZARZĄDZANIU**

Wybrane problemy  
Tom 11

Pod redakcją  
Jerzego HOŁUBCA

Warszawa 2009

Wykaz opiniodawców artykułów zamieszczonych  
w niniejszym tomie:

prof. dr hab. inż. Jerzy HOŁUBIEC  
dr inż. Lech KRUŚ  
doc. dr hab. inż. Wiesław KRAJEWSKI  
doc. dr hab. Jacek MALINOWSKI  
dr inż. Edward MICHALEWSKI  
prof. dr Adam SKOREK  
dr hab. Ryszard SMARZEWSKI  
prof. dr hab. inż. Andrzej STRASZAK  
dr Dominik ŚLĘZAK  
prof. dr hab. inż. Stanisław WALUKIEWICZ  
doc. dr hab. Sławomir ZADROŻNY

© Instytut Badań Systemowych PAN  
Warszawa 2009

**ISBN 9788389475220**

Druk: Zakład Poligraficzny Jerzy Kosiński, Warszawa

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ, A INNOWACYJNOŚĆ SEKTORA MSP W POLSCE

**Krzysztof Buczek**

*Studia Doktoranckie IBS PAN*

*Wiedza we współczesnym podejściu obok klasycznych zasobów gospodarowania stanowi czwarty zasób. Zasób ten staje się kluczowym zasobem przy wdrażaniu gospodarki opartej na wiedzy. GOW odgrywa decydującą rolę w stymulowaniu współczesnego rozwoju gospodarczego oraz społecznego.*

**Słowa kluczowe:** *gospodarka oparta na wiedzy, innowacyjność, zarządzanie wiedzą.*

## Wstęp

Żyjemy w okresie przejścia z gospodarki opartej na przemyśle na gospodarkę opartą na wiedzy. O polskiej gospodarce nie można jeszcze powiedzieć, że jest oparta na wiedzy, ponieważ nie osiągnęła minimalnego poziomu rozwoju sektorów nośników GOW.<sup>1</sup> Oznacza to, że najważniejszym problemem, przed którym staje współczesna firma jest umiejętność rozwiązywania problemów zdobywania, gromadzenia, porządkowania i przetwarzania, a także dystrybucja, korzystanie z tych ważnych nie materialnych zasobów w obrębie przyjętego systemu zarządzania.

Usprawnienie procesu przejścia polskiej gospodarki na gospodarkę opartą na wiedzy powinno być związane ze wsparciem oraz promocją sektorów które ją rozwijają. Są to:

- usługi społeczeństwa informacyjnego,
- edukacja,
- nauka i działalność B+R,
- usługi biznesowe związane z GOW,
- gałęzie przemysłu tzw. wysokiej techniki.

---

<sup>1</sup> Gospodarkę uznaje się za opartą na wiedzy, jeśli poziom zatrudnienia (w sektorach nośnikach tj. edukacja, nauka i działalność badawczo-rozwojowa, usługi biznesowe związane z GOW, usługi społeczeństwa informacyjnego) przekracza łącznie 15%.

Gospodarka oparta na wiedzy to również taka, w której podstawą oraz źródłem przewagi konkurencyjnej są projekty innowacyjne.

## 1. Zarządzanie wiedzą – aspekty teoretyczne

Wiedza we współczesnym podejściu obok klasycznych zasobów gospodarowania stanowi czwarty zasób. Zasób ten staje się kluczowym zasobem we współczesnych procesach gospodarowania (gospodarka oparta na wiedzy GOW). W literaturze można znaleźć bardzo dużą gamę definicji zarządzania wiedzą które generalnie można podzielić na definicje budowane przez praktyków i teoretyków. Ogólnie mówiąc zarządzanie wiedzą to procesy umożliwiające pozyskiwanie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy. Wspomagają one osiąganie założonych celów przedsiębiorstwa i stymulują ciągły jego rozwój. Realizowane procesy przynoszą efekt w postaci wzrostu konkurencyjności i zdolności do podejmowania trafniejszych decyzji dla projektu. Należy podkreślić, że sprawny system zarządzania wiedzą to taki system, który przekłada wiedzę na konkretne działania.<sup>2</sup>

Definicje zarządzania wiedzą według praktyków:

✓ Pricewaterhouse Coopers

*Zarządzanie wiedzą jest sztuką przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w wartość dla klienta i pracowników.*<sup>3</sup>

Najważniejszym elementem tej definicji jest wyniesienie teorii zarządzania wiedzą do poziomu sztuki. Taki opis sugeruje wykorzystanie dużego ładunku kreatywności podczas zarządzania.

✓ Mc Kinsey

*Usystematyzowana procedura przekazywania odpowiedniej wiedzy odpowiednim ludziom w odpowiednim czasie w celu podjęcia decyzji przynoszącej firmie zyski.*<sup>4</sup>

W tej definicji można zauważyć przedstawienie ogólnego schematu postępowania w celu sprawnego zarządzania wiedzą oraz osiągnięcia sukcesu na końcu projektu.

✓ Ernest & Young

*System pomagający przedsiębiorstwu w pozyskiwaniu, przetwarzaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu szybszego podejmowania mądrzejszych decyzji dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.*<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Słownik pojęć - *Innowacje i Transfer Technologii*, Portal Innowacji [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

<sup>3</sup> Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001,

<sup>4</sup> *Know-how's Not Easy. How to keep Knowledge Management from Flickering Out*, Computerworld, 2003,

## K. Buczek – Zarządzanie wiedzą a innowacyjność sektora MSP...

---

Wyżej wymieniona definicja przygotowana przez specjalistów z firmy Ernest & Young koncentruje się na trzech szczegółowych aspektach związanych z zarządzaniem. Są nimi: pozyskiwanie, przetwarzanie oraz wykorzystywanie wiedzy.

### ✓ KPMG

*Zarządzanie wiedzą to próba systematycznego i zorganizowanego wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji, tak aby przetworzyć umiejętności gromadzenia i wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe.*<sup>6</sup>

Definicja KPMG koncentruje się na efektach mierzalnych, efektach rynkowych z przetworzonej umiejętności gromadzenia i wykorzystywania wiedzy.

### ✓ Deloitte

*Systematyczny, zorganizowany proces ukierunkowany na wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w firmie przez zbieranie, weryfikację, przechowywanie i upowszechnianie wiedzy poszczególnych pracowników oraz zasobów wiedzy zgromadzonych w firmowych archiwach.*<sup>7</sup>

Systematyczność procesów według Deloitte to najważniejszy punkt na wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie lub organizacji.

### ✓ Gartner Group

*Zarządzanie wiedzą to dyscyplina promująca zintegrowaną metodę wyszukiwania zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa, zarządzania nimi i rozpowszechniania ich.*<sup>8</sup>

Podejście Gartner Group mówi o budowie bazy danych – bazy wiedzy.

Definicje zarządzania wiedzą według teoretyków:

### ✓ W.R. Bukowitz i R.L. Williams

*Proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy.*<sup>9</sup>

### ✓ M. Sarvary

*Proces, dzięki któremu przedsiębiorstwa tworzą i stosują organizacyjną lub kolektywną wiedzę.*<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Ernst & Young, A Knowledge Based Business Glossary, 2000,

<sup>6</sup> Wawrzyniak B. (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Warszawa 2003,

<sup>7</sup> Materiały Deloitte & Touche, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Warszawa 2001,

<sup>8</sup> Janiec M., Zastosowanie Knowledge Management w zarządzaniu projektami, Gartner-Group, Kraków 1998,

<sup>9</sup> W.R. Bukowitz, R.L. Williams, The Knowledge Management Fieldbook, Financial Time, Prentice Hall, London 2000,

✓ R. Bennet i H. Gabriel

*Zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem tzn.: ich tworzenie, gromadzenie, przechowywanie i wykorzystywanie mające zapewnić przyszły rozwój w oparciu o posiadane zasoby.*<sup>11</sup>

✓ D.J. Skyrme

*Jasno określone i systematyczne zarządzanie istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania i dyfuzji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji.*<sup>12</sup>

✓ Wally Bock,

*Zarządzanie wiedzą, to sposób, w jaki organizacje tworzą, pozyskują i ponownie wykorzystują wiedzę, aby realizować swoje cele.*<sup>13</sup>

Podejście „teoretyków” na temat zarządzania wiedzą nie odbiega od wyżej przedstawionych definicji przytoczonych przez tzw. „praktyków”. Pojęcie to jest bardzo często definicją bardzo ogólną (np.: W.R. Bukowitz i R.L. Williams, M. Sarvary) nie przedstawiającą sposobów osiągnięcia sukcesu.

Jeden z czołowych praktyków zarządzania wiedzą, Rudy Ruggles,<sup>14</sup> przedstawił integralne dziedziny z tematyką zarządzania wiedzą. Są to:

- tworzenie i wdrażanie nowej wiedzy do organizacji,
- wykorzystywanie już dostępnej wiedzy w podejmowaniu decyzji,
- znajdowanie wartościowej wiedzy ze źródeł zewnętrznych,
- włączanie wiedzy do procesów,
- przeprogramowanie wiedzy na dokumenty, bazy danych oraz oprogramowanie,
- wspieranie rozwoju wiedzy poprzez kulturę i czynniki motywujące,
- przekazywanie istniejącej wiedzy do innych części firmy.

---

<sup>10</sup> M. Sarvary, Knowledge Management and Competition In the consulting Industry, “California Management Review”, 1999, nr 2,

<sup>11</sup> R. Bennet, H. Gabriel, Organisational Factors and Knowledge Management within Large Marketing Departments: an Empirical Study, “Journal of Knowledge Management”, vol 3, 1999,

<sup>12</sup> D.J. Skyrme, Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise, Butterworth – Heinemann, Oxford, 1999,

<sup>13</sup> Wally Bock, “Knowledge Management 101”, Earthweb, Intranet Journal™, 2008

<sup>14</sup> Rudy Ruggles, „Knowledge Management Tools”, Butterworth-Heinemann 1996

Ogólnie mówiąc zarządzanie wiedzą to ogół działań wykorzystywanych w przedsiębiorstwach oraz organizacjach w celu zidentyfikowania, zaprezentowania, tworzenia, gromadzenia wiedzy, poglądów i doświadczeń.

Zarządzanie wiedzą jako oddzielna dyscyplina wiedzy dotyczy następujących obszarów B+R:

- systemy informacyjne,
- administracja biznesu,
- zarządzanie,
- bibliotekarstwo,
- teorie informacji,
- technologie ICT.

## **2. Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach**

Do tej pory tematyka zarządzania wiedzą wśród polskich przedsiębiorstw, a głównie w sektorze MSP była nieznaną i bardzo rzadko praktykowana.

Przepływ informacji w firmach nie funkcjonuje prawidłowo, a wykorzystywane technologie informatyczne wciąż odbiegają od standardów wyznaczanych przez państwa zachodnie oraz USA. W Katedrze Teorii Zarządzania SHG zostało przeprowadzone badanie wynikiem, którego była informacja, że jedynie 66% największych badanych firm wykorzystuje Intranet, a zaledwie 8% wymienia informacje za pomocą Extranetu.<sup>15</sup>

Innowacyjność polskiej gospodarki pozostaje ciągle bardzo niska co można zauważyć po jednym z najniższych wskaźników innowacyjności. Wskaźnik ten określa udział przedsiębiorstw przemysłowych w badanej populacji, które w okresie ostatnich trzech lat wprowadziły innowacje techniczne.

Utrudnienie działalności innowacyjnej, a także przyczyny spowalniające taką działalność mogą być spowodowane szeregiem różnych czynników takich jak:

- wysokie koszty,
- brak popytu,
- brak specjalistycznej wiedzy,
- utrudnienia z rekrutacją odpowiednich specjalistów,
- przepisy podatkowe oraz inne uregulowania prawne,
- brak infrastruktury.

---

<sup>15</sup> T.Rudolf, „O krok przed konkurencją”, Personel, 2002

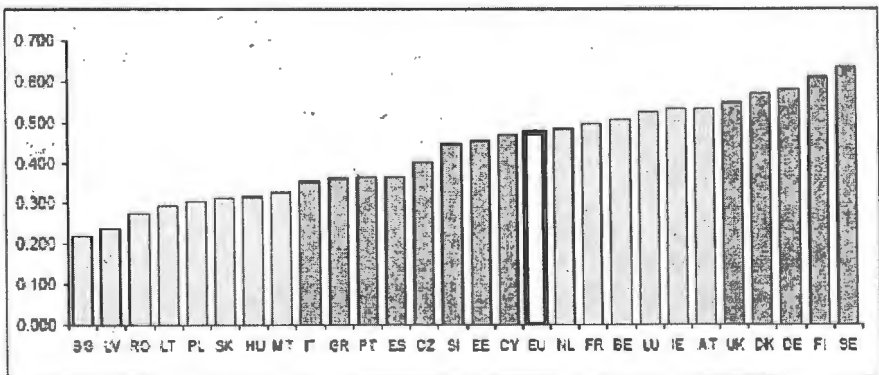


Tabela 1. Innowacyjność polskich przedsiębiorstw 2004-2006

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w przemyśle:</b> | <b>23,2 %</b> |
| w tym:  |               |
| przedsiębiorstw zatrudniających 10-49 pracowników         | 13,9 %        |
| przedsiębiorstw zatrudniających 50-249 pracowników        | 37,4 %        |
| przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 249 pracowników   | 65,5 %        |
| <b>Przedsiębiorstwa innowacyjne w sektorze usług:</b>     | <b>21,2 %</b> |
| w tym:  |               |
| przedsiębiorstw zatrudniających 10-49 pracowników         | 16,9 %        |
| przedsiębiorstw zatrudniających 50-249 pracowników        | 34,8 %        |
| przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 249 pracowników   | 53,5 %        |

Źródło: Raport PARP: Innowacyjność 2008

Wykres 1. Poziom innowacyjności w Polsce na tle krajów UE w 2008 r.  
– wskaźnik SII (Sumaryczny Wskaźnik Innowacyjności)



Źródło: European Innovation Scoreboard 2008, Comparative analysis of innovation performance, Pro Inno Europe, January 2009

Tabela 2. Czynniki utrudniające działalność innowacyjną

| Obszar oddziaływania   | Innowacje w obrębie produktu | Innowacje w obrębie procesu | Innowacje organizacyjne | Innowacje marketingowe |
|--|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Czynniki kosztowe:</b>  |                              |                             |                         |                        |
| Postrzegane ryzyko jest zbyt wysokie   | +                            | +                           | +                       | +                      |
| Zbyt wysokie koszty  | +                            | +                           | +                       | +                      |
| Brak środków finansowych w przedsiębiorstwie   | +                            | +                           | +                       | +                      |
| Brak zewnętrznych środków finansowych  |                              |                             |                         |                        |
| Kapitał wysokiego ryzyka (venture capital)   | +                            | +                           | +                       | +                      |
| Publiczne źródła finansowania  | +                            | +                           | +                       | +                      |
| <b>Czynniki dotyczące wiedzy:</b>  |                              |                             |                         |                        |
| Niedostateczny potencjał innowacyjny (B+R, prace projektowe itp.)  | +                            | +                           |                         | +                      |
| Brak wykwalifikowanej kadry  |                              |                             |                         |                        |
| W ramach przedsiębiorstwa  | +                            | +                           |                         | +                      |
| Na rynku pracy   | +                            | +                           |                         | +                      |
| Brak technologii informatycznych   | +                            | +                           |                         |                        |
| Brak informacji o rynkach  | +                            |                             |                         | +                      |
| Problemy z dostępnością usług zewnętrznych   | +                            | +                           | +                       | +                      |
| Trudności w znalezieniu partnerów do współpracy w zakresie:  |                              |                             |                         |                        |
| Rozwoju produktów lub procesów   | +                            | +                           |                         |                        |
| Partnerstw marketingowych  |                              |                             |                         | +                      |
| Skostniałość organizacyjna wewnątrz przedsiębiorstwa:  |                              |                             |                         |                        |
| Nastawienie personelu do zmian   | +                            | +                           | +                       | +                      |
| Nastawienie kadry kierowniczej do zmian  | +                            | +                           | +                       | +                      |
| Struktura kierownicza przedsiębiorstwa   | +                            | +                           | +                       | +                      |
| Niemożliwość oddelegowania pracowników do prowadzenia działalności innowacyjnej ze względu na wymogi produkcyjne | +                            | +                           |                         |                        |
| <b>Czynniki rynkowe:</b>   |                              |                             |                         |                        |
| Niepewny popyt na innowacyjne produkty lub usługi  | +                            |                             |                         | +                      |
| Zdominowanie potencjalnego rynku przez istniejące przedsiębiorstwa   | +                            |                             |                         | +                      |

**Czynniki instytucjonalne:**

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| Brak infrastruktury                                      | + | + |  | + |
| Słabość praw własności                                   | + |   |  | + |
| Ustawodawstwo, uregulowania prawne, normy, opodatkowanie | + | + |  | + |

**Inne powody nieprowadzenia działalności innowacyjnej:**

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| Brak potrzeby prowadzenia działalności innowacyjnej ze względu na wcześniejsze innowacje | + | + | + | + |
| Brak potrzeby ze względu na brak popytu na innowacje                                     | + |   |   | + |

*Źródło: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji  
Podręcznik Oslo*

## **Wnioski**

Bardzo ważnym aspektem w przedsiębiorstwach oraz organizacjach jest tworzenie – kreowanie nowej wiedzy. Jest to skomplikowany proces, który wymaga przede wszystkim odpowiedniej kultury oraz środowiska pracy. Nowo powstała wiedza jest wiedzą spersonalizowaną w umysłach pracowników firmy lub organizacji, którą następnie należy poddać procesowi kodyfikacji. Bez tego procesu uzyskana wiedza nie będzie łatwo przyswajalna dla innych pracowników, co za tym idzie, nie powiększy zasobów wiedzy przedsiębiorstwa.

Kreatorami wiedzy w organizacjach są głównie pracownicy zespołów badawczo – rozwojowych (B+R). Dodatkowo tworzyć ją mogą inni pracownicy w trakcie wykonywania swoich czynności, zwłaszcza podczas rozwiązywania pojawiających się problemów, których rozwiązania wymagają podejścia kreatywnego.<sup>16</sup>

Przykładowe oczekiwania odnośnie efektów inicjowania działań motywacyjnych w zakresie zarządzania wiedzą podejmowane przez przedsiębiorstwa to:

- przyspieszenie cyklu implementacji nowego produktu,
- wykorzystywanie wiedzy oraz kompetencji pracowników całego przedsiębiorstwa,
- rozwiązywanie problemów z którymi do tej pory miała trudności organizacja,

---

<sup>16</sup> Stanisław Łobejko, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym, Innowacyjność 2008

- efektywne zarządzanie własnością intelektualną oraz kapitałem pracowników,
- powiązania z otoczeniem biznesowym umożliwiającym pracownikom dostęp do innych koncepcji związanych z wykonywaniem ich działań,
- udostępnianie wiedzy, dotyczącej prac rozwojowych,
- zarządzanie edukacją oraz innowacjami w przedsiębiorstwie

Jednym z ważniejszych wniosków, nasuwających się po przeprowadzeniu analizy procesu zarządzania wiedzą oraz wprowadzania innowacji w polskich przedsiębiorstwach i organizacjach jest zbyt mały nakład na działalność badawczo – rozwojową. Kolejną rzeczą jest wyraźny brak potrzeby prowadzenia działalności innowacyjnej, która wzmocniłaby konkurencyjność przedsiębiorstwa.

## Literatura

- [1]. Stanisław Łobejko (2008): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym, Innowacyjność 2008*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [2]. Stewart T.A.( 2001): *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- [3]. Materiały Deloitte & Touche (2001): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa.
- [4]. Podręcznik Oslo (2008): *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa.
- [5]. T.Rudolf (2002): *O krok przed konkurencją*. Personel.
- [6]. Know-how's Not Easy (2003): *How to keep Knowledge Management from Flickering Out*. *Computerworld*.
- [7]. Ernst & Young (2000): *A Knowledge Based Business Glossary*.
- [8]. Wawrzyniak B.,red. (2003): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa.
- [9]. G.Probst, S.Raub, K.Romhardt (2002): *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [10]. Janiec M. (1998): *Zastosowanie Knowledge Management w zarządzaniu projektami*. GartnerGroup, Kraków.
- [11]. W.R. Bukowitz, R.L. Williams (2000): *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Time, Prentice Hall, London.
- [12]. M. Sarvary (1999): *Knowledge Management and Competition In the Consulting Industry*. *Kalifornia Management Review*.
- [13]. Ministerstwo Gospodarki. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Warszawa, 19 sierpnia 2006.
- [14]. Słownik pojęć, *Innowacje i Transfer Technologii*, Portal Innowacji [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).



ISBN 9788389475220