

**Zbigniew Stempnakowski\***

Uniwersytet Szczeciński

**KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW – OD SPOŁECZEŃSTWA  
INFORMACYJNEGO DO GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY.  
ROZWÓJ I NIEMOC****Streszczenie**

W artykule poruszono kwestię znaczenia wiedzy we współczesnych przedsiębiorstwach jako istotnego elementu będącego częścią przewagi konkurencyjnej. Wskazano na wagę kooperacji środowiska naukowego i przedsiębiorstw. Na koniec podkreślono trudności z zastosowaniem omawianego podejścia w przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność przedsiębiorstwa, wiedza, społeczeństwo informacyjne, zarządzanie wiedzą, współpraca nauki i biznesu

**1. Era społeczeństwa informacyjnego**

Obserwując wielkie przemiany związane głównie z postępującą globalizacją, można obecnie mówić o trzecim punkcie zwrotnym w dotychczasowych dziejach ludzkości (Toffler, 1986). Pierwszym etapem było przejście z koczowniczego do osiadłego, rolniczego trybu życia, gdzie zasobem o podstawowym znaczeniu była ziemia, drugim była era przemysłu, zdominowana przez pracę i kapitał, a trzecia faza, w którą gwałtownie wkraczamy, to era wiedzy, czyli e-biznesu, gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwo informacyjnego.

W sferze polityki dostrzegalny jest proces zwiększający rolę organów państwowych. W życiu społecznym nasila się zjawisko migracji ludności, uniformizacji wzorów postępowania, marginalizacji kultur narodowych oraz standaryzacji handlu, usług, gastronomii, mody i rozrywki. W sferze ekonomii natomiast nastę-

---

\* kazio@data.pl

puje przyspieszony proces fuzji i skup innowacyjnych firm przez wielkie koncerny, deregulacja rynków finansowych, międzynarodowa mobilność kapitału, powstawanie nowych rynków zbytu. Wielką rolę przyspieszającą proces globalizacji odgrywa postęp techniczny w zakresie mediów elektronicznych, pozwalający na swobodny przepływ informacji i technologii, prowadzący do ogromnego przybliżenia różnych zakątków globu, tworzenia globalnej współzależności ekonomicznej, finansowej i społecznej.

**Efektom tych zmian jest gwałtowny wzrost znaczenia kompetencji, wiedzy, zdolności intelektualnych i umiejętności wśród kluczowych elementów decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek jako całości.** Dotychczasowe czynniki produkcji, takie jak praca oraz kapitał, tracą swoje naczelné znaczenie na rzecz aktywów niematerialnych. Zgodnie z przewidywaniem Petera Druckera, wiedza staje się coraz ważniejszym czynnikiem. To ona powoduje, że zasoby organizacji pozwalają tworzyć znaczną wartość. I tak jak pisał Quinn, „siła ekonomiczna i wytwórcza tkwi w zdolnościach intelektualnych i usługowych (...), a kierowanie »wiedzopochodnym« intelektem jest najważniejszą umiejętnością zarządzania” (Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 86). Badania w jednostkach gospodarczych, na które wskazują liczni autorzy (Kaczmarek, 2003, s. 335), dowodzą, że od 50% do 90% wartości, jaką tworzy firma, pochodzi z zarządzania wartościami niematerialnymi, a nie z zarządzania tradycyjnymi, fizycznymi aktywami przedsiębiorstwa. Według danych Brookings Institute (Brzozowski, 2003), w 1982 roku majątek niematerialny stanowił 38% średniej wartości rynkowej firm, a w 2002 roku wartość ta sięgnęła już 88%.

Rozwinięte gospodarki XXI wieku stają się zatem gospodarkami opartymi na wiedzy (GOW). Według definicji OECD (OECD, 1996), gospodarka oparta na wiedzy to gospodarka bazująca bezpośrednio na produkcji, dystrybucji i użyciu wiedzy oraz znacznych zasobów informacji. Wiedza w tym ujęciu jest rozumiana jako produkt oraz czynnik wzrostu gospodarczego. W 1999 roku OECD określiło GOW jako zbiór przemysłów zaawansowanych technologii, takich jak informatyka i telekomunikacja, oraz sektorów wykwalifikowanej siły roboczej, takich jak finanse i edukacja (OECD, 1999). Bank Światowy wyróżnił natomiast cztery tzw. filary gospodarki opartej na wiedzy. Są nimi „odpowiednie otoczenie instytucjonalno-prawne, odpowiednie systemy innowacji, ogromna infrastruktura informacyjna (w tym rozwój teleinformatyki), edukacja i szkolenia (wysoka jakość siły roboczej)” (Piech, 2004).

W dokumencie z e-debaty europejskiej na temat gospodarki opartej na wiedzy można przeczytać, że „wiedza jest najcenniejszym zasobem, który decyduje

o rozwoju gospodarki. Produkty, których jest ona głównym składnikiem, są najbardziej konkurencyjne na rynkach międzynarodowych. Ograniczeniu ulega znaczenie zasobów naturalnych i nisko wykwalifikowanej siły roboczej, rośnie zaś rola kapitału ludzkiego intelektualnego. To wykwalifikowani pracownicy i naukowcy są najbardziej poszukiwani na rynku pracy i najlepiej opłacani. Przedsiębiorstwa, które inwestują w badania i rozwój oraz efektywnie wykorzystują zewnętrzne źródła wiedzy rozwijają się dynamicznie i tworzą największą wartość dodaną” (Szultka i in., 2007).

Ponadto w związku z obserwowanym wzrostem znaczenia usług wiedza jest dziś nie tylko czynnikiem wejściowym dla funkcjonowania przedsiębiorstw, ale coraz częściej jest produktem i celem działalności firm. Zmieniają się także wymagania klientów wobec jakości i zróżnicowania oferowanych im produktów i usług.

Omówione wyżej procesy, globalizacja oraz interakcja zmian technologicznych i organizacyjnych, oddziałują na środowisko biznesu, zmuszając je do ciągłego doskonalenia sposobów funkcjonowania, do poszukiwania nowych koncepcji i metod zarządzania, nowych modeli biznesowych.

Konkurencyjność na rynkach globalnych przedsiębiorstw jest jednym z trzech (obok przedsiębiorczości i innowacyjności) najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego. Jest cechą relatywną, tj. jej poziom można określić jedynie poprzez porównanie danego przedsiębiorstwa z innymi podmiotami o podobnym charakterze funkcjonującymi na rynku globalnym. Przedsiębiorstwo ma szansę stać się konkurencyjnym, gdy posiada zdolność do podejmowania szybkich i adekwatnych do sytuacji działań pozwalających efektywnie gospodarować zasobami. Istotnymi elementami w ocenie stopnia konkurencyjności firmy jest analiza oparta na ogromnych zasobach danych („big data”):

1. Pozycji konkurencyjnej (siły konkurencyjnej), czyli miejsca zajmowanego na tle innych konkurentów pod względem realizacji danego celu, np. osiągnięcia relatywnie wysokiego udziału w rynku. Pozycję konkurencyjną firma może sobie zapewnić przy pomocy takich instrumentów, jak jakość, cena produktów, ich odmienność od wyrobów kontrpartnerów, elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb klientów.
2. Potencjału konkurencyjnego, czyli „systemu zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania” (Stankiewicz, 2002, s. 9).

Tak jak wspomniano, w gospodarce opartej na wiedzy coraz częściej zwraca się uwagę na rolę zasobów niematerialnych w budowie przewagi konkurencyjnej.

**Celem artykułu jest wskazanie na kilka podstawowych i powiązanych ze sobą „sił sprawczych”, w znacznej mierze wpływających na potencjał konkurencyjny i co za tym idzie – na stopień konkurencyjności przedsiębiorstw. Chodzi o takie czynniki, jak: kształtowanie modelu przedsiębiorstwa w kierunku organizacji opartej na wiedzy, wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą oraz nieodzowność i ciągłość kooperacji ze środowiskiem badawczo-naukowym, lokalnym i globalnym.**

## **2. Organizacje oparte na wiedzy**

Gwałtowne przeobrażenia we wszystkich obszarach aktywności firmy powodują odrzucanie dotychczasowych kanonów i zasad. Firmy uczą się radzenia sobie w nowej erze – erze globalnej wiedzy. Przedsiębiorstwa oparte na hierarchicznych strukturach organizacyjnych, z jednoosobowym modelem przywództwa, niesprawnym systemem informacyjno-komunikacyjnym, przy jednoczesnym braku nastawienia na ciągłe badania i rozwój oraz edukację wszystkich pracowników, nie mają szans przetrwania. Wśród dominujących modeli przedsiębiorstw przyszłości wymienia się organizacje oparte na wiedzy (Mikuła, 2006; Perechuda, 2000), czyli uczące się, inteligentne, fraktalne, sieciowe, wirtualne, gromadzące talenty. Pojawiają się nowe idee i pomysły odnośnie do tego, jak ma wyglądać biznes i zarządzanie oraz co powinno być jego efektem.

Organizacje chcące utrzymać się na globalnym rynku i osiągnąć pozycję konkurencyjną przekształcają dotychczasowe modele funkcjonowania w kierunku modelu opartego na B + R i wiedzy. Wykształcają zdolności i umiejętności w zakresie rozpoznania i odpowiedniego dostosowania się do warunków zmieniającego się otoczenia. Podporządkowują i ukierunkowują strukturę na tworzenie znacznych wartości dodatnich w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy oraz B + R.

Model nowoczesnego przedsiębiorstwa zakłada, iż na jego przyszłość wpływają wszyscy pracownicy. W związku z czym zachęca się pracowników do posiadania pasji nauki, stałego podnoszenia umiejętności i wnoszenia własnego wkładu w bliską i dalszą przyszłość firmy, stwarza się warunki dla ustawicznego rozwoju i twórczości zatrudnionych.

Cechy charakterystyczne dla organizacji opartych na wiedzy to przede wszystkim:

- wysoka kultura, otwartość na otoczenie i nowe rozwiązania,

- wrażliwość i elastyczność na różnorodne zjawiska zewnętrzne i szybkość reakcji,
- płaska struktura organizacyjna, struktura sieciowa lub koncepcja organizacji o rozmytych granicach, w szczególności z sektorami B + R i szkół wyższych,
- zasada myślenia systemowego,
- demokratyzacja zarządzania i tworzenie wysokiej kultury wolności,
- delegowanie uprawnień i odpowiedzialności,
- udział zatrudnionych w zarządzaniu firmą,
- pełna otwartość komunikacyjno-informacyjna, umożliwiająca szybki transfer informacji oraz wiedzy, idei, praktyk, procesów i procedur,
- efektywnie funkcjonujący system zarządzania wiedzą i wielość narzędzi wiedzy,
- wysoka kultura i atmosfera sprzyjająca swobodnej przedsiębiorczości i innowacjom,
- kultura zachęcająca do pasji i podejmowania wyzwań, eksperymentowania, konfrontacji odmiennych poglądów,
- nastawienie na ciągłą edukację i rozwój pracowników,
- praca zespołowa w oparciu o wiedzę wszystkich pracowników,
- rozwinięte systemy motywacyjne, nie tylko pieniężne,
- orientacja na wszystkich klientów.

Istotnym elementem organizacji opartych na wiedzy są różnorodne technologie teleinformatyczne. Nie tylko usprawniają one realizację procesów biznesowych, ale stanowią czynnik zmieniający charakter samej organizacji. Organizacja oparta na wiedzy jest bowiem coraz częściej konstrukcją wirtualną o globalnym zasięgu, w przypadku której narzędzia informatyczne umożliwiają wykonywanie pracy. Ze względu na brak tradycyjnej struktury fizycznej i organizacyjnej na skuteczność takich organizacji ogromny wpływ mają umiejętności komunikacyjne oraz wzajemne zaufanie pracowników, przy jednoczesnej tolerancji dla różnorodności kultur, ras, wyznań oraz systemów wartości.

### **3. Koncepcja zarządzania wiedzą i różnymi narzędziami wiedzy**

Kolejnym elementem decydującym o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw jest efektywność zarządzania wiedzą i korzystanie z różnych narzędzi wiedzy. Wiedza i stosowane narzędzia wiedzy, będące obecnie kluczowym zasobem organizacji i w zasadzie jedynym źródłem trwałej przewagi na rynku, coraz częściej stoją w centrum zainteresowania menadżerów. Dostrzegają jej ogromny

wpływ na wzrost kreatywności i innowacyjności, na efekty działalności marketingowej oraz zaspokajanie potrzeb klientów. Stąd tak istotne dla firm są działania w kierunku identyfikacji posiadanych zasobów intelektualnych, źródeł ich pozyskiwania, prowadzenia polityki kreowania i upowszechniania wiedzy oraz nabywania umiejętności sprawnego wykorzystywania posiadanego potencjału.

Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa uwidacznia się poprzez wyższą skuteczność działań, szybszy czas reakcji na bodźce wewnętrzne i zewnętrzne, szybsze wprowadzanie innowacji, oszczędność zasobów i w konsekwencji efektywniejsze funkcjonowanie (Warnecke, 1999, s. 181).

Sprawne zarządzanie wiedzą, definiowane jako „systematyczne i zorganizowane wykorzystanie zasobów wiedzy (obejmujących wiedzę o klientach, produktach, procesach, konkurentach itp. w postaci formalnej oraz nieskodyfikowanej) do usprawnienia funkcjonowania organizacji” (KPMG, 2004), pozwoli firmie szybciej reagować na potrzeby klientów, zwiększać wartość dostarczanych im usług, wykorzystywać szanse i możliwości, korzystać z doświadczenia i *know how*, a ponadto zapewni stabilną pozycję na rynku.

Przedsiębiorstwo zarządzające wiedzą musi stale odpowiadać na podstawowe pytanie o cel i możliwości wykorzystywania wiedzy oraz na pytania dodatkowe, takie jak (Krok, 2006; Grudzewski i Hejduk, 2004):

- Czy wiemy, jaką wiedzą dysponujemy i gdzie się ona znajduje?
- Czy łatwo do niej dotrzeć?
- Czy jest to wiedza, której potrzebujemy?
- Czy jest ona wiarygodna, aktualna, kompletna i spójna?
- Czy jest przystępna (czytelna) dla użytkowników?

Częstym zjawiskiem jest niepewność firmy odnośnie do poprawnego zrozumienia idei koncepcji zarządzania wiedzą i – co za tym idzie – poprawności jej realizacji, dlatego jej wdrażanie jest trudne i długotrwałe, a sam proces zarządzania wiedzą musi być procesem ciągłym. Do rozpoczęcia lub kontynuacji prac wdrożeniowych zniechęca firmy brak szybkich i wymiernych, zwłaszcza finansowo, efektów oraz prostych ilościowych mierników osiągniętych rezultatów.

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu prac wdrożeniowych wymaga pełnej świadomości roli zarządzania wiedzą w organizacji zarówno wśród kierownictwa, jak i pracowników, konieczności dokonania zmian organizacyjnych i zmian kultury organizacji, poznania modeli, metod, narzędzi i technik zarządzania wiedzą, konieczności poniesienia określonych wydatków finansowych, związanych głównie z zakupem i wdrożeniem narzędzi informatycznych, a także

konieczności ponoszenia stałego, dużego nakładu pracy związanego z „opieką” nad systemem. Chodzi tu o działania związane z identyfikacją źródeł wiedzy, jej aktualnych zasobów, gromadzeniem wiedzy, kodyfikowaniem, przechowywaniem, kreowaniem, rozwijaniem, upowszechnianiem, dzieleniem się wiedzą, jej aktualizacją oraz, co najważniejsze, z wykorzystaniem wiedzy dla dobra firmy i jej klientów.

Warto zaznaczyć, iż zarządzanie wiedzą jest młodym, wciąż rozwijającym się i kształtującym obszarem bez solidnych podstaw teoretycznych. Jako samodzielne pole badań naukowych i działań praktycznych ma swoje źródło w wielu dyscyplinach. Rezultatem tego jest powoływanie się zarówno w literaturze, jak i w praktyce na różnorodne filozofie i teorie, co skutkuje brakiem jednej powszechnie uznanej definicji tej koncepcji. Potrzeba zatem jeszcze wiele pracy i badań w zakresie sformalizowania struktury, taksonomii i procedur niezbędnych dla praktyków zarządzania wiedzą. Na ten problem zwracają uwagę liczni autorzy, m.in. Wiesław M. Grudzewski i Irena Hejduk (Grudzewski i Hejduk, 2005), Kazimierz Zimniewicz (Zimniewicz, 2003, s. 8), Martin Grossman (Grossman, 2006, s. 242), Aboubakr A. Moteleb i Mark Woodman (Moteleb i Woodman, 2007, s. 55–62) oraz firmy doradczo-konsultingowe, czyli instytucje mające największy wkład w rozwój dziedziny od strony praktyki.

Zarządzanie wiedzą cechuje się zatem wielością odmian i podejść, a przy tym złożonością, kompleksowością i ciągłą zmianą. Jednak rosnąca liczba publikacji zwartych, artykułów, konferencji oraz szkoleń wyraźnie wskazuje, iż jest to koncepcja, którą należy uwzględniać w strategii i planowaniu nowoczesnego biznesu.

Do kluczowych dla praktyki zagadnień, decydujących o efektach zarządzania wiedzą zaliczyć można:

- metody tworzenia i rozwijania wiedzy (Nonaka i Takeuchi, 2000),
- pokonywanie barier dzielenia się wiedzą i jej upowszechniania (Mierzejewska, 2004),
- dobór narzędzi i technik kreowania i transferu wiedzy (Mikuła i in., 2002; Mikuła red., 2007),
- wsparcie informatyczne procesów zarządzania wiedzą (Żmigrodzki, 2004),
- umiejętności przekładania wiedzy na działanie (Pfeffer, Sutton, 2002),
- sposoby pomiaru z zarządzaniu wiedzą (Malhotra, 2003; Becerra-Fernandez i in., 2004).



#### 4. Współpraca z jednostkami naukowymi i naukowcami

Trzecim nieodzownym warunkiem podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw jest ścisła kooperacja świata nauki i biznesu. W najkorzystniejszej sytuacji, z punktu widzenia potencjału rozwojowego wynikającego z takiej kooperacji, są regiony, w których istnieją silne jednostki naukowo-badawcze zdolne do generowania nowej wiedzy i technologii, dysponujące przy tym odpowiednimi środkami finansowymi, oraz przedsiębiorstwa zdolne do absorpcji i komercyjnego wykorzystania tej wiedzy. Istotne jest wytworzenie sprawnych mechanizmów współpracy i przepływu wiedzy pomiędzy głównymi podmiotami życia społeczno-gospodarczego. Dotyczy to zarówno powiązań formalnych bazujących na istniejących instytucjach (uniwersytetach, inkubatorach i parkach technologicznych, centrach transferu technologii itp.), jak i nieformalnych, uzależnionych w dużym stopniu od istniejącego kapitału społecznego, komunikacji i mobilności na rynku pracy (Szultka i in., 2007).

W gospodarce opartej na wiedzy przedstawiciele obu środowisk coraz częściej dostrzegają potrzebę oraz korzyści wynikające ze wzajemnej współpracy. Środowiska naukowe, dzięki odpowiednim systemom bodźców zewnętrznych i wewnętrznych, są skłonne do pracy na rzecz gospodarki, a przedsiębiorcy do korzystania z jej efektów. Przedsięwzięcia gospodarcze spotykają się z coraz większą konkurencją. Stąd wymagają udziału nowoczesnej wiedzy, technologii i rozwiązań innowacyjnych. Wykorzystywanie prac naukowo-badawczych i intensyfikacja wdrożeń w gospodarce są niezbędne do konsekwentnego podnoszenia poziomu nowoczesności wyrobów i usług.

O znaczeniu współpracy świata nauki i gospodarki dla rozwoju gospodarczego świadczą coraz liczniejsze rozwiązania prawne i administracyjne sprzyjające tej współpracy (np. ustawa o zasadach finansowania nauki, nowelizacja tak zwanej ustawy innowacyjnej, zmiany w ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym, zwiększenie nakładów na naukę i badania, wzrost budżetu unijnego na badania i rozwój, zmiany kryteriów oceny jednostek naukowych).

W raporcie (MNiSW, 2006) Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego można przeczytać, iż „wzrost gospodarczy we współczesnym świecie to w dużej mierze zasługa wprowadzanych innowacji. Silna gospodarka, to gospodarka innowacyjna. Wprowadzanie na rynek nowych produktów, usług i technologii to efekt współpracy świata nauki i biznesu”. Niestety, jak wynika z raportu, jedynie 9% przedsiębiorstw w Polsce inwestuje w działalność badawczo-rozwojową.



W naszym kraju zgłaszanych jest 2,7 patentów na milion mieszkańców, przy średniej unijnej 133,6 patentów na milion mieszkańców. Szczegółowa analiza wyników raportu może skłonić przedstawicieli świata nauki i biznesu do refleksji i stworzyć szansę na pokonanie nie tylko przeszkód praktycznych, ale i odgrywających dużą rolę barier mentalnych, blokujących rozwój współpracy obu środowisk.

Istotny wkład w przyspieszenie i wzrost zakresu kooperacji nauki i gospodarki może stanowić też raport na temat innowacyjności (Żołnierski A. red., 2006), będącej obecnie jednym z kluczowych elementów nowoczesnej przedsiębiorczości. Raport firmowany przez PARP zwraca uwagę na konieczność unowocześniania technologii stosowanych w polskich przedsiębiorstwach, wsparcie tworzenia związków kooperacyjnych i klastrów MSP wysokich technologii, a także na rozwój przedsiębiorczości akademickiej. W raporcie podkreślono, iż „dla efektywnego wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki, zwłaszcza w oparciu o nowoczesny, zaawansowany technologicznie produkt, niezbędne jest rozwijanie koncepcji przedsiębiorczości akademickiej. (...) Rozwój gospodarki opartej na wiedzy wymaga dostępu do nowych rozwiązań i technologii generowanych w ośrodkach naukowych. Tempo rozwoju przedsiębiorczości akademickiej przekłada się wprost proporcjonalnie na tempo rozwoju całej gospodarki, dlatego należy eliminować bariery, które zakłócają tę współpracę, ponieważ stanowi ona gwarancję konkurencyjności i innowacyjności polskich firm”.

## **5. Rozwój i niemoc w drodze do gospodarki opartej na wiedzy**

Aby w przedsiębiorstwach następowało skuteczne przechodzenie od informacji i społeczeństwa informacyjnego do zarządzania wiedzą, struktura procesów powinna cechować się ścisłym powiązaniem z wiedzą. Powinno to oznaczać podkreślanie zachowań cechujących się elementami twórczymi oraz ich praktycznym zastosowaniem w organizacji. Pojawiające się obecnie problemy można dostrzec w obszarach: integracji procesów biznesowych w działaniu przedsiębiorstwa, wpływu cech kulturowych na kierunki i sposób funkcjonowania oraz związków technologii z celowymi zmianami wynikającymi z zarządzania wiedzą organizacji.

Na słabą skuteczność tych procesów wpływa również niewielki udział nakładów, jakie ponoszą przedsiębiorstwa na badania i rozwój – wciąż jeszcze dominuje finansowanie budżetowe, czy to w sposób celowy, czy też w oparciu o finanse unijne. Niski zaś poziom współpracy biznesu z nauką powoduje po-

wstawanie małej liczby innowacyjnych podmiotów, które są w stanie skutecznie dokonywać transformacji wiedzy organizacji w rynkowe produkty.

Istniejące podmioty rynkowe są obecnie na etapie dostrzegania związków pomiędzy wbudowanymi procedurami zarządzania wiedzą a wynikami ekonomicznymi (Darroch, 2003), co w sposób istotny uniemożliwia pełne wykorzystanie efektu endogenicznego potencjału wzrostu.

## Bibliografia

- Becerra-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R. (2004), *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*, Upper Saddle River, NJ, Pearson–Prentice Hall.
- Brzozowski A. (2003), *Wprowadzenie do Balanced Scorecard*, Warszawa.
- Darroch J. (2003), *Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7 Issue 5, pp. 41–54.
- Grossman M. (2006), *An Overview of Knowledge Management Assessment Approaches*, „The Journal of American Academy of Business”, Vol. 8, No. 2, Cambridge.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor”, nr 1, [www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115) (dostęp 15.11.2008).
- Kaczmarek B. (2003), *Kapitał Intelktualny a wartość przedsiębiorstwa*, w: red. E. Urbańczyk, *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwoju*, Kreos, Szczecin.
- KPMG (2004), *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*, Raport badawczy.
- Krok E. (2006), *Wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Personel”, nr 5(194).
- Mierzejewska B. (2004), *Zarządzanie wiedzą unplugged*, „E-mentor”, nr 3, [www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/5/id/59](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/5/id/59) (dostęp 30.10.2007).
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. red. (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Malhotra Y. (2003), *Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development*, Ad Hoc Group of Experts Meeting, United Nations Headquarters, New York City, New York, 4–5 September.

- MNiSW (2006), Raport *Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Wdrożeń i Innowacji, listopad, [www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/587cda2f54dd2a0efcedade2d7fcc04e.pdf](http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/587cda2f54dd2a0efcedade2d7fcc04e.pdf) (dostęp 15.09.2013).
- Moteleb A.A., Woodman M. (2007), *Notions of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, Vol. 5, No.1.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- OECD (1999), *The Knowledge-Based Economy: A Set of Facts and Figures*, Paris.
- OECD (1996) *The Knowledge-Based Economy*, Paris.
- Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet.
- Pfeffer J. Sutton R.I. (2002), *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Piech K. (2004), *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, „E-mentor” nr 4(6) <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/6/id/75> (dostęp 30.05.2006).
- Stankiewicz M. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
- Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E. (2007), E-debata europejska na temat: *Gospodarka oparta na wiedzy. Jak rozwijać gospodarkę opartą na wiedzy?*, [www.pfsl.pl/news.php?id=20](http://www.pfsl.pl/news.php?id=20) (dostęp 30.01.2005).
- Toffler A. (1986) *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.
- Warnecke H.J. (1999), *Rewolucja przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zimniewicz K. (2003), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Żmigrodzki M. (2004), *Próba porządku w sprawach wiedzy*, „CEO Magazyn Top Menedżerów”, 1.02.2004.
- Żołnierski A. red. (2006), *Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania programy badawcze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**COMPETITIVE BUSINESS, FROM THE INFORMATION SOCIETY  
TO THE KNOWLEDGE. DEVELOPMENT AND IMPOTENCE**

**Summary**

The article deals with the importance of knowledge in today's enterprises. The importance of knowledge as an essential element of being part of a competitive advantage. Pointed to the importance of co-operation between research and businesses. At the end highlighted the difficulty of using this approach in enterprises.

*Translated by Zbigniew Stempnakowski*

**Keywords:** competitiveness of enterprises, knowledge, information society, knowledge management, collaboration science and business