

Tomasz LIPCZYŃSKI

WPŁYW TRANSFERU WIEDZY NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

EFFECTS OF KNOWLEDGE TRANSFER ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Katedra Inżynierii Systemów Informacyjnych. Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, ul. Żołnierska 49, 71-210 Szczecin, e-mail: tlipczynski@wi.zut.edu.pl

Summary. In the article attempt is made to assess the impact of the transfer of knowledge on the level of competitiveness of enterprises, with particular emphasis on small- and medium-sized enterprises. The main part of the article explains the nature of knowledge transfer, and then discusses the main ideas and assumptions of the process of building competitive advantage and the impact of the transfer of knowledge on the level of competitiveness of small and medium-sized enterprises. At the end of the article describes research on the sector of small and medium-sized enterprises in the light of building competitive advantage based on knowledge transfer.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, sektor małych i średnich przedsiębiorstw transfer wiedzy.

Key words: competitive advantage, competitiveness, knowledge transfer, small- and medium-sized enterprises.

WSTĘP

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej we współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest zadaniem niezwykle trudnym, ponieważ wyznacznikiem konkurencyjności nie są jedynie oferowane przez przedsiębiorstwa produkty i usługi, lecz przede wszystkim unikatowa i specyficzna wiedza. Do cech, dzięki którym przedsiębiorstwa wyróżniają się na tle konkurencji, zalicza się m.in. innowacyjność, elastyczność, umiejętność szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany pojawiające się otoczeniu. Transfer wiedzy i – co za tym idzie – wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie można postrzegać jako proces wykorzystywania wiedzy w celu przetworzenia jej w nowe produkty, usługi i technologie. Odpowiednie wykorzystanie wiedzy w formie innowacji jest obecnie jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz na jego pozycję na rynku.

Wiedza to ogół istotnych informacji o otoczeniu wraz z umiejętnością ich efektywnego wykorzystania. Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne i praktyczne, jak i ogólne oraz szczegółowe zasady i reguły postępowania. Wiedza zawsze powiązana jest z człowiekiem; bez niego nie istnieje.

W związku z powyższym pojawia się potrzeba badania istoty wiedzy i jej wpływu na wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty transferu wiedzy i jego wpływu na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach współczesnej gospodarki.

KONCEPCJE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Dobrze sformułowana strategia, której kluczowym elementem jest dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, stanowi podstawę funkcjonowania każdej organizacji.

Przewaga konkurencyjna to dystans dzielący przedsiębiorstwo od konkurencji pod względem wybranego kluczowego czynnika sukcesu, np. ceny, jakości, marki, technologii. Powszechnie rozumiana jest jako atuty przedsiębiorstwa cenione na rynku, dzięki którym przedsiębiorstwo może utrzymać lub zwiększyć efektywność i zapewnić sobie harmonijny rozwój. Przewaga konkurencyjna powinna spełniać następujące warunki: powinna być widoczna, trwała, trudna do skopiowania przez konkurencję.

Termin „konkurencyjność” wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem. Konkurencyjnością nazywa się zdolność podmiotu do konkurowania. Jest to pojęcie wieloznaczne i relatywne. Konkurencyjność jako kategoria teoretyczna wydaje się niełatwa do zastosowania w badaniu realnie kształtujących się procesów gospodarczych, gdy wymaga porównania z otoczeniem zewnętrznym, to znaczy z obiektem konkurencyjnym (Mączyńska 1997). Wielu autorów, dyskutując na temat konkurencyjności, nie definiuje tej kategorii. Zarówno w polskiej literaturze ekonomicznej, jak i światowej również trwa pewnego rodzaju spór o zakres znaczeniowy tego pojęcia i dobór mierników oceny konkurencyjności (Skawińska 2002).

Punktem wyjścia tradycyjnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw była specyfika otoczenia zewnętrznego danego podmiotu gospodarczego, a także jego relacje z klientami. Dawanie priorytetu źródłom zewnętrznym siły rynkowej powodowało, że nie zgłębiano istoty i znaczenia wszystkich zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Do podstawowych rynkowych czynników konkurencyjności zaliczano jedynie: koszty, jakość, różnicowanie oferty, intensywną promocję oraz pozycję na rynku. Uwaga badaczy koncentrowała się zatem jedynie na bezpośrednich źródłach powstawania i rozwoju tych czynników. Tradycyjne koncepcje zakładały ponadto istnienie konkurencji w postaci oligopolu oraz konkurencji monopolistycznej. Uważano, że przedsiębiorstwa nie są skłonne do współpracy na rynku, a więc przyjmują postawę konfrontacyjną.

Do najważniejszych wczesnych koncepcji zalicza się (Łobejko i Pierścionek 2011):

- koncepcje konkurencyjności kosztowej bazującą na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia;
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością;
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku);
- marketingową koncepcję konkurencyjności.

Przykładem tradycyjnej teorii konkurencyjności jest najbardziej znana w literaturze koncepcja bazy przewagi konkurencyjnej M.E. Portera, według którego jest to zbiór strategii, na podstawie których przedsiębiorstwo może prowadzić walkę konkurencyjną. Wyróżnił on przewagę wynikającą z przywództwa kosztowego (nazywaną również w skrócie przewagą kosztową; ang. *cost leadership*) oraz ze zdolności do zróżnicowania oferowanych dóbr lub

usług (ang. *differentiation*) (Kaleta 2000). Pierwsza z nich polega na posiadaniu wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych w danym sektorze. Przedsiębiorstwo realizujące tę strategię tworzy ofertę swoich produktów i / lub usług nie mniej atrakcyjną w porównaniu z konkurencją, jednak wytwarza je po kosztach od niej niższych. Sprowadza się to najczęściej do standaryzacji produktowej. Otrzymałą dzięki temu nadwyżkę dochodów można wykorzystać do umocnienia własnego potencjału konkurencyjności. W koncepcji tej podkreśla się fakt, że w każdym przedsiębiorstwie koszty są postrzegane jako obszar newralgiczny.

Racjonalizacja kosztów produkcji i działalności ogólnej wiąże się z prowadzoną w sposób ciągły analizą efektywności wykorzystania danej technologii, doboru surowców i materiałów, wykorzystania zdolności produkcyjnych, organizacji całego przedsiębiorstwa, kwalifikacji pracowników oraz skuteczności prowadzonych działań w zakresie sprzedaży, systemu obsługi klientów, reklamy i promocji. Ponieważ wymaga to skoncentrowania sił i środków przedsiębiorstwa, można uznać, że jest to wybór strategiczny. Przewaga dyferencjacji wynika z posiadania przez przedsiębiorstwo zróżnicowanej oferty dóbr i / lub usług lub wytwarzania czegoś, co w danej branży jest uznawane za unikatowe. Nazywana jest ona czasem strategią odróżniania się od rywali pod względem cech ważnych dla nabywców. Porter (2006) wymienia następujące sposoby różnicowania: wzór wyrobu, markę, jakość, technologię, unikatowe cechy wyrobu, lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, obsługę posprzedażową, sieć sprzedaży. I automatycznie dodaje, że najlepiej by było, gdyby przedsiębiorstwo różnicowało swą ofertę, wykorzystując kilka z tych sposobów. Celem przedsiębiorstwa jest znalezienie takich atrybutów, które wpłyną na postrzeganie jego oferty jako wyjątkowej, a najlepiej unikatowej na rynku.

W 1989 r. Dierickx i Cool zauważyli, że przedsiębiorstwo wykorzystuje dwa rodzaje zasobów – materialne i niematerialne. W przeciwieństwie do zasobów materialnych, które można kupić, zasoby niematerialne są tworzone przez przedsiębiorstwo w dłuższej perspektywie. Przykładowo mogą nimi być: dobra reputacja, lojalność nabywców i pośredników, posiadany wyjątkowy kapitał ludzki, potencjał badawczo-rozwojowy itp. Autorzy ww. zaprezentowali interesującą koncepcję akumulacji zasobów i jej wpływ na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Ponieważ zasobów niematerialnych nie można kupić na rynku, konkurenci, chcąc zdobyć przewagę konkurencyjną, mogą albo naśladować dane przedsiębiorstwo, czyli gromadzić podobne zapasy, albo zdecydować się na gromadzenie innych zasobów. Jednakże możliwości naśladownictwa są determinowane pewnymi czynnikami, do których Dierickx i Cool (1989) zaliczyli: czas niezbędny do zgromadzenia zasobów, występowanie zjawiska synergii w wyniku nawarstwiania się kolejnych zasobów, powiązania występujące pomiędzy gromadzonymi zapasami, deprecjacje zasobów oraz występowanie zjawiska niejednoznaczności przyczynowej pomiędzy zasobami.

Kolejnym etapem w rozwoju tej koncepcji były wnioski płynące z rozważań Hamela i Prahalada (1990). Uważali oni, że możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa zależy nie tylko od posiadanych przez nie zasobów, ale także od kluczowych kompetencji (kompetencji bazowych; ang. *core competencies*). Uważali, że posiadana wiedza i umiejętności przedsiębiorstwa oraz jego zasoby strategiczne, właściwie skonfigurowane oraz zastosowane na odpowiednim rynku, w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób, pozwolą firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces (Czupiał 2006).

Zdolność do konkurowania przedsiębiorstw na rynku ma swoje źródło również w kluczowych kompetencjach. Są one niepowtarzalne, różnicują konkurentów oraz wnoszą istotny wkład w wartość postrzeganą przez klientów. Ich identyfikacja i rozwój stanowi podstawę zdobycia

pozycji lidera na rynku. Jednakże samo naśladowanie liderów nie zapewnia sukcesów. Konieczne jest dążenie do wykreowania nowych produktów i usług, przy czym rynkową rywalizację wygra ten podmiot, który trafniej oceni przyszłe tendencje rozwoju i preferencje klientów za 5–10 lat. Kluczowe kompetencje stanowią źródło stosunkowo trwałej przewagi konkurencyjnej, gdyż są trudne do naśladowania. Związane są z niematerialnymi wartościami, takimi jak: marka, patent, wyjątkowa lokalizacja, umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem, produkcją i marką. W długiej perspektywie konieczne jest zdobywanie nowych kompetencji (Bossak i Bieńkowski 2004). To dzięki nim przedsiębiorstwo uzyskuje lepszy dostęp do rynku oraz szybciej i taniej, w porównaniu z konkurentami, tworzy nowe produkty, które lepiej odpowiadają obecnym i potencjalnym potrzebom nabywców, co umożliwia osiągnięcie przewagi w konkretnym biznesie.

W podejściu zasobowym dużym zainteresowaniem cieszyła się koncepcja kluczowych zdolności (ang. *core capabilities*) opracowana przez Stalka, Evansa i Shulmana. Przez pojęcie zdolności rozumieli oni zespół (zbiór) strategicznych procesów przedsiębiorstwa. Specyfika ich polega na tym, że są one tworzone przez wiele osób pracujących w różnych działach przedsiębiorstwa, co buduje jego łańcuch wartości. Do tego musi zostać stworzony specjalny system wspierający tę współpracę. Autorzy ww. podkreślali także znaczenie zdolności posiadanych przez pracowników oraz elastyczny i dynamiczny charakter działań wobec zmian zachodzących w otoczeniu. Zalecali utrzymywanie bliskiego kontaktu z nabywcami oraz zdobywanie umiejętności przewidywania przyszłych ruchów na rynku. Ich zdaniem przedsiębiorstwo powinno rozwijać zwłaszcza te kompetencje, które pozwolą mu uzyskać pozycję lidera rynkowego, zbudowaną na podstawie posiadanych elastycznych zasobów ludzkich i zarządzania opartego na procesach takich, jak: wczesne identyfikowanie sygnałów z otoczenia, szybkie reagowanie na te sygnały, szybkie przemieszczanie się między rynkami, naśladowanie innych podmiotów (Stalk i in. 1992).

Próbę sklasyfikowania zasobów niematerialnych i dopracowania dotychczasowych koncepcji podjął Hall (1993). Podzielił je na aktywa (ang. *assets*) i kompetencje (ang. *competencies skills*). Aktywami nazwał te elementy, które charakteryzują stan posiadania przedsiębiorstwa; zaliczył do nich: prawa własności intelektualnej (patenty), znaki towarowe, prawa autorskie, reputację firmy, markę produktów, informacje, posiadane kontrakty i licencje, tajemnice handlowe i bazy danych. Kompetencje zaś określają, co przedsiębiorstwo może wykorzystać w działaniu; są nimi: kultura organizacyjna firmy, organizacyjne i osobiste sieci kontaktów, wiedza pracowników oraz know how partnerów handlowych, czyli dostawców, pośredników, doradców. Hall (1993) zaproponował również klasyfikację zasobów niematerialnych. Podzielił je, opierając się na kryterium stopnia zależności od ludzi i wyróżnił zasoby zależne od ludzi (np. reputację) oraz zasoby niezależne (np. bazy danych). Innym kryterium podziału była ochrona prawna, a więc zasoby mogły być prawnie chronione (np. patenty, znaki towarowe) lub nieobjęte ochroną (np. sieci współpracy).

Kay (1996) z kolei skoncentrował swoją uwagę na szczegółowej analizie kluczowych zdolności (ang. *core capabilities*) podmiotów gospodarczych. Zaliczył do nich: wewnętrzne i zewnętrzne powiązania przedsiębiorstwa z pracownikami, dostawcami, klientami i konkurentami (tzw. architekturę), sposób postrzegania firmy przez klientów (reputację), zdolność do tworzenia doskonalszych produktów i poszukiwania oszczędniejszych rozwiązań z zakresu

techniki, technologii organizacji i zarządzania (innowacje) oraz posiadane aktywa strategiczne, a w szczególności zjawisko naturalnego monopolu, specyficzną przewagę kosztów oraz korzystanie ze skutków regulacyjnej działalności państwa w gospodarce. Powyższe założenia stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań nad problemem transferu wiedzy jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

ISTOTA TRANSFERU WIEDZY

Autorzy generalnie zgodni są co do tego, że wiedza stanowi obecnie niematerialny czynnik rozwoju, umożliwiający zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Jednak, jak twierdzą Baggio i Cooper (2013), większość prac z zakresu zarządzania wiedzą odnosi się do pojedynczych organizacji. Brakuje natomiast rozważań dotyczących transferu i absorpcji różnych rodzajów wiedzy w ujęciu międzyorganizacyjnym, a zatem w relacjach między różnymi podmiotami.

Wiedza stanowi płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającą podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji (Davenport i Prusak 1998). Jedną z ważniejszych klasyfikacji wiedzy pojawiających się w literaturze jest podział na wiedzę wyraźną (ang. *explicit*) i milczącą (inaczej: cichą, ukrytą; ang. *tacit*) – Polanyi 1958). Wiedza wyraźna to wiedza, która jest dostępna w różnego rodzaju dokumentach, gdyż jest stosunkowo łatwa do komunikowania i skodyfikowania. Jest to przykładowo wiedza przekazywana w różnego rodzaju sprawozdaniach czy raportach. Z kolei wiedza milcząca jest trudna do kodyfikacji, przekazywania i przetwarzania. Obejmuje ona umiejętności i zdolności, a także modele mentalne czy głęboko zakorzenione przekonania i spostrzeżenia (Nonaka i Takeuchi 1995). Wiedza milcząca stanowi zatem specyficzny zasób, który podmioty zdobywają przez lata doświadczeń, co umożliwia im skuteczne funkcjonowanie na rynku. Ponieważ ten typ wiedzy jest trudny do zdobycia przez konkurentów i trudny do zastąpienia, pozwala odróżnić organizację i / lub region od konkurentów, to zaś umożliwia zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wynika z tego jednak niechęć do dzielenia się wiedzą z innymi, co stymuluje konkurencję i może utrudniać budowanie współpracy między podmiotami (Cavusqil i in. 2003). Jak twierdzi Nonaka (1998), wiedza wyraźna to tzw. know-what, zaś milcząca – to know-how. Oba typy wiedzy są jednak współzależne oraz wzajemnie się przenikające (Brown i Duquid 2001).

Transfer technologii to transmitowanie wiedzy technicznej i umiejętności jej zastosowania w produkcji, proces mający na celu przekazanie know-how przez uniwersytet, ośrodek badawczy czy dział B + R odbiorcom, którzy doskonalić będą technologię, proces transferu osiągnięć naukowych z jednej organizacji do innej w celu dalszego rozwoju i komercjalizacji (Guliński i Zasiadły 2005).

Transfer wiedzy jest pojęciem szerszym niż transfer technologii, ale dotyczy także transmitowania uporządkowanych informacji. Przedmiotem transmisji może być wiedza ekonomiczna, organizacyjna, a także techniczna. Zarówno transfer wiedzy, jak i technologii ma na celu realizację innowacyjnej strategii firmy, która powinna zapewnić skuteczne konkurowanie poprzez wzrost wartości, efektywności, doskonałości i dojrzałości w sferze jakościowej, procesowej, projektowej, technicznej, ekonomicznej, finansowej oraz społecznej.

Transfer wiedzy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami dokonywany jest poprzez: rekrutację absolwentów uczelni wyższych, wymianę personelu, wspólne badania, np. badania kontraktowe, konsulting, publikacje, patenty licencjonowanie, firmy typu spin-off, spotkania, konferencje.

Transfer wiedzy jest jednym z zasadniczych procesów z udziałem wiedzy. Tworzy on podstawę dla gromadzenia wiedzy, jej łączenia i stosowania w działaniu. Stanowi podstawę realizacji procesu uczenia się w organizacji. Jest ważnym elementem wielu strategii wykorzystywanych w ramach zarządzania wiedzą.

Nawiązanie nowych kontaktów naukowych, wymiana myśli technologicznej, a także ciągle poszerzanie wiedzy z zakresu transferu technologii i innowacyjności to najważniejsze filary rozwoju nowoczesnej nauki, która powinna być otwarta na współpracę z przemysłem. Jednocześnie należy mieć świadomość barier, jakie pojawiają się w procesie transferu technologii, która jest sprawdzonym źródłem innowacji i przedsiębiorczości dla naukowców i przedsiębiorców. Do barier tych należą (Haremza i Madej 2010):

- brak wymiany myśli technologicznej między nauką a przemysłem poprzez realizowanie wspólnych projektów B + R;
- narastające problemy związane z komercjalizacją wyników prac B + R z powodu ich niedostosowania do wykorzystania w przemyśle;
- bardzo wysokie koszty związane z implementacją rozwiązań w skali laboratoryjnej do skali przemysłowej;
- zbyt niska świadomość naukowców dotycząca potrzeby komercjalizacji ich prac;
- niska świadomość przedsiębiorców dotycząca potrzeby korzystania z prac B + R powstających w jednostkach naukowych;
- problemy z dotarciem konsultantów transferu technologii do innowacyjnych rozwiązań naukowych w celu ich dalszej komercjalizacji.

Spośród barier transferu wiedzy można wskazać natomiast:

- obawę o utratę własnej pozycji, siły oddziaływania na innych i możliwość wywierania wpływu;
- obawę przed ujawnieniem własnych słabości;
- niedostrzeganie osobistych korzyści płynących z dzielenia się wiedzą;
- liczne ograniczenia skuteczności procesu transferu wiedzy związane z człowiekiem, np. błędna interpretacja pojęć, braki w wiedzy, brak zaufania, nieodpowiednia atmosfera w organizacji, niesprzyjająca dzieleniu się wiedzą.

Ważne są także bariery natury społecznej, w tym nieodpowiedni klimat organizacyjny, który nie sprzyja dzieleniu się wiedzą; czasami nieodpowiednia struktura organizacyjna utrudnia dzielenie się wiedzą w organizacji; ponadto w organizacjach często nie funkcjonują rozwiązania odnoszące się do systemów gromadzenia wiedzy i jej rozpowszechniania, często ma miejsce też duża fluktuacja pracowników posiadających wiedzę. Ponadto badania potwierdzają brak przygotowania organizacji do absorpcji wiedzy oraz skomplikowany system przekazu wiedzy (Guená i Muscico 2008).

Wśród modeli transferu technologii można wskazać na model „łoczenia”, model „ssania” i model interaktywny (Tarasiuk 2010).

Model „łoczenia” (ang. *push*) odnosi się do aspektu kreowania podaży innowacyjnych technologii. Zakłada się w nim, że uczelnie są dostawcami nowoczesnych rozwiązań „wypychanych” przez środowisko naukowe do otoczenia gospodarczego.

Model „ssania” (ang. *pull*) oparty jest na kreowaniu popytu na innowacyjne rozwiązania. Podstawowym czynnikiem sprawczym jest rodząca się potrzeba rynkowa, którą identyfikują przedstawiciele życia gospodarczego. Po rozpoznaniu potrzeby rynkowej następuje zlecenie prac badawczych jednostkom naukowym w celu wprowadzenia nowego wyrobu na rynek.

Model interaktywny zakłada, że na dynamikę procesów innowacyjnych wpływa potencjał kreatywności nauki i tempo rozwoju gospodarki. Model ten przybliża tematykę współpracy nauki z gospodarką.

Wskazane modele wykorzystywane są w zarządzaniu wiedzą równocześnie.

Polskie przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich firm mają teoretycznie wiele możliwości korzystania ze źródeł zewnętrznych nowej wiedzy i nowych technologii.

Do najczęściej wykorzystywanych źródeł transferu nowej wiedzy, innowacji i nowych technologii do małych i średnich przedsiębiorstw zaliczamy przed wszystkim wynalazki opatentowane, udostępniane przez twórcę w drodze licencji (krajowe i zagraniczne), projekty badawcze zrealizowane w jednostkach badawczo-rozwojowych lub w szkołach wyższych, licencje zagraniczne udostępniane przez firmy produkcyjne do wtórnego wykorzystania, projekty udostępniane w ramach kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami, rozwiązania podpatrzone u innych i przyswojone przez firmę (nie zawsze legalnie), projekty przedstawione przez zewnętrznych odbiorców (firmy handlowe).

Pomimo istnienia różnorodnych zewnętrznych źródeł wiedzy małe i średnie przedsiębiorstwa nie wykorzystują tego potencjału w odpowiednim stopniu. Chronione prawem patentowym lub autorskim wynalazki i projekty, które mogą być wykorzystane w procesie transferu technologii, wymagają często poniesienia nakładów, które przekraczają możliwości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Transfer wiedzy, jako narzędzie wspierające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, może opierać się na:

- powoływaniu do życia agencji rządowych mających na celu pomoc finansową i techniczną;
- tworzeniu parków naukowo-technicznych jako środowiska umożliwiającego powstawanie firm innowacyjnych na pograniczu nauki i biznesu;
- grantach dla pracowników naukowych tworzących firmy innowacyjne;
- zarządzaniu innowacjami w firmie wspieranymi przez fundusze *venture capital*;
- systemie gwarantowanych niskoprocentowych kredytów na popieranie małych i średnich przedsiębiorstw wdrażających i stosujących innowacje;
- wspieraniu małych firm przez regionalne inkubatory przedsiębiorczości;
- tworzeniu specjalnych stref ekonomicznych i opiece władz nad ulokowanymi w nich przedsiębiorstwami.

Wszystkie wymienione wyżej rozwiązania, a także wiele innych stosowane są w różnych krajach i mogą być traktowane jako różne formy wspomagania sektora małych i średnich przedsiębiorstw poprzez transfer wiedzy.

WIEDZA JAKO ŹRÓDŁO KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Współczesną gospodarkę rynkową cechuje ogromne przyspieszenie zmian społeczno-gospodarczych. Jest to rezultat trwającej od dziesięcioleci rewolucji naukowo-technicznej, w której dominującą siłą napędową rozwoju stała się zdolność do ciągłego uczenia się

i podnoszenia swoich kwalifikacji, zdobywanie nowych umiejętności oraz ich transformowanie w innowacje (Nowakowska 2011). Rozwój cywilizacyjny i technologiczny, postępująca globalizacja, wzrost świadomości i edukacji rynkowej nabywców leżą u podstaw rosnącej intensywności zjawisk konkurencyjnych. Sprostanie im wymaga poszukiwania nowych sposobów konkurowania, zwiększenia elastyczności w każdej dziedzinie działalności, dążenia do wykorzystania wszelkich możliwości kształtowania i poprawienia pozycji rynkowej (Nowacki i Staniewski). Współczesne przedsiębiorstwa ścigają się w dążeniu do sytuacji, w której przedsiębiorcy, chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, będą się starać wyprzedzić innych w szukaniu nowatorskich i trudnych do skopiowania pomysłów. Wśród czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw bardzo ważne są innowacje (Poznańska 2009). Decydują one o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, ale wyznaczają również formy i strukturę światowej współpracy przedsiębiorstw (Poznańska 2003). Są zatem czynnikiem determinującym konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Wzrastające wymagania współczesnego biznesu sprawiają, że rozwiązania stosowane dotychczas przez przedsiębiorstwa przestały być skuteczne. Wyzwaniem dla przedsiębiorców stało się poszukiwanie nowych, często niekonwencjonalnych, rozwiązań (Problemy współczesnego zarządzania... 2001).

Współczesne przedsiębiorstwa odnoszące sukces na dynamicznie zmieniających się rynkach potrafią konsekwentnie tworzyć nową wiedzę, rozpowszechniać ją wewnątrz przedsiębiorstwa i szybko zamieniać w nowe technologie i produkty. Podstawą tego sukcesu jest wiedza. Wielu autorów uważa ją m.in. za: jedno z najważniejszych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa (Mikuła 2005), kluczowy element trwałej przewagi konkurencyjnej (Nonaka 1998), szczególnie w długiej perspektywie czasowej (Gallupe 2001). Globalizacja rynku i intensyfikacja konkurencji wymusza na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania możliwości uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej w kapitale intelektualnym i sposobach jego pozyskiwania dla przedsiębiorstwa (Staniewski 2005).

Niektórzy autorzy przypisują nawet wiedzy podstawowe znaczenie dla realizacji przewagi konkurencyjnej, twierdząc, że „[...] zróżnicowanie przedsiębiorstw na rynku jest rezultatem ich rozwoju, w toku którego zdobyły one m.in. różne zasoby materialne w postaci wiedzy cichej i wypracowały pewne rutyny działania (wiedza kodyfikowana)” (Godziszewski 2001). Zasoby te można jedynie skopiować przez przejście takiego samego procesu nieodwracalnych inwestycji i uczenia się, jaki przeszła posiadająca je organizacja. Trudności w kopiowaniu wiedzy stanowią zatem o trwałości przewagi konkurencyjnej. Wiedza i jej zastosowanie w praktyce gospodarczej zawsze stanowiły ważny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, warunkowały nieustanny postęp cywilizacyjny i wzrastający dobrobyt.

Dotychczasowe gospodarowanie, jak już wspomniano, opierało się jednak przede wszystkim na efektywnym wykorzystywaniu zasobów o charakterze materialnym: ziemi, pracy i kapitału, przy uzupełniającej roli wiedzy. We współczesnej gospodarce jednak proporcje te odwracają się: wiedza staje się najważniejszym nakładem w procesie produkcji, a podstawowym czynnikiem konkurencyjności okazuje się umiejętność włączania nowych zasobów wiedzy w proces produkcyjny i komponowania ich z tradycyjnymi czynnikami wytwórczymi. Oznacza to, że wzrost może nastąpić przy braku dodatkowych zasobów kapitału fizycznego, pracy czy ziemi i zasobów naturalnych (Zienkowski 2003). Trzeba zauważyć, że tylko wiedza, która jest wykorzystana do produkcji towarów i usług, może wpłynąć na wzrost gospodarczy

(Kukliński 2001). Wiedza nie jest jedynie czynnikiem produkcji, jest też elementem odtwarzania czynników wytwórczych oraz czynnikiem łączącym pozostałe środki produkcji. Dzięki wiedzy dysponujemy nowymi możliwościami wytwórczymi. Jednocześnie warunkuje ona efektywność innych czynników. Ma specyficzne cechy, jest zasobem ulotnym i trudnym do zdefiniowania. Różnica w umiejętności wykorzystywania posiadanych zasobów powoduje, że firmy dysponujące takimi samymi cennymi zasobami mogą uzyskiwać przewagę nad innymi dzięki temu, że więcej z nich otrzymują. Wyższy stopień wykorzystania zasobu wiedzy przełoży się na powstanie przewagi konkurencyjnej.

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy został zauważony przez wielu badaczy i praktyków. Firmy mają możliwość uzyskania wzrostu zyskowności, efektywności i konkurencyjności dzięki zarządzaniu wiedzą w organizacji (Beijerse 1999, Hallin i Marnburg 2008).

Opierając się na badaniach przeprowadzonych przez Mazur i in. (2008), można stwierdzić, że im wyższy jest poziom orientacji menedżerów na wiedzę, a także im wyższy jest poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, tym lepsze wyniki ekonomiczne uzyskują przedsiębiorstwa. Wzrost orientacji na wiedzę wpływa również korzystnie na pozycję rynkową względem konkurentów, a w dalszej kolejności na realizację planów i poprawę sytuacji ekonomicznej (Mazur i in. 2008).

W dotychczasowych badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwach udało się także zaobserwować istnienie związku pomiędzy stanem zasobów wiedzy i zarządzaniem wiedzą a wynikami. Rudez i Mihalic (2007) wykazali związek pomiędzy poziomem kapitału intelektualnego przedsiębiorstw hotelarskich a wynikami finansowymi. Na wyniki finansowe najsilniej wpływa kapitał kliencki, a szczególnie, wyodrębniony przez autorów, kapitał finalnych nabywców (ang. *end-customer relationships*). Podobnie Canina i in. (2006) ustaliły, że inwestycje w różne rodzaje kapitału intelektualnego poprawiają wynik operacyjny przedsiębiorstw. Autorki podkreślają, że szczególnie istotne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej są inwestycje w kapitał ludzki. Przedmiotem dotychczasowych analiz był także związek wybranych aspektów zarządzania wiedzą z wynikami przedsiębiorstw. Yang (2004) uważa, że sprawność dzielenia się wiedzą wpływa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw.

Coraz częściej przyjmuje się, że relacja pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami finansowymi ma charakter pośredni (Carlucci i Schiuma 2006). McKeen i in. (2009), oraz Ibrahim i Reid (2009) ustalili, że zarządzanie wiedzą wpływa na wyniki poprzez doskonalenie działalności operacyjnej. Do osiągniętych w ramach inicjatyw zarządzania wiedzą wyników Speka i Cartera (2003) zaliczyli: usprawnienie praktyk i procesów, podnoszenie zdolności i satysfakcji pracowników, wzrost satysfakcji klientów, wzrost innowacyjności. Zarządzanie wiedzą wpływa ponadto na wyniki poprzez przyspieszenie działań operacyjnych i poprawę jakości. Stańczyk-Hugiet (2007) badała oddziaływanie procesów związanych z wiedzą na osiąganie celów organizacji. Z badań tych wynika, że według opinii kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw zarządzanie wiedzą najsilniej wpływa na cele związane z poprawą jakości obsługi klienta, ze zwiększeniem elastyczności działania, wyników finansowych i z usprawnieniem procesów wewnętrznych.

Osiąganie przewagi konkurencyjnej, opartej na zarządzaniu wiedzą, jest możliwe tylko wtedy, gdy rodzaj przyjętej strategii zarządzania wiedzą jest zgodny z ogólną strategią. W przeciwnym wypadku jest ono źródłem kosztów i nie przynosi żadnych efektów (Greiner i in. 2007). W przypadku konkurowania przez jakość prowadzone były badania wskazujące na związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wyższą jakością (Mukherjee i in. 1998).

Zarządzanie wiedzą jest jedną z najczęściej omawianych koncepcji zarządzania. Jednakże w ostatnich latach brakuje badań empirycznych obejmujących swoim zakresem sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Dotychczasowe wyniki pozwalają jednak na stwierdzenie, że wiedza może być źródłem przewagi konkurencyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak wynika z tych badań, zależności pomiędzy źródłami przewagi a jej przejawami mają złożony i wieloetapowy charakter.

CHARAKTERYSTYKA BADAŃ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

W celu poznania opinii przedsiębiorców na temat warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw skonstruowano specjalne narzędzia badawcze w postaci ankiet, które skierowano do dużej grupy respondentów.¹

Badania przeprowadzono w grupie przedsiębiorstw należących do sektora MSP. Badania dotyczyły opinii przedsiębiorców na temat warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Materiały źródłowe zebrano za pomocą wywiadu bezpośredniego oraz kwestionariuszy elektronicznych, które wypełniali właściciele lub pracownicy wytypowanych przedsiębiorstw. Ostatecznie analizie podano 100 małych i średnich przedsiębiorstwa z terenu całej Polski.

Wśród badanych przedsiębiorstw zdecydowaną większość stanowiły firmy małe zatrudniające od 10 do 49 pracowników (43,15%). Drugą pod względem wielkości grupą były firmy mikro (0–9 pracowników), które stanowiły 33,33% badanych firm. Ostatnią pod względem liczebności grupę stanowiły przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników (23,52% respondentów).

Zdecydowana większość badanych firm działa na rynkach regionalnych (33,33%) i lokalnych (25,49%). Rynek krajowy jako obszar swojej działalności wskazało 30,39% przedsiębiorstw, zaś rynki zagraniczne – tylko 10,79% badanych.

Przeprowadzone badania wskazują, że na funkcjonowanie przedsiębiorstw w dużym stopniu oddziałują nasilająca się konkurencja na rynku, członkostwo Polski w Unii Europejskiej, a także duża presja na wdrażanie innowacji. Spośród procesów zachodzących w bliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, wpływających na funkcjonowanie badanych zakładów, wymienić należy rywalizację między przedsiębiorstwami, a także siłę przetargową nabywców i dostawców tych zakładów.

Ankietowani jako najistotniejsze źródło wiedzy wskazywali współpracę z klientami (91,2% badanych) oraz współpracę z dostawcami (89,7% badanych). Szkolenia zewnętrzne stanowią dla 70,4% respondentów ważne źródło wiedzy, natomiast 65% ankietowanych wskazuje jako źródło wiedzy badania rynkowe. Nisko została oceniona natomiast współpraca z uniwersytetami lub ośrodkami badawczymi (jedynie 45,7% badanych) oraz współpraca z firmami doradczymi (jedynie 39,7% respondentów uznało ją za istotne źródło wiedzy).

¹ W artykule autor skupił się tylko na części badań dotyczących konkurencyjności i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

Można zatem stwierdzić, że firmy pozyskują wiedzę przede wszystkim podczas bezpośrednich relacji handlowych, a także od zewnętrznych podmiotów zajmujących się pozyskiwaniem i przekazywaniem wiedzy specjalistycznej. Wiedza ta uznawana jest również za najbardziej przydatną. Za mało przydatne źródła wiedzy przedsiębiorstwa uznają natomiast współpracę z uniwersytetami lub ośrodkami badawczymi oraz współpracę z firmami konsultingowymi. Świadczyć to może o nieprzystosowaniu wiedzy pozyskiwanej z tych źródeł do praktycznego wykorzystania w przedsiębiorstwach lub o braku świadomości korzyści, jakie daje taka współpraca.

Respondenci, którzy zadeklarowali ponoszenie nakładów finansowych na transfer i zarządzanie wiedzą w swoich przedsiębiorstwach, zauważali wyraźny związek pomiędzy tymi procesami a wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Do najistotniejszych zmian można zaliczyć poprawę ogólnej kondycji ekonomicznej firmy (61,4%), wzrost sprzedaży (56,3%), wzrost obrotów (55,4%), pozyskanie nowych klientów (53,2%). Przedsiębiorstwa, które wdrażały innowacje, jako pozytywne efekty takich działań wskazywały przede wszystkim na lepsze relacje z klientami (69,5%), rozszerzenie oferty asortymentowej (59,4%), możliwość ekspansji na nowe rynki (53,2%) oraz redukcję kosztów (51,3% respondentów).

Transfer wiedzy i technologii, wdrażanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach mają istotne znaczenie dla rozwoju tegoż sektora. Wynika to przede wszystkim z bezpośredniego i pośredniego wpływu innowacji na konkurencyjność firmy i z szans zdobycia przez nią istotnej pozycji na rynku krajowym, europejskim i globalnym.

Dzięki nowej wiedzy, technologii i innowacjom małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wprowadzać produkty i technologie dotychczas nieobecne na rynku; dają więc gwarancję uzyskania przez firmę zysku. Wdrażanie innowacji ułatwia stworzenie dla firmy niszy produktowej, technologicznej bądź rynkowej i – co za tym idzie – osiągnięcie pozycji lidera w wąskim obszarze zapewniającej konkurencyjne dochody.

PODSUMOWANIE

Obecnie obserwujemy powstawanie nowej gałęzi gospodarki, która bazuje na wiedzy oraz nowych technologiach. Jest to zjawisko zachodzące nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych, ale także w krajach, które od niedawna weszły na ścieżkę przyspieszonego rozwoju gospodarczego i technologicznego. Spowodowało to wyodrębnienie gospodarki o nowych właściwościach, nazywanej gospodarką opartą na wiedzy, w której dotychczasowe czynniki wzrostu stają się niewystarczające. Zarówno dla rozwoju gospodarki, jak i dla poszczególnych przedsiębiorstw wiedza i innowacje są kluczowymi czynnikami. Nowy typ gospodarki, jaki budują państwa pragnące osiągnąć wysoki poziom rozwoju oraz konkurencyjności, bazuje właśnie na innowacjach. Zwiększanie konkurencyjności i stwarzanie warunków do rozwoju innowacyjności stały się najważniejszą kwestią zarówno dla państwa, jak i dla indywidualnego podmiotu gospodarczego. Tempo rozwoju, postępująca transformacja i globalizacja powodują, że zmienia się pozycja konkurencyjna nie tylko poszczególnych przedsiębiorstw, korporacji, ale także całych gospodarek. Współczesne firmy muszą stale szukać rozwiązań ułatwiających osiągnięcie sukcesu, by uzyskać skuteczną i trwałą przewagę konkurencyjną, muszą wyprzedzać konkurencję w nowatorskich i trudnych do skopiowania produktach i procesach. Poszukiwanie źródeł przewagi i ich odpowiednie wykorzystanie jest

procesem budowania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej (Dennis i in. 1991). Według Hamela (2000) współczesne przedsiębiorstwo musi skutecznie przeciwstawić się luce innowacji, dzięki czemu możliwe będzie oddalenie się od konkurentów.

Przewaga konkurencyjna firmy, osiągnięta w efekcie działalności innowacyjnej, może wynikać z lepszego dopasowania się do zmian w strukturze popytu nabywców. Dla przedsiębiorcy innowacja to nie tylko nowe, ale też inne od dotychczasowych rozwiązania, to potrzeba zmian na lepsze. Posiadanie statusu innowacyjnego przedsiębiorstwa wpływa na jego konkurencyjność rozumianą jako cecha, która określa jego zdolność do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów nowych, lepszych i tańszych towarów i usług. Kluczem do konkurencyjności jest innowacja, a tempo zmian w technice, technologii i organizacji, a także zwiększająca się świadomość nabywców sprawiają, że tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo wprowadza zmiany innowacyjne, może się utrzymać na rynku. Wszystkie przedsiębiorstwa, nawet te najmniejsze, znajdują się pod silną presją innowacji, często jednocześnie w wielu dziedzinach (organizacji, techniki i technologii, nowych produktów czy relacji z partnerami). Skuteczność przedsiębiorców w tych dziedzinach zależy w dużym stopniu od ich kompetencji, umiejętności zarządzania oraz przyjętych strategii.

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy większe szanse na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej mają innowacyjne przedsiębiorstwa, odpowiadające na zmiany dokonujące się w otoczeniu.

PIŚMIENNICTWO

- Baggio R., Cooper C.** 2015. Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure. Working Paper, <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0905/0905.2734.pdf>, access: 8.09.2015.
- Beijerse R.P.** 1999. Questions in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomenon. *J. Know. Manag.* 3(2), 94–109.
- Bossak J.W., Bieńkowski W.** 2004. Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku. Warszawa, SGH w Warszawie. ISBN 83-7378-080-7.
- Brown J.S., Duquid P.** 2001. Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organisat. Sci.* 12(3), 200.
- Canina L., Walsh K., Enz C.A.** 2006. Intellectual capital: A key driver of hotel performance. *Cornell Hosp. Rep.* 6(10), 6.
- Carlucci D., Schiuma G.** 2006. Knowledge value spiral: Linking knowledge assets to company performance. *Know. Proc. Manag.* 13(1), 40.
- Cavusqil S.T., Calantone R.J., Zhao Y.** 2003. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *J. Bus. Industr. Market.* 18, 10.
- Czupiał J.** 2006. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw. Red. M. Juchniewicz. Cz. I. Olsztyn, Wydaw. UWM. ISBN 978-83-7299-450-9.
- Davenport T., Prusak L.** 1998. Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, Harvard Business School Press.
- Dennis A.R., Nunamaker J.F. Jr, Paranka D.** 1991. Supporting the search for competitive advantage. *J. Inf. Syst.* 8(1), 36.
- Dierickx I., Cool K.** 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Manag. Sci.* 35(12), 1506.

- Gallupe B.** 2001. Knowledge management systems: surveying the landscape. *Internat. J. Manag. Rev.* 3(1), 61.
- Godziszewski B.** 2001. Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Toruń, Wydaw. UMK. ISBN 83-231-1284-3.
- Greiner M. E., Bohmann T., Kremar H.** 2007. A strategy for knowledge management. *J. Know. Manag.* 11(6).
- Guena A., Muscico A.** 2008. The governance of university knowledge transfer. *SPRU Electron. Work. Pap. Ser.* 173, <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=sewp173&site=25>, access: 2.11.2015.
- Guliński J., Zasiadły K.** 2005. Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka. Światowe doświadczenia. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 83-60009-12-0.
- Hall R.** 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strat. Manag. J.* 14(6), 618.
- Hallin C.A., Marnburg E.** 2008. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Manag.* 29(2), 379.
- Hamel G.** 2000. *Leading the Revolution*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel G., Prahalad C.K.** 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Bus. Rev.* 5/6, 79.
- Haremza M., Madej S.** 2010. Transfer technologii po norwesku. Rynek technologii. *Biul. Infor. WCTT Wroc.* 29(1), 2.
- Ibrahim F., Reid V.** 2009. What is the value of management knowledge practice? *Electron. J. Know. Manag.* 7(5), 567.
- Kaleta A.** 2000. *Strategie konkurencji w przemyśle*. Wrocław, Wydaw. AE. ISBN 83-7011-434-2.
- Kay J.** 1996. *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa, PWE. ISBN 83-208-0998-3.
- Kukliński A.K.** 2001. Konkurencyjne społeczeństwo permanentnej edukacji jako twórca gospodarki opartej na wiedzy, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*. Red. A. Kukliński. Warszawa, KBN. ISBN 83-85557-87-3.
- Łobejko S., Pierścionek Z.** 2011. *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*. Warszawa, Oficyna Wydaw. SGH. ISBN 978-83-7378-577-9.
- Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M.** 2008. Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Warszawa, Oficyna Wydaw. SGH. ISBN 978-83-7378-327-0.
- Mączyńska E.** 1997. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – aspekty strukturalne, w: *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*. Red. C. Glinkowski. Poznań, AE.
- Mikuła B.** 2005. Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą, w: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Red. K. Perechuda. Warszawa, PWN. ISBN 83-01-14492-0.
- Mukherjee L.N.V., Lapre A.S., Wassenhove M.A.** 1998. Knowledge driven quality improvement. *Manag. Sci.* 44(11), 35-49.
- Nowak-Far A.** 2000. *Globalna konkurencja*. Poznań, PWN. ISBN 8301131551.
- Nowakowska A.** 2011. *Regionalny wymiar procesów innowacji*. Łódź, Wydaw. UŁódź. ISBN 978-83-7525-541-6.
- Nonaka I.** 1998. The knowledge-creating company, in: *Harvard business review on knowledge management*. Harvard Business School Press.
- Nonaka I., Takeuchi H.** 1995. *The knowledge creating company: How the Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press.
- Polanyi M.** 1958. *Personal Knowledge*. London, Routledge, Kegan Paul.
- Porter M.E.** 2006. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa. Wydaw. MT Biznes. ISBN 8388970879.
- Poznańska K.** 2009. Innowacyjność przedsiębiorstw, w: *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*. Red. I. Lichnik. Warszawa, SGH. ISBN 978-83-7378-457-4.

- Problemy współczesnego zarządzania.** 2001. Red. A. Matczewski. Kraków, Wydaw. UJ. ISBN 83-233-1459-4.
- Rudez H.N., Mihalic T.** 2007. Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *Internat. J. Hospit. Manag.* 26(1), 188–199.
- Skawińska E.** 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście.* Warszawa, PWN. ISBN 83-01-13878-5.
- Spek R. von der, Carter G.** 2003. A survey on good practices in knowledge management in European companies, in: *Knowledge management. Concepts and best practices.* Eds. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck. Berlin, Springer.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E.** 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Bus. Rev.* 70(1), 57.
- Staniewski M.** 2005. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań, w: *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą.* Red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska. Warszawa, Wydaw. WSPiZ. ISBN 8389437465.
- Stańczyk-Hugiet E.** 2007. *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą.* Wrocław, Wydaw. AE. ISBN 978-83-7011-846-4.
- Tarasiuk J.** 2010. Modele transferu technologii High-Tech. *Biul. Infor. WCTT Wroc.* 40(1), 3.
- Zack M., McKeen J., Singh S.** 2009. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *J. Know. Manag.* 13(6), 409.
- Zienkowski L.** 2003. Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?, w: *Wiedza a wzrost gospodarczy.* Red. L. Zienkowski. Warszawa, Wydaw. Nauk. SCHOLAR. ISBN 83-7383-052-9.
- Yang J.** 2004. Job-related knowledge sharing: comparative case study. *J. Know. Manag.* 8(3), 120.