

# Małgorzata Dolińska

---

## Innowacyjność organizacji w gospodarce opartej na wiedzy

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 53-66

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*MAŁGORZATA DOLIŃSKA*

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY**

### **Wprowadzenie**

Zmiany zachodzące w skali gospodarki globalnej wskazują na jej ewolucję w kierunku gospodarki opartej na wiedzy (GOW), w której następuje stały rozwój wiedzy i jej praktyczne wykorzystanie w innowacjach (produktach wiedzy) wdrażanych w działalności organizacji oraz na rynkach.

Ważną rolę w procesie budowy GOW spełniają technologie informacyjne i telekomunikacyjne, w tym Internet oraz możliwości ich zastosowania przez ludzi, podmioty gospodarcze, w zakresie wzajemnej komunikacji, pozyskiwania, przepływu, rozwoju wiedzy, szczególnie podczas opracowywania, wdrażania i dyfuzji innowacji.

W gospodarce tej ludzie uczestniczą w procesach zarządzania wiedzą i uczenia się zachodzących na szczeblu przedsiębiorstwa, regionu, kraju, w skali międzynarodowej. Rozwiązania organizacyjne w postaci organizacji sieciowych (sieci) sprzyjają efektywnemu wykorzystywaniu zachodzących pomiędzy nimi relacji podczas stosowania i rozwoju wiedzy w procesach innowacji.

Efektywność procesu innowacji jest uwarunkowana przepływem i wykorzystaniem w odpowiednim czasie aktualnych informacji i wiedzy oraz zachodzącymi wzdłuż niego interakcjami i relacjami ze współpracownikami sieci, którzy są zaangażowani w opracowywanie, finansowanie, wdrażanie lub transfer, sprzedaż innowacji na rynku. W sieci powstają efekty synergiczne w zakre-

sie zastosowania wiedzy, posiadanej i wspólnie rozwijanej przez współpracujące w jej obszarze firmy partnerskie podczas realizacji procesów innowacji, co przekłada się na stały wzrost ich wartości rynkowej oraz ich oferty.

## 1. Istota gospodarki opartej na wiedzy (GOW)

W krajach wysoko uprzemysłowionych wzrasta udział sektorów gospodarki bazujących na wiedzy w tworzeniu produktu krajowego netto. Rozwój tych sektorów jest związany z osiągnięciami rynkowymi i finansowymi firm go reprezentujących, co staje się przyczyną zaliczania wiedzy do najcenniejszych zasobów organizacji.

Sprzyja temu rozwój nowych technologii, w tym informatycznych i komunikacyjnych, co powoduje rozprzestrzenianie się informacji i wiedzy w skali międzynarodowej oraz oddziałuje na zmiany zachowań zarówno przedsiębiorstw, jak i klientów<sup>1</sup>.

Do uwarunkowań sprzyjających budowaniu GOW, w której wiedza jest podstawowym czynnikiem jej funkcjonowania i rozwoju można zaliczyć:

- rosące tempo zmian i konkurencji na rynkach, związane z rozwojem nauki, postępowaniem technicznym i kreowaniem coraz wyższej wartości dla klientów,
- krótsze cykle życia produktów, stałe wprowadzanie w działalności wewnętrznej organizacji i na rynkach innowacji,
- rozwój produktów/usług, w których zasadniczą część wartości stanowi wiedza,
- automatyzację procesów produkcyjnych i usługowych, wykorzystywanie w nich najnowszych rozwiązań nauki i techniki,
- rosący poziom wykształcenia społeczeństwa, ciągłe podnoszenie kwalifikacji przez pracowników organizacji, którzy konkurują pomiędzy sobą posiadaną przez nich wiedzą i umiejętnościami jej praktycznego wykorzystania z korzyścią dla siebie i organizacji,

---

<sup>1</sup> A. Limański, Zarządzanie innowacjami a internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej, [w:] J. Pyka, Nowoczesność przemysłu i usług, TNOiK, Katowice 2006, s. 368-379, s. 368.

- rozwój sektora usług, kreowanie ich wartości w procesach gospodarczych na bazie wiedzy,
- wpływ technologii informatycznych, mobilnych na rozwój przedsiębiorstw, regionów, gospodarek krajów,
- realizację procesów gospodarczych, w tym innowacji w ramach elastycznych struktur organizacyjnych takich jak sieci.
- opracowywanie, wdrażanie, rozwój innowacji podczas współpracy w ramach sieci specjalistów reprezentujących naukę, sferę badań i rozwoju oraz stosujące je firmy.

Budowa GOW na obszarze UE opiera się na jej inicjatywach i działaniach realizowanych w dwóch komplementarnych w stosunku do siebie obszarach<sup>2</sup>:

- badania i innowacje, którego priorytetami są generowanie innowacji, rozwój nowoczesnych technologii oraz mechanizmów absorpcji wiedzy przez gospodarkę.
- społeczeństwo informacyjne, którego priorytetem jest zapewnienie każdemu mieszkańcowi UE swobodnego dostępu do informacji za pośrednictwem elektronicznych środków przekazu.

Do najważniejszych czynników<sup>3</sup> zapewniających warunki do rozwoju GOW na terenie UE można zaliczyć:

- kapitał ludzki – rozumiany jako zdolność ludzi do innowacji, do współpracy i rozwoju kompetencji, a także umiejętność organizacji do podnoszenia poziomu edukacji personelu i rozwoju wiedzy. Obecnie infrastruktura intelektualna staje się bazą dla rozwoju GOW.
- instytucje finansowe i kredytowe, które są dostawcami kapitału, w tym kapitału wysokiego ryzyka.
- instytucje badawcze i naukowe – laboratoria, ośrodki badawczo-rozwojowe, politechniki i uniwersytety oraz inne placówki edukacyjno-badawcze, które są dostawcami wiedzy i wykwalifikowanych kadr.
- infrastrukturę teleinformatyczną, która ułatwia szybką wymianę wiedzy i informacji bez ograniczeń w czasie i przestrzeni, a do tego w skali

---

<sup>2</sup> Making Reality of the European Area: Guidelines for EU Research Activities (2002-2006), COM (200) 612/final, European Commission 2000; Podstawę dla wspólnej polityki naukowo-badawczej i postępu technologicznego stanowią artykuły 163-173 Traktatu o Unii Europejskiej.

<sup>3</sup> [wg] A. Wujek, Regionalne systemy innowacyjne (RSI) jako czynnik wzmacniania konkurencyjności regionów, [w:] M. Czernielewska-Rutkowska, E. Karasiński (red.), *Łódzkie Towarzystwo Naukowe*, Łódź 2004, s. 107-114, s. 107.

globalnej. Umożliwia ona współpracę przedstawicieli środowisk naukowych, badawczo-rozwojowych, wdrażających innowacje w praktyce, przyczyniając się jednocześnie do integracji ich działalności w zakresie innowacji.

Wymienione czynniki wzajemnie na siebie oddziałują, a od ukształtowania pomiędzy nimi relacji i wynikających z tego efektów synergicznych podczas ich wykorzystywania w praktyce gospodarczej, zależy w dużej mierze tempo i powodzenie budowy GOW.

Gospodarka wiedzy jest także gospodarką relacyjną, w której struktura i jakość relacji pomiędzy organizacjami, ludźmi mają większy wpływ zarówno na tworzenie jak i wykorzystanie wiedzy z korzyścią dla społeczeństwa<sup>4</sup>.

Wśród czynników rozwoju GOW istotną rolę odgrywają zasoby ludzkie, które powinny być przystosowane pod względem kwalifikacji, znajomości języków obcych, motywacji i mobilności do twórczego i produktywnego działania w warunkach nowoczesnej, otwartej na tworzoną wiedzę, innowacyjnej gospodarki. Dobrze wykształcone, posiadające odpowiednie umiejętności społeczeństwo jest warunkiem koniecznym do tego, aby rozbudować jego zdolności pozwalające na tworzenie, udostępnianie i wykorzystywanie posiadanego potencjału wiedzy w innowacjach.

Instytucje naukowe, badawczo-rozwojowe, edukacyjne są dostawcami wiedzy i wykwalifikowanej kadry, których efektywne wykorzystanie z korzyścią dla gospodarki i społeczeństwa zależy od ich współpracy podczas realizacji procesów innowacji w sieci.

Coraz częściej efektywne wykorzystywanie wiedzy i innowacyjność w działalności organizacji są źródłami ich korzyści ekonomicznych oraz konkurencyjności na rynkach. Dotyczy to przedsiębiorstw, organizacji sieciowych, jak również gospodarek regionu, kraju, których innowacyjność jest oceniana w skali międzynarodowej.

## 2. Innowacyjność organizacji

Innowacyjność może być oceniana w dwóch aspektach, jako zdolność do<sup>5</sup>:

---

<sup>4</sup> J. Nahapiet, L. Gratton, H. Rocha, Knowledge and relationships: when cooperation is the norm, *European Management Review*, 2005, No. 2, pp. 3-14, s. 3, 4.

- do wytwarzania nowych lub istotnie zmodernizowanych produktów, technologii, usług lub rozwiązań organizacyjnych, która tworzy podstawy GOW;
- podnoszenia poziomu technicznego i organizacyjnego gospodarki poprzez adaptację nowych rozwiązań technologicznych i ekonomiczno-organizacyjnych, które prowadzą do modernizacji (zmian jakościowych) i wzrostu produktywności czynników wytwórczych (pracy i kapitału).

Przez innowacyjność gospodarki należy rozumieć zdolność i motywację przedsiębiorców do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Innowacyjność oznacza także doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, procesów usługowych, wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji, w myśl idei społeczeństwa informacyjnego. Wpływa ona na zdolność konkurencyjną przedsiębiorstw, a tym samym na stan koniunktury gospodarczej regionów i kraju<sup>6</sup>.

Innowacyjność organizacji sprowadza się do doskonalenia i rozwoju istniejących technologii produkcyjnych i eksploatacyjnych oraz związanych ze sferą usług, wprowadzania nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia oraz rozwoju infrastruktury<sup>7</sup>, stanowiącej podstawę efektywnej realizacji procesów innowacji.

Na innowacyjność gospodarki kraju, regionu wpływa szereg powiązanych ze sobą, zmieniających się w czasie uwarunkowań ekonomicznych, społecznych, kulturowych, rynkowych i organizacyjnych.

---

<sup>5</sup> Zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki. Stanowisko RSSG, [w:] *Procesy innowacyjne w polskiej gospodarce*, Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 26, Warszawa 2005, s. 16-27; K. B. Matusiak, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka i instytucje*, Instytut technologii Eksploatacji – PIB, Radom-Łódź 2006, s. 293.

<sup>6</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 18-19.

<sup>7</sup> J. Rzeźny-Cieplińska, *Strategie innowacyjności w polityce europejskiej i ich wykorzystanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 689-700, s. 689.

Istotnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność gospodarki oraz przedsiębiorstw są uwarunkowania organizacyjne warunkujące współpracę firm zaplecza badawczo-rozwojowego, finansowego z praktyką gospodarczą, która zapewnia efektywny przepływ, tworzenie i wykorzystanie wiedzy w procesach innowacji realizowanych w ramach sieci.

Wzrostowi poziomu innowacyjności organizacji sprzyjają: odpowiedni klimat i kultura innowacyjna, współpraca przedsiębiorstw z uczelniami, zapleczem badawczo-rozwojowym, pośrednikami w transferze, finansowaniu innowacji, sprawny system ochrony własności intelektualnej, inwestycje w sferze badań i rozwoju, wiedza personelu i stałe podnoszenie jego kompetencji w czasie, współpraca z instytucjami, firmami realizowana w sieci, w zakresie przepływu, rozwoju, wykorzystania, dyfuzji wiedzy oraz innowacji.

Organizacja innowacyjna charakteryzuje się zdolnością do efektywnego, sprawnego wykorzystywania wiedzy w procesach innowacji, ukierunkowanych na wzrost wartości kreowanej dla klientów.

Firmę innowacyjną charakteryzuje umiejętność tworzenia, absorbowania i sprzedawania innowacji, w tym nowych produktów oraz kształtowania zdolności do ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, a także ich przewidywania i uwzględniania ich w swojej strategii rozwoju. W trosce o swój rozwój i wizerunek nowoczesnej firmy, dba ona o wysoki poziom wykształcenia personelu i motywowanie go do praktycznego wykorzystywania posiadanej, pozyskiwanej, a także rozwijanej wiedzy, co przejawia się ciągłym wdrażaniem w jej działalności innowacji, w celu utrzymania, bądź poprawy jej pozycji konkurencyjnej na rynku. Zasadniczym celem działań innowacyjnych podejmowanych w organizacjach jest maksymalizacja korzyści ekonomicznych osiągniętych przez nie w wyniku wdrażania nowych rozwiązań.

Nauka i jej rozwój, wiedza, jej pozyskiwanie oraz tworzenie dla potrzeb innowacji odgrywają istotną rolę w firmach innowacyjnych, współpracujących w zakresie praktycznego wykorzystania wiedzy w swojej działalności innowacyjnej, także ze specjalistami z zewnątrz, w tym reprezentujących naukę, zaplecze badawczo-rozwojowe.

Wdrażane i sprzedawane przez nią innowacje są wyznacznikiem jej pozycji konkurencyjnej na rynku. Wiedza, nowa technika/technologia odgrywają istotną, stale rosnącą rolę w jej działalności. Realizuje ona ciągły proces uczenia się w zakresie innowacji wśród swoich pracowników oraz w powiązaniu ze

swoimi współpracownikami z otoczenia rynkowego, w tym dostawcami, klientami innowacji.

### **3. Innowacyjność organizacji sieciowej w GOW**

Przedsiębiorstwa, aby szybko adaptować się do warunków funkcjonowania na rynkach, charakteryzujących się dużą dynamiką zmian, starają się wejść w skład organizacji sieciowej, realizującej procesy innowacji. Współpracują one wówczas ze sobą podczas wdrażania, sprzedaży i dalszego rozwoju innowacji w czasie, osiągając w ten sposób efekty synergiczne w zakresie wykorzystania i pomnażania dostępnych dla nich zasobów informacji, wiedzy, kapitału intelektualnego oraz finansowego, a także elastycznego dostosowywania swojej działalności i oferty do rosnącego tempa zmian i konkurencji na rynkach.

Organizacja sieciowa (sieć) posiada płynną, rozproszoną strukturę, jest otwarta na wchodzenie w powiązania sieciowe z istniejącymi na rynku i ulegającymi ewolucji w czasie innymi organizacjami sieciowymi, co umożliwia im realizację celów, projektów, z wykorzystaniem wspólnych zasobów. Wówczas staje się ona siecią powiązań funkcjonujących w większych sieciach, działających na wielu rynkach<sup>8</sup>.

Efekty synergiczne w zakresie wzrostu innowacyjności w sieci (także w klastrze, parku naukowo-technologicznym) są powiązane z efektywnością współpracy jej partnerów podczas tworzenia i wykorzystania wspólnych zasobów wiedzy. Wówczas innowacyjność sieci jest rezultatem jej wizji uwzględniającej współpracę instytucji i firm partnerskich, które wspólnie rozwijają się uczestnicząc w realizacji procesów innowacji. Na poziom innowacyjności sieci mają wpływ jej partnerzy: przedsiębiorstwa, uczelnie, instytucje reprezentujące sferę badań i rozwoju, władze lokalne, regionalne, samorządowe i inne instytucje wspomagające rozwój wiedzy i wdrażanie innowacji w praktyce gospodarczej.

Wpływ środowiska lokalnego na innowacyjność firm przejawia się w funkcjonowaniu władz lokalnych, samorządowych, instytucji szkoleniowych,

---

<sup>8</sup> M. Dolińska, Integracja działalności innowacyjnej organizacji w sieci, [w:] J. Rymarczyk, W. Michalczyk (red.), Integracja a globalizacja, t. 1. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2006, s. 223-231, s. 225.



doradczych, pośredniczących w transferze, finansowaniu innowacji, innych przedsiębiorstw i powiązań pomiędzy nimi (sieci innowacyjnych), ośrodków naukowo-badawczych, a także w dostępie do rynku pracy wykwalifikowanej<sup>9</sup> oraz inicjatyw społecznych.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa sprzyja tworzeniu sieci wewnątrz przedsiębiorstwa oraz jego przynależności do sieci innowacyjnych przekraczających jego granice, w celu wzmocnienia lub uzupełnienia kompetencji jego personelu, niezbędnych do realizacji procesów innowacji. Sieci kreują kulturę innowacyjną na bazie relacji kształtowanych podczas przepływu, tworzenia i wykorzystywania wiedzy przez jej współpracowników w procesach innowacji.

Wiedza w sieci może być pozyskiwana ze źródeł wewnętrznych, które ewoluują w czasie wraz ze zmianą składu jej uczestników, a także z jej otoczenia. Posiadana i rozwijana przez sieć wiedza powinna wspierać zarówno bieżące zarządzanie jej działalnością, jak również opracowywanie i wdrażanie innowacji przez jej firmy partnerskie.

Zasięg działania sieci może dotyczyć rynku lokalnego, krajowego, międzynarodowego. Globalne sieci komputerowe i technologie mobilne ułatwiają bezpośrednio, natychmiastowe kontakty pomiędzy pracownikami sieci, zwiększając sprawność i efektywność ich funkcjonowania w zakresie rozwoju i wykorzystania wiedzy oraz innowacji w praktyce gospodarczej.

Sieci pozwalają odnaleźć ekspertów oraz źródła wiedzy. Są to struktury oparte na wspólnym interesie uczestników oraz na ich bezpośrednim i dobrowolnym udziale w ich działalności<sup>10</sup>.

Otwarta postawa dużych przedsiębiorstw oraz instytutów naukowo-badawczych w zakresie przepływów wiedzy może zapewnić przedsiębiorstwom, a zwłaszcza małym i średnim więcej możliwości i korzyści podczas kooperacji, dzielenia się wiedzą oraz jej wspólnej eksploatacji w procesach innowacji<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE S.A., Warszawa 2007, s. 64.

<sup>10</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 105.

<sup>11</sup> H. van der Meer, *Open Innovation. The Dutch treat*, [w:] M. K. Stasiak, J. Buijs (eds.), *Transformations, The Academy of Humanities and Economics in Lodz, The European Association for Creativity and Innovation*, Łódź 2006, pp. 267-281, s. 276.

W Polsce niewiele firm posiada własne zaplecze B+R, częściowo jest to rezultat ich likwidacji na początku transformacji, a częściowo wynika to z wysokich kosztów jego utrzymania. Ich przynależność do sieci (zwłaszcza małych, średnich firm) stwarza im szansę na korzystanie z osiągnięć nauki i zaplecza B+R, a także wdrażanie rozwiązań innowacyjnych w działalności wewnętrznej oraz na rynkach. Aktualna polityka innowacyjna naszego kraju ukierunkowana na rozwój organizacji sieciowych takich jak regionalne systemy innowacji, klastry, parki naukowo-technologiczne, współpraca firm z jednej, wielu branż w sieci stwarza im takie możliwości.

Szczególną rolę w obszarze wdrażania innowacji w praktyce gospodarczej, pełni park naukowo-technologiczny, powstający w sąsiedztwie uczelni, placówek badawczo-rozwojowych. Park - jako organizacja sieciowa, stanowi otoczenie z odpowiednią infrastrukturą, w którym przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą, zwłaszcza w sektorze nowych technologii, bądź świadczą usługi pomocnicze (np. organizacja szkoleń, seminariów, doradztwo prawne, marketingowe, ekonomiczne, w tym finansowe, pośrednictwo w finansowaniu innowacji, także z wykorzystaniem kapitału wysokiego ryzyka, wynajmowanie lokali) dla potrzeb rozwoju, wdrażania i komercjalizacji innowacji w obrębie parku oraz w innych przedsiębiorstwach z nim współpracujących podczas realizacji procesów innowacji w regionie. Niektóre firmy parku są tworzone przez członków zespołów naukowo-badawczych jako rozwiązanie typu spin-off.

W sieci powstają efekty synergiczne w zakresie wykorzystania i rozwoju wspólnych zasobów wiedzy współpracujących, a zarazem konkurujących ze sobą firm, podczas realizacji procesów innowacji. Należąco do nich duże, średnie, małe oraz mikrofirmy czerpią korzyści z rozwoju wiedzy oraz dyfuzji innowacji w sieci.

Podczas realizacji procesów innowacji współpracują ze sobą partnerzy sieci wewnętrznych, funkcjonujących w obrębie jednej firmy. Mogą to być sieci sformalizowane, działające w ramach struktur organizacyjnych, takich jak zespoły zadaniowe, projektowe, procesowe, koła jakości oraz sieci nieformalne tworzone przez pracowników przejawiających podobne zainteresowania lub zdolności twórcze, bądź aktywność w zakresie potrzeby i chęci wprowadzania zmian, które prowadzą do opracowywania, wdrażania efektywnych dla działalności firm rozwiązań innowacyjnych.

W sieciach wewnętrznych przedsiębiorstw mogą ze sobą współpracować pracownicy aktywnie uczestniczący w realizacji procesów innowacji, specjaliści

w zakresie badań i rozwoju, wdrażania nowej techniki/technologii, doskonałych procesów (produkcyjnych, gospodarczych), nowych produktów, zmian w sferze zarządzania.

Podczas realizacji procesów innowacji w sieci zachodzi zarządzanie wiedzą, które obejmuje:

- Pozyskiwanie wiedzy ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych sieci, co stanowi w niej podstawę realizacji procesów innowacji. Odbywa się ono przede wszystkim podczas nawiązywania współpracy z firmami, które stają się kolejnymi partnerami sieci, posiadającymi niezbędne, uzupełniające w stosunku do jej dotychczasowych – kompetencje. Dostawcami wiedzy wykorzystywanej w procesach innowacji mogą być instytucje sfery B+R, uniwersytety, firmy specjalizujące się w transferze rozwiązań innowacyjnych (inkubatory przedsiębiorczości) funkcjonujące w sieci, a także stanowiące sieć parki naukowo-technologiczne, czy klastry oraz współpracujący z nimi przedstawiciele władz regionalnych, lokalnych, samorządowych. Sposobem na pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz jest zatrudnianie specjalistów oraz wykształconych, posiadających zdolności twórcze pracowników w firmach sieci, a także realizowana w ramach sieci współpraca pomiędzy firmami, które posiadają duży potencjał innowacyjny. W sieci istnieje dostęp do zaplecza B+R i większe możliwości finansowe tworzenia rozwiązań udoskonalonych, w tym z wykorzystaniem naśladownictwa, na bazie stosowanych w niej do tej pory innowacji, a także korzystanie z gotowych opracowań i rozwiązań innowacyjnych, udostępnianych sobie przez partnerów sieci. Wiedza dostępna w sieci może być pozyskiwana i wykorzystywana przez jej firmy partnerskie z wykorzystaniem benchmarkingu, podczas organizowania wspólnych wystaw, targów, prezentacji, szkoleń, spotkań integracyjnych, a także w wyniku zakładania nowych firm przez przedsiębiorczych pracowników, organizowania spotkań nieformalnych pracowników firm partnerskich sieci, reprezentujących wspólne zainteresowania, w tym w ramach klubów, również innowatorów.
- Tworzenie oraz rozwijanie wiedzy przez współdziałanie, które dotyczy wiedzy nowej dla partnerów sieci, do tej pory nie istniejącej, bądź przez nich jeszcze nie wykorzystywanej. Ma ono miejsce podczas prowadzenia przez wyspecjalizowane firmy sieci prac B+R, realizowania wspól-

nych strategii, projektów naukowo-badawczych, prowadzenia ekspansji na nowe rynki, także zagraniczne.

- Gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy odbywające się w firmach partnerskich sieci, które mają dostęp zgodnie z obowiązującymi je umowami do określonych, wspólnych zasobów wiedzy.
- Przepływ wiedzy zachodzi w trakcie współpracy partnerów sieci realizowanej w zakresie procesów innowacji i może się odbywać za pośrednictwem dokumentów, ludzkich umysłów, opracowań, odpowiednich struktur organizacyjnych, systemu informatycznego, oprogramowania funkcjonującego w obrębie sieci. Ma on miejsce podczas przygotowywania wspólnych planów, raportów, rozwiązywania problemów, opracowywania i realizacji wspólnych projektów, w trakcie transferu rozwiązań innowacyjnych, również podczas rozmów i dyskusji, szkoleń, korzystania z konsultingu, w trakcie spotkań formalnych i nieformalnych, kiedy zachodzi przekazywanie wiedzy dotyczącej innowacji. Promocja innowacji i sprzedaż innowacji w obrębie sieci lub na rynkach jej firm partnerskich (zewnętrznych w stosunku do sieci) sprzyja rozprzestrzenianiu się wiedzy wykorzystywanej w innowacjach powstających w sieci.

Do przekazywania wiedzy w sieci wykorzystywane są następujące elementy systemów informacyjnych<sup>12</sup>:

- bazy wiedzy, bazy danych,
- systemy wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem, koordynujące współpracę z partnerami/klientami (ERP - Enterprise Resource Planning – zintegrowane zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, CRM – Consumer Relationship Management – zarządzanie relacjami z klientami),
- systemy obiegu dokumentów,
- wideokonferencje, telekonferencje,
- Internet, Intarnet, technologie mobilne.

---

<sup>12</sup> A. Błaszczuk, Korzyści zarządzania wiedzą, [w:] A. Błaszczuk, M. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 54, 55.

Powiązane ze sobą w sieci instytucje i firmy łączą swoje wielodyscyplinarne kompetencje, integrują zróżnicowane zdolności personelu i zasoby wiedzy aby tworzyć oraz wprowadzać na rynki nowoczesne technologie i produkty.

Wiedza tworzona i przesyłana w ramach organizacji sieciowej dla potrzeb innowacji, jest w niej w sposób zorganizowany gromadzona, przesyłana do miejsc jej wykorzystania i rozwijana w czasie, co powoduje, że organizacja taka staje się ekspertem w zakresie tworzonych na jej bazie rozwiązań innowacyjnych oraz ich właścicielem.

### **Podsumowanie**

W GOW motorem postępu i związanego z nim rozwoju wiedzy są innowacje i nowoczesna technologia, dla których podstawowe znaczenie w zakresie ich wykorzystania w praktyce gospodarczej ma poziom wykształcenia społeczeństwa i związane z nim kompetencje ludzi oraz struktury organizacyjne takie jak sieci, sprzyjające elastycznemu reagowaniu na zmiany, efektywnemu przepływowi i wykorzystaniu wiedzy w innowacjach.

Kooperacja i konkurencja w ramach sieci aktywizują jej uczestników do ustawicznego podnoszenia swoich kompetencji oraz efektywnego korzystania przez nich z osiągnięć nauki i postępu technicznego, w tym z technologii teleinformatycznych. Mobilizują ich do udziału w procesach innowacji i uczenia się z korzyścią dla ich przyszłej, bezpiecznej pozycji na rynku. Sieć stwarza warunki do wzrostu wartości wiedzy jej firm partnerskich i aktywizuje ich działalność ukierunkowaną na budowę GOW.

**Literatura**

1. Błaszczuk A., Brdulak M., Guzik M., Pawluczuk A. (red.), Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
2. Janasz W., Koziół K., Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, PWE S.A., Warszawa 2007.
3. Making Realisty of the European Area: Guidelines for EU Research Activities (2002-2006), COM (200) 612/final, European Commission 2000.
4. Matusiak K. B., Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka i instytucje, Instytut technologii Eksploatacji – PIB, Radom-Łódź 2006.
5. Nahapiet J., Gratton L., Rocha H. , Knowledge and relationships: when cooperation is the norm, *European Management Review*, 2005, No. 2.
6. Pomykalski A., Zarządzanie innowacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
7. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
8. Procesy innowacyjne w polskiej gospodarce, Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 26, Warszawa 2005.
9. Pyka J., Nowoczesność przemysłu i usług, TNOiK, Katowice 2006.
10. Rymarczyk J., Michalczyk W. (red.), Integracja a globalizacja, t. 1. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
11. Rześny-Cieplińska J., Strategie innowacyjności w polityce europejskiej i ich wykorzystanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa, [w:] Urbańczyk E. (red.), *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
12. Stasiak M. K., Buijs J. (eds.), *Transformations*, The Academy of Humanities and Economics in Lodz, The European Association for Creativity and Innovation, Łódź 2006.
13. Wujek A., Regionalne systemy innowacyjne (RSI) jako czynnik wzmocnienia konkurencyjności regionów, [w:] M. Czernielewska-Rutkowska, E. Karasiński (red.), *Łódzkie Towarzystwo Naukowe*, Łódź 2004.

**ORGANIZATION INNOVATIVENESS IN KNOWLEDGE-BASED ECONOMY****Summary**

Now knowledge-based economy is built in our country in accordance with assumptions of EU innovative politics. In this economy the knowledge is developed and applied in innovations and they are knowledge products resultant from the execution of innovation processes in network organization. Synergic effects in these processes arrive during knowledge application and development in firm-partners of the network organization.

*Translated by Małgorzata Dolińska*