

**Dariusz SKORUPKA\***  
**Anna SABAT\*\***

## **WPŁYW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W REGIONALNYCH SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH NA WZROST KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

*Zarządzanie wiedzą w organizacjach działających w regionalnych sieciach zarówno z poziomu samej organizacji jak i całej sieci współprzyczynia się do zwiększenia liczby i jakości relacji międzyorganizacyjnych, co podnosi kapitał intelektualny (w tym społeczny) organizacji sieci i sprzyja integracji tych sieci z sieciami lokalnymi, krajowymi i globalnymi.*

*Pomoc publiczna, inicjatywy samorządowe przedsiębiorców prowadzą do intensyfikacji relacji międzyorganizacyjnych, co sprzyja powstawaniu rozbudowanych sieci oraz organizacji koordynujących ich działanie.*

*Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, konkurencyjność regionów*

### **WSTĘP**

Rozwój sieci relacji międzyorganizacyjnych został zachwiany przez światowy kryzys ekonomiczny. Wsparcie publiczne inicjatyw mających na celu rozwój kompetencji w regionach, wsparcie biznesu i ośrodków naukowo badawczych, jest kluczowe dla budowania konkurencyjnej gospodarki regionalnej opartej na wiedzy, sprzyja wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie przez wzrost kapitału społecznego i intelektualnego, zaufania i innych tzw. miękkich czynników zarządzania generujących twarde czynniki zarządzania, takie jak: innowacyjność, inwestycje, dywersyfikacją wyrobów, poprawą ich jakości i obniżenie kosztów wytwarzania.

Dostępne dane statystyczne i wytwarzane dokumenty w części tylko charakteryzują badane procesy w regionie, albowiem do chwili obecnej sporadycznie tylko i frag-

---

\* płk dr hab. inż. Dariusz SKORUPKA, prof. nadzw. WSOWL i UJK - Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

\*\* mgr Anna SABAT - Instytut Zarządzania Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

mentarycznie zwracano uwagę na istniejące sieci relacji międzyorganizacyjnych ich identyfikację i pomiar, zwłaszcza zaś zasadniczo nie badano ich wpływu na generowanie kapitału intelektualnego w regionie i jego pomiar oraz badanie relacji między siecią relacji międzyorganizacyjnych, a kapitałem intelektualnym, tworzeniem i wdrażaniem innowacji w regionie.

## 1. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W REGIONIE

Wiedza i informacja, ich jakość i aktualność stają się dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności<sup>1</sup>. Konkurencją nazywane jest zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych<sup>2</sup>. Przewaga konkurencyjna zależy od tego, jak efektywnie firma buduje, dzieli i wykorzystuje wiedzę swoich pracowników. Efektywność pozyskiwania wiedzy zależy od wyspecjalizowania się pracownika w danym obszarze wiedzy. Zastosowanie zależy od wspólnego wykorzystania wiedzy wielu specjalistów<sup>3</sup>.

W procesie badawczym oparto się na modelu przepływu wiedzy i podejmowania decyzji ujętym na rysunku 1. Poznanie, jak pokazuje rysunek 1, oznacza możliwość zaobserwowania różnicy między systemem gwarantującym powtarzanie naszych wyborów, a systemem zmieniającej się wiedzy, stanowiący nieokreśloną część wpływającą na procesy zarządzania w przedsiębiorstwie. Podjęcie decyzji oznacza, że zmieniający się system przechodzi przez sferę zmieniającej się sieci, jej powiązania i relacje finansowe, wykorzystując zasoby wiedzy i bogactwo możliwości badawczych. Usunięcie stopnia swobody oznacza, że każdy koniec, w każdej dziedzinie, musi zbiegać się z kolejnym początkiem. Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach w oparciu o poznanie staje się wartością generującą zysk w przedsiębiorstwie i wtedy gwarantuje się, że na sieci i zasoby finansowe, rozmowę i działanie, patrzymy pod względem ich utrzymania, nawet w formie ich zmiany, rozbieżności, obrotu czy upadku. Jeśli istnieje jeden warunek, który gwarantuje, że o czymś wiemy, to jest on bazą do właściwej wiedzy. Poznanie oznacza, że każda zmianą nie jest zmiana idącą tylko w jednym kierunku: od jednego przedsiębiorstwa do drugiego, ale również wraca do organizacji wysyłającej wiedzę. Oznacza to, że każde powiązanie działa biorąc pod uwagę zarówno codzienną niezależność, jak i komunikacyjną współzależność w obu kierunkach. Sieć powiązań generuje wiedzę.

Wiedza jest podstawową kategorią procesu, produktem reprodukcji stanowiącym różnicę między samym sobą, a środowiskiem w systemie. Ta wiedza nie musi być prawdziwa dla zewnętrznego obserwatora działającego w tych samych warunkach, ale stanowi narzędzie planowania przepływu pracy – podstawę zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Znajomość systemu jest generowana przez dokonywane wybory, jest to wiedza, bez której żaden wybór nie byłby możliwy, jako że

<sup>1</sup> W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, wyd. Difin, Warszawa 2002.

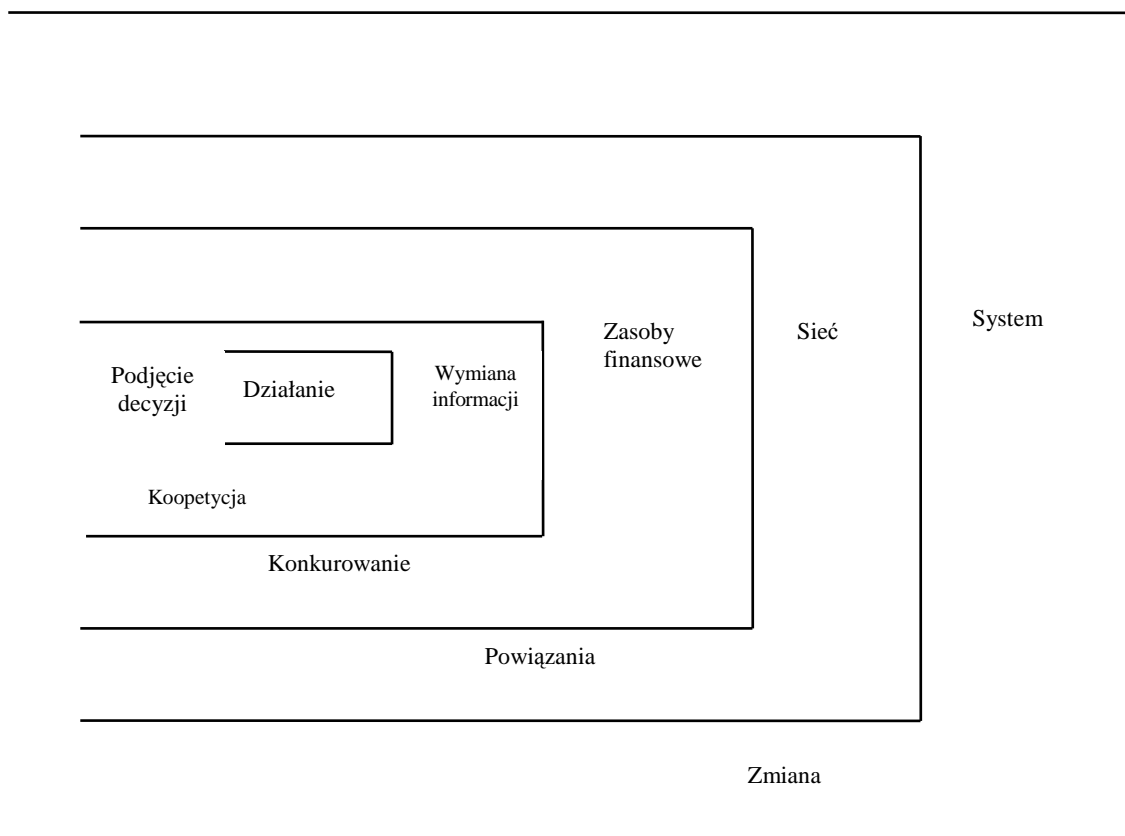
<sup>2</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora Tonik, Toruń 2000.

<sup>3</sup> H. Demsetz, *The theory of the firm revisited*, *Journal of Law*, [w:] "Economics and Organization" 4/1988, s. 141-161.

<sup>4</sup> L. Kiełtyka, *Integracja IT z systemami zarządzania w organizacjach gospodarczych*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006, s. 58.

ponownie wchodzi w zakres ignorancji nieoznaczonego stanu, w formie której każda wiedza jest rozpoznawana jako poznawcza, nie w późniejszym rozrachunku, ale na samym początku.

Wiedza oznacza kompetencje. Kompetencja oznacza użycie i kontrolę wątpliwości. Funkcjonowanie w sieci, systemie, klastrze, wydaje się dobrym wyborem<sup>5</sup>. Używając go, cały czas organizacja znajduje się w odpowiedniej sytuacji, aby sprawdzić swoją wiedzę, polegać na niej, rozwijać wiedzę którą prezentuje system. To właśnie przede wszystkim wywołuje wiedzę.



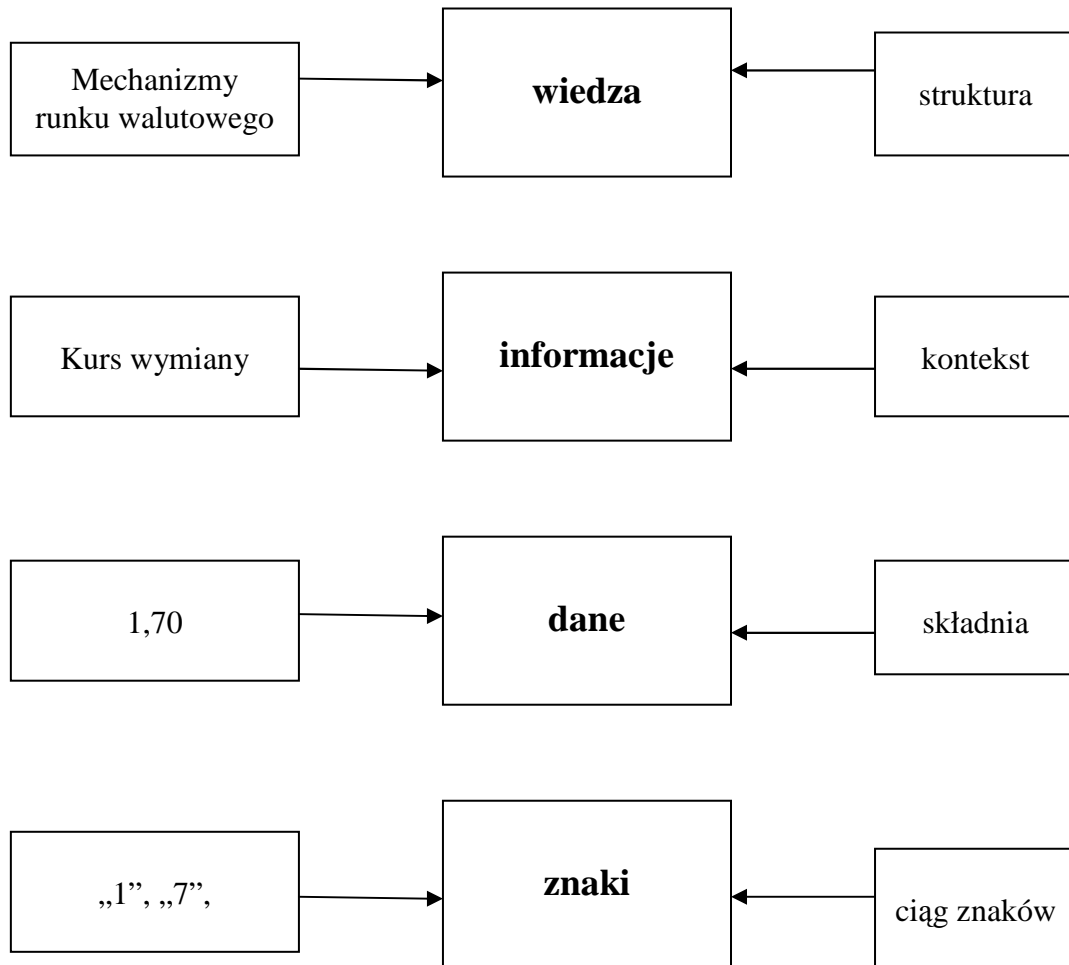
Rys. 1. Przepływy wiedzy w podejmowaniu decyzji przez sieć

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Baecker D., *Why Knowing?*, *Dirk Baecker's Journal, SystemOne, Austria, march 2008*

Definicją, którą będziemy się posługiwać w celu analizy opisywanych zagadnień i zrozumienia zarówno zjawisk zachodzących w badanych przedsiębiorstwach, jak i interpretacji wyników, jest definicja Thomasa H. Davenporta i Larry'ego Prusaka. Twierdzą oni, że zarządzanie wiedzą to nic innego niż połączenie doświadczenia, ocen wartości, informacji o kontekście oraz analitycznego myślenia. Razem zapewniają one pewne ramy dla oceny i procesu selekcji nowych doświadczeń i informacji<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 468.

<sup>6</sup> T. H. Davenport, Prusak L., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998.



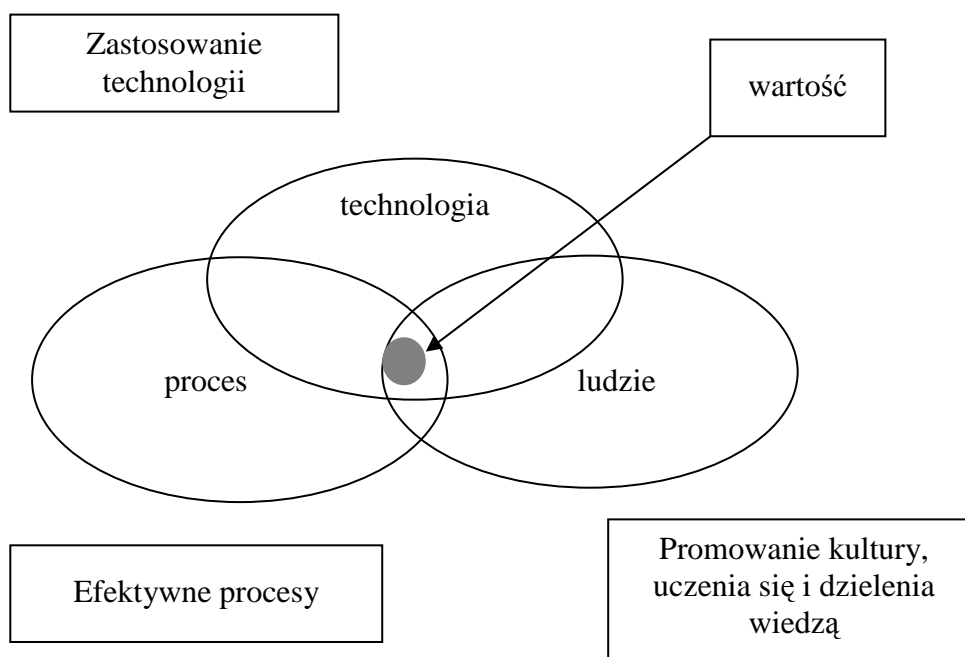
Rys. 2. Relacje w hierarchii pojęć

Źródło: Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

Wiedza różni się od informacji: „wiedza to zdolność do efektywnego działania”, podczas gdy informacja to zaledwie „znajomość rzeczy”. „Informacja to każdy czynnik, dzięki któremu ludzie lub urządzenia automatyczne mogą bardziej sprawnie, celowo działać”. „Informacja to materialny lub niematerialny obszar, który redukuje niepewność dotyczącą stanu lub wydarzenia” (Lucas, 1976). „Informacja to dane poddane obróbce w celu wykorzystania ich do podejmowania decyzji”. Dane są to elementy składowe informacji, „zmętniała zawieszina” ery informacyjnej. Liczby mogą zostać pogrupowane w tabele, nuty w muzykę. O tym, czy informacja stanie się wiedzą, tzn. czy pozwoli innym nauczyć się czegoś w wyniku obcowania z nią, zależy od umiejętności osoby przedstawiającej te informacje.

- wiedza jest związana z ludźmi - gdy mówimy o wiedzy na myśl przychodzi nam jej posiadacz: „tylko kierownik wie jak to zrobić”; „ja nie wiem ale wie to mój przedstawiciel regionalny”;
- wiedza jest tworzona w czasie teraźniejszym;

- wiedza należy do społeczności - wiedza jest po to, aby dominować nad lub służyć innym ludziom;
- wiedza przepływa przez społeczności i organizacje na różne sposoby - mogą to być regulaminy, demonstracje, „plotki” itp.;
- nowa wiedza powstaje na styku wiedzy poprzedniej. Bez wiedzy „złej”, „starej” nie można tworzyć wiedzy „nowej” i „lepszej”. Żeby stworzyć lepszą reklamę, agencja reklamowa musi wiedzieć dlaczego inne reklamy są złe.



Rys. 3. Proces synergii pomiędzy trzema komponentami: ludźmi, procesami zarządzania wiedzą i rozwojem technologii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie EIRMA, *The Management of Corporate Knowledge*, Paris 1999

Wiedza jest zasobem niematerialnym, kształtującym się w wyniku systematycznego rozwijania umiejętności, doświadczenia oraz dostrzegania i wykorzystywania szans oraz umiejętnego unikania pojawiających się zagrożeń. Wiedza i kapitał intelektualny stanowią podstawę sukcesu organizacji<sup>7</sup>. Jest ona surowcem dla przyszłości, ponieważ przesądza o inteligencji przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Świadomość znaczenia wiedzy w życiu człowieka i działalności organizacji znalazła odzwierciedlenie w próbach stworzenia systemu zarządzania nią<sup>9</sup>. Zarządzanie wiedzą to sztuka tworzenia wartości przy

<sup>7</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 40-45.

<sup>8</sup> E. Skrzypek, *Wycena wiedzy i kapitału intelektualnego i ich wpływ na efektywność organizacji*, [w:] *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, pod red. Z. Szyjewski, J. S. Nowak, J. K. Gabera, WNT, Warszawa 2004, s. 13.

<sup>9</sup> W. Grudzewski, I. K. Hejduk, *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

pomocy niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. To fuzja zarządzania zasobami ludzkimi, informacją przy wykorzystaniu dostępnych technologii informatycznych. Zarządzanie wiedzą stało się wyzwaniem, nową wartością, fundamentem wszystkich wewnętrznych organizacyjnych działań<sup>10</sup>.

Wiedza pomaga inwestować potencjał we właściwe cele i kierunki. Kluczowe znaczenie w osiągnięciu lepszych od konkurencji wyników ma systematyczne jej aktualizowanie. Ważne, żeby to robić szybciej od innych. Świadome kształtowanie umiejętności skutecznego działania w kontekście biznesowym - jako proces - stoi obecnie na czele strategii przedsiębiorstw. Polega na ujęciu doświadczenia organizacji w ramy systemowe w taki sposób, aby było ono łatwo i szybko oraz efektywnie kosztowo dostępne dla każdego z pracowników stosownie do jego zainteresowań i uprawnień. W gospodarce XXI wieku to wiedza jest najcenniejszym zasobem, który decyduje o rozwoju ekonomicznym regionu. Produkty, w których zasoby wiedzy stanowią podstawę, są najbardziej konkurencyjne na rynku. Ograniczeniu ulega znaczenie zasobów naturalnych i nisko wykwalifikowanej siły roboczej, rośnie zaś rola kapitału ludzkiego<sup>11</sup>.

## 2. KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM

Koncepcja zarządzania wiedzą zwykle nie powstaje z próżni, a większość wdrażanych programów budowana jest na bazie wcześniejszych inicjatyw związanych z zarządzaniem jakością, procesami, projektami, czy szkoleniami i rozwojem pracowników. Podkreślana jest jednak konieczność całościowego, systemowego podejścia do procesu zarządzania wiedzą – rozpoczynającego się od postawienia wynikających ze strategii firmy celów biznesowych, identyfikacji problemów i potrzeb, a kończącego na kontroli uzyskiwanych wyników. Potrzeba całościowego spojrzenia na procesy identyfikacji, zdobywania, tworzenia, transferu i wykorzystania wiedzy organizacji jest tym większa, im większe są potrzeby informacyjne poszczególnych pracowników i im mniejsza jest przewidywalność tych potrzeb, a także rozwoju procesu wdrażania innowacji<sup>12</sup>. Konieczność przyspieszenia procesu przekształcania pomysłów klientów i pracowników w odnoszące sukces rynkowy produkty wymaga burzenia organizacyjnych barier i udostępniania pracownikom potrzebnej wiedzy w odpowiedniej formie, czasie i miejscu. Organizacja ucząca się musi doceniać różnorodność poglądów, zatem jej kultura powinna propagować zasadę partycypacji pracowników w zarządzaniu, a szczególnie w wytyczaniu głównych celów, w postaci wizji czy strategii<sup>13</sup>.

Rzeczywistość ekonomiczna może zostać właściwie zinterpretowana jedynie dzięki rzetelnej analizie statystyczno-empirycznej zmieniającej się struktury istniejących instytucji. Według uznanych metodologii<sup>14</sup>, w przeprowadzonych badaniach przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego, analizie poddano m.in. potencjalny

<sup>10</sup> E. Skrzypek, *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały*, pod red. W. Ćwika, Z. Szymański, Wydawnictwo Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Zamość 2004, s. 303.

<sup>11</sup> Na podst. A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą, koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>12</sup> A. H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.

<sup>13</sup> *Firma w otoczeniu globalnym*, pod red. J. Bogdaniecko, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006, s. 132.

<sup>14</sup> Por. Z. Olesiński, *Zarządzanie w regionie, Polska - Europa - Świat*, Wydawnictwo Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005.

wpływ realizacji wspólnych przedsięwzięć, nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych na stopień zaawansowania zarządzania wiedzą i jego wpływ na konkurencyjność sektora biznesu w województwie oraz na szeroko rozumiany rozwój gospodarczy, ze szczególnym uwzględnieniem korelacji zachodzących pomiędzy sferą przedsiębiorczości a samorządem i instytucjami publicznymi.

W wyniku przeprowadzonych badań pt: "Diagnoza stanu i potencjału konkurencyjnego klastrów w województwie świętokrzyskim" uzyskano 1041 ankiet organizacji województwa świętokrzyskiego, w tym 13 ankiet gmin, 10 ankiet organizacji nauki i wsparcia biznesu.

Badania były dokumentowane sprawozdaniami i analizami. Opracowanie diagnozy stanu zarządzania wiedzą badań było możliwe dzięki przychylności samych przedsiębiorców w udzielaniu odpowiedzi oraz angażowaniu się w działania dotyczące projektu. Zaobserwowanie tendencji społecznych, które mogą przyczynić się do wykorzystywania dostępnych szans rozwoju gospodarczego, polegających na umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów<sup>15</sup>, stało się punktem wyjścia do badań przedsiębiorstw.

W celu zdefiniowania nasilenia koncentracji poszczególnych branż w badaniach posłużono się obliczeniem wskaźnika lokalizacji<sup>16</sup>. Bada on skupiska poszczególnych branż pod względem liczby zatrudnienia.

$$WL = (E_{BR} / E_R) / (E_{BK} / E_K) \quad (1)$$

gdzie:

WL – wskaźnik lokalizacji;

$E_{BR}$  – średnie zatrudnienie w danej branży w danym regionie;

$E_R$  – średnie zatrudnienie ogółem w badanym regionie;

$E_{BK}$  – średnie zatrudnienie w badanej branży w całym kraju;

$E_K$  – średnie zatrudnienie w kraju;

Jeżeli  $WL < 1$  oznacza to, że zatrudnienie w danej sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności należy do mniej znaczących w regionie.  $WL = 1$  sugeruje, że lokalne zapotrzebowanie na produkcję danej branży jest w całości zaspokajane przez lokalne rynki oraz że brakuje eksportu produkowanych surowców poza badany obszar. Jeżeli  $WL > 1$ , oznacza to, że region posiada większy procentowy udział zatrudnienia w danym przemyśle niż gospodarka narodowa łącznie. Wskaźnik większy od jedności świadczy o tym, że produkty lokalnej gospodarki sprzedawane są na zewnątrz regionu w stopniu istotnym dla całego kraju.

<sup>15</sup> F. Fukuyama, *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa – Wrocław, PWN 1997, s. 20.

<sup>16</sup> W. Klosterman, E. Richard, K. Richard Brail, and G. Earl Bossard, *Spreadsheet Models for Urban and Regional Analysis*, Florida State University, Department of Urban and Regional Planning Methods III: Forecasting, 1993.

Tabela 1. Wskaźnik lokalizacji dla badanych branż

Sieć, bądź jej załączek	Wskaźnik lokalizacji
Grono Targowe Kielce	1,48
Grono turystyczne	0,59
Biomasa Świętokrzyska	1,07
Skupisko ogrodniczo – sadownicze i spożywcze	1,07
Grono odlewnicze	1,02
Grono usług budowlanych	1,03
Sieć branży medycznej	0,96

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2006*

Wskaźnik lokalizacji pokazuje, iż dla województwa świętokrzyskiego branżą działającą w największym skupisku są przedsiębiorstwa około targowe, zajmujące się branżą wystawienniczą, skupione w Izbie Gospodarczej Grono Targowe Kielce. Na drugim miejscu są przedsiębiorstwa zajmujące się odnawialnymi źródłami energii oraz branża rolniczo – spożywcza, gdzie szczególną rolę przypisuje się przedsiębiorstwom przetwórczym, chłodniom oraz sadowniczym. Odkryte w 2001 roku grono budowlane znalazło się na czwartym miejscu według znaczących sieci międzyorganizacyjnych regionu. Wskaźnik osiągnął wartość istotną, czyli powyżej wartości 1 także w gronie odlewniczym, o ile jednak w przypadku Grona Targowego można mówić o znaczącym wyróżnieniu się sektora, tak w pozostałych przypadkach przewaga ta jest już niewielka.

Załączek sieci skupiającej przedsiębiorstwa i instytucje branży medycznej osiąga wskaźnik zbliżony do 1. Uważa się, iż będzie on rósł w najbliższej przyszłości, ponieważ branża medycyny estetycznej, nowoczesnych centrów sanatoryjnych w regionie świętokrzyskim przeżywa obecnie etap dynamicznego rozwoju.

Branża turystyczna osiągnęła najniższy wskaźnik, na co mógł wpłynąć fakt, iż region świętokrzyski pod względem turystycznym nie może równać się z takim województwami, jak: pomorskie (0,88) czy mazowieckie (1,88), ale w warunkach województwa świętokrzyskiego, uwzględniając dodatkowo stopień rozwoju turystyki oraz atrakcyjności geograficznej, branża ta stanowi perspektywiczny załączek nowej sieci.

Z przeprowadzonych badań w województwie świętokrzyskim na próbie 1041 organizacji wynika, iż najbardziej zaawansowane prace nad zarządzaniem wiedzą prowadzą przedsiębiorstwa, które w sieciach nawiązują większą ilość relacji oraz ich wskaźnik konkurencyjności jest wyższy od pozostałych.

Zdolność do nawiązywania relacji otrzymano przez zsumowanie uzyskanych przez respondentów organizacji, z którymi współpracuje ich organizacja i podzielenie przez liczbę respondentów. Współczynnik ten wskazuje, że zinstytucjonalizowane sieci mają nie tylko większą zdolność do generowania kapitału społecznego, o czym mówi tabela – lecz także zdecydowaną przewagę nad niezinstytucjonalizowanymi sieciami w nawiązaniu relacji.



Tabela 2. Funkcjonowanie relacji międzyorganizacyjnych i powstawanie innowacji w badanych sieciach relacji międzyorganizacyjnych

Sieć, bądź jej załączek	Liczba przebadanych przedsiębiorstw, instytucji otoczenia, urzędów, itp.	Wskaźniki konkurencyjności	
		Zdolność do nawiązywania relacji	Zdolność do wytwarzania nowych produktów i usług
Grono Targowe Kielce	10	1,8	1,4
Grono turystyczne	281	1,8	0,96
Biomasa Świętokrzyska	8	1,6	1,25
Skupisko ogrodniczo – sadownicze i spożywcze	212	1,08	0,94
Grono odlewnicze	51	1,06	1,07
Grono usług budowlanych	261	1,15	1,3
Sieć branży medycznej	112	0,8	0,89
Inne przedsiębiorstwa	106	0,47	0,47
<b>RAZEM</b>	<b>1041</b>		

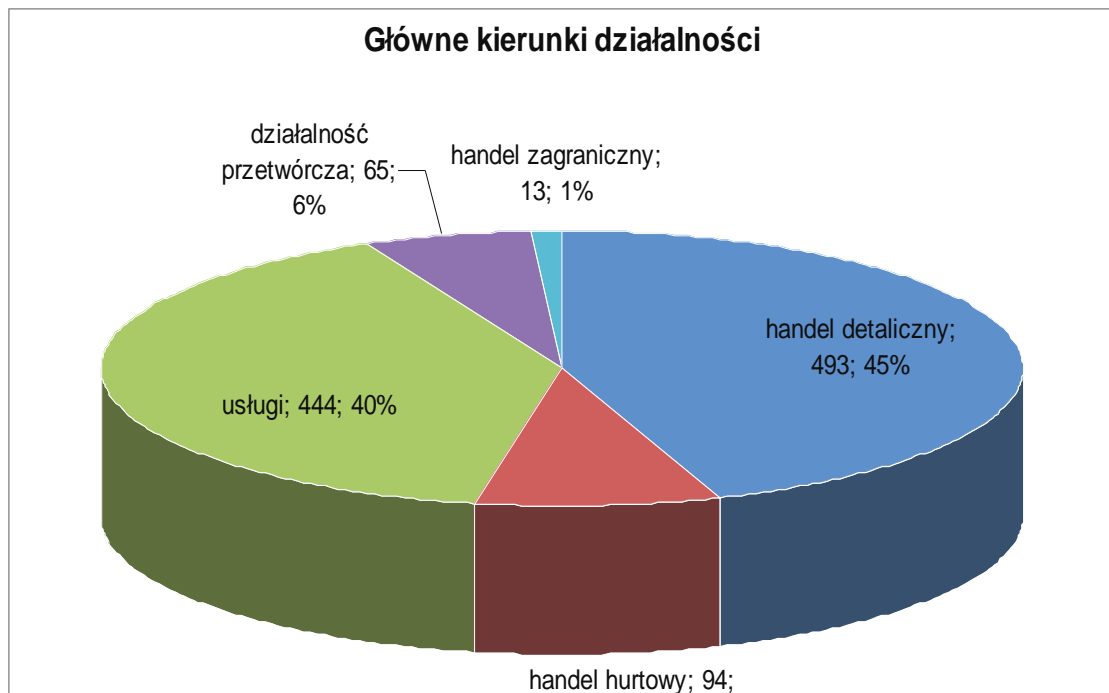
*Źródło: Z. Olesiński, A. Sabat, Diagnoza i szczegółowa analiza stanu i potencjału konkurencyjnego klastrów w województwie świętokrzyskim, [w:] Gazeta Wyborcza, Kielce z dnia 28 grudnia 2007 roku, s. 6 – 7*

Relatywnie najwięcej relacji wskazali respondenci związani z Gronem Targowym Kielce, gronem turystycznym, odlewniczym i biomasy. Potwierdzeniem tezy, iż sieć sprzyja nawiązywaniu relacji jest fakt, że przedsiębiorstwa luźno związane z inicjatywą sieciową lub niefunkcjonujące w takich strukturach, mają mniej rozwinięte relacje międzyorganizacyjne.

Zdolność do wytwarzania nowych produktów i usług w przedsiębiorstwach działających w danym skupisku zmierzono podobnie. Zsumowanie innowacje wskazane przez respondentów podzielono przez liczbę respondentów.

Skupiskiem przedsiębiorstw o największym potencjale innowacyjnym jest Grono Targowe Kielce. Obecność na drugim miejscu klastra budowlano-ceramicznego związana jest nie tyle z instytucjonalizacją klastra, ile bardzo dużym, jak na warunki Polski, potencjałem przedsiębiorstw budowlano-materialnym i produkcji materiałów budowlanych w regionie, i znacznym zaawansowaniem wykorzystania nowoczesnych technologii przy wytwarzaniu największej jakości produktów i usług.

Wśród przebadanych organizacji główny profil działalności stanowi handel i usługi (rys. 4). Najwięcej przebadanych przedsiębiorstw działa w branży ogrodniczo – spożywczej, związanej z przetwórstwem spożywczym i sadownictwem (212 organizacji), w branży turystyczno – wystawienniczej (291 organizacji) oraz w branży budowlano – ceramicznej (261 przebadanych organizacji).



Rys. 4. Główne kierunki działalności

*Źródło: Opracowanie własne*

Posiadanie długofalowej strategii rozwoju przez 56% przedsiębiorców zwiększa ich szanse na stale zmieniającym się rynku. Przedsiębiorstwa formułują cele, do których będą dążyć w najbliższych latach. Najważniejszym jest zdobycie nowych rynków zbytu (48%). Badając wpływ procesów przepływu wiedzy na kreowanie innowacyjności, udało się policzyć, iż w przedsiębiorstwach inspiracją do wdrażania innowacji były w 67 % własne pomysły, a także wykorzystywanie ogólnodostępnych informacji oraz zakup produktów od innych firm. Najczęściej były one finansowane z kapitału własnego (źródło wystąpiło we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, w których wprowadzane były zmiany), kredytów bankowych (w 198 przedsiębiorstwach), leasing (69 przedsiębiorstw), pożyczki od znajomych (65 odpowiedzi) oraz współfinansowane z funduszy unii europejskiej (w 18 badanych przedsiębiorstwach). Najistotniejszymi barierami w pozyskiwaniu środków unijnych jest długi okres rozpatrywania i oceny wniosków aplikacyjnych, brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków unijnych oraz brak wiedzy i informacji nt. możliwości uzyskania dotacji.

Transfer wiedzy w sieci jest znacznie ułatwiony w porównaniu z siecią lokalną. W wyniku powstania i funkcjonowania klastra zmienia postrzeganie relacji międzyorganizacyjnych. W szczególności rozwój relacji międzyorganizacyjnych sprzyja wzrostowi kapitału intelektualnego organizacji, czyli wzrostowi wiedzy organizacji.

W pierwszym etapie badań zostały przeprowadzone badania na 82 przedsiębiorstwach skupionych w sieci branży odlewniczej i ceramicznej, z których 41 należało do wcześniej zidentyfikowanego i wielokrotnie opisywanego klastra producentów odle-

wów<sup>17</sup>, a 41 do podobnie przebadanego klastra producentów płytek ceramicznych<sup>18</sup>. Badano występowanie relacji danego przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami, agendami rządowymi, kredytowymi, organizacjami społecznymi i innymi partnerami wskazanymi przez respondentów. Każdą relację określono jako rynkową (na ogół transakcje kupna-sprzedaży), prawną (na ogół obowiązki wynikające z obowiązkowego prawa np. w urzędzie skarbowym z wyjątkiem umów własnościowym i umów kupna-sprzedaży, kapitałowe (kupno-sprzedaż firmy bądź udziałów lub aukcji), społeczne (kontakty telefoniczne, wizyty, zobowiązania towarzyskie). Każda relacja mogła otrzymać ocenę od 1 – 4. Dana firma z partnerem mogła mieć 1,2 lub nawet 3 i 4 rodzaje relacji, (czyli maksimum  $4 \times 4 = 16$  pkt) dodatkowo punktuja łączy za daną relację (od 16 pkt) były wzbogacane o ocenę satysfakcji od 1 – 7 pkt. Respondenci wskazywali na ogół po 1 – 2 rodzajów relacji i raczej nisko oceniali satysfakcję, stąd przedsiębiorstwa mające najwięcej punktów (np. Ceramika Nowa Gala S.A. – 82 pkt) czy Zaltan A.J. Woźniak sp.c. – 80 pkt, lub Ceramika Color Sp.oz.o. – 70 pkt wskazywały kilku – kilkunastu partnerów.

Tabela 3. Ocena więzi międzyregionalnych

		<b>Wartość relacji</b>
1.	<b>Łącznie 82 respondentów</b>	2556
	w tym: dostawcy	942
	odbiorcy	1055
	agendy rządowe	167
	kredytodawcy	162
	organizacje społeczne	180
	pozostali interesariusze	50
2.	<b>Odlewnie 41</b>	1195
	w tym: dostawcy	325
	odbiorcy	550
	agendy rządowe	105
	kredytodawcy	96
	organizacje społeczne	95
	pozostali interesariusze	24
3.	<b>Ceramika 41</b>	1361
	w tym: dostawcy	617
	odbiorcy	505
	agendy rządowe	62
	kredytodawcy	66
	organizacje społeczne	85
	pozostali interesariusze	26

*Źródło: Z. Olesiński, A. Sabat, Kształtowanie relacji sieci globalnych z lokalnymi na przykładzie koneckiego klastra odlewniczego i ceramicznego, w: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 13*

<sup>17</sup> Z. Olesiński, A. Sabat, *The Piotrków Trybunalski-Końskie-Kielce-Starachowice-Ostrowiec Świętokrzyski Foundry Cluster*, [in:] *The emergence and development of clusters in Poland*, pod red. E. Bojar, Z. Olesiński, DIFIN, Warsaw 2007, pp. 110 – 115.

<sup>18</sup> Z. Olesiński, A. Predygiel, A. Sabat, *The Końskie-Opoczno-Przysucha-Tomaszów Mazowiecki Tile Cluster*, [in:] *The emergence and development of clusters in Poland*, pod red. E. Bojar, Z. Olesiński, DIFIN, Warszawa 2007, pp. 130 – 140.

Podobnie firmy klastra odlewniczego – COM Maleniec Sp.żo.o. – 103 pkt, Zakład Odlewniczo-Mechaniczno-Handlowy Wójcik – 71 pkt, czy Grant Sp.żo.o. – 70 pkt. Przeciętnie poszczególne firmy uzyskiwały od 15 – 60 pkt, czyli respondenci wskazywali powyżej kilku partnerów.

Jak widać zasadniczo lepiej rozwinięte relacje ma sieć branży odlewniczej z wyjątkiem współpracy z dostawcami, co należy tłumaczyć specyfiką branży.

## WNIOSKI

1. Istnieje potrzeba przeprowadzenia szczegółowych badań dotyczących stanu rozwoju wiedzy zwłaszcza w regionach Polski Wschodniej, gdzie właściwa diagnoza przyczyni się do prowadzenia skutecznych działań mających na celu odnalezienie sposobu najefektywniejszego realizowania celu budowy gospodarki opartej na wiedzy w regionach. Z pewnością wyzwaniem jest jak najlepsze wykorzystanie członkostwa w Unii. Przy ograniczonych środkach własnych niezbędne jest jak najlepsze wykorzystanie instrumentów oferowanych przez UE. Trzeba zwrócić uwagę, czy regiony słabiej rozwinięte z braku jasno określonych własnych priorytetów, łatwo akceptują kierunki badań określone przez te bardziej rozwinięte, bez zwracania uwagi, czy ich wyniki będą miały pozytywny wpływ na wzmocnienie potencjału innowacyjnego lokalnej gospodarki. Programem, który zmienił tę sytuację, jest koordynowany przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji Program Foresight.
2. Opracowywanie w regionach regionalnych strategii innowacyjnych jest szansą na podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw. Osiągnięcie tego celu jest jednak uzależnione, z jednej strony od wyboru właściwych priorytetów, a z drugiej od determinacji w realizacji przyjętych działań. Strategie powinny być opracowywane przy dostatecznej aktywności ze strony środowiska biznesu, aby rzeczywiście wzmacniały innowacyjność gospodarki<sup>19</sup>. Pojawia się także kolejne pytanie, w jaki sposób dystrybuować środki publiczne. Jedną z propozycji jest bezpośrednie wsparcie jednostek naukowo-badawczych, drugą - uruchomienie mechanizmów stymulujących absorpcję środków na badania ze strony przedsiębiorstw poprzez granty oraz różne bodźce podatkowe.
3. Rozwój zasobów wiedzy i sprawne nimi zarządzanie wpływa na kształtowanie i kreowanie wartości przez przedsiębiorstwa oraz stwarza warunki sprzyjające budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw i regionu.
4. Kształtowanie konkurencyjności i innowacyjności sieci zdeterminowane jest przez stopień aktywności przedsiębiorstw w nich funkcjonujących w pozyskiwaniu funduszy Unii Europejskiej.
5. W rozwoju sieci międzyorganizacyjnych kluczowe znaczenie ma wykorzystywanie zasobów wiedzy i zarządzanie nią, sprzyjające aktywności, osiągnięciu korzyści skali oraz wzrostu zatrudnienia w przedsiębiorstwach sieci.

---

<sup>19</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.

**INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN REGIONAL  
INTER-ORGANISATIONAL NETWORKS ON INCREASING  
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

**Summary**

*Bigger potential of intellectual capital is generated by regional inter-organizational networks, the higher level of maturity they are marked with. Network maturity is understood as the level of harmony of all types of network structure relations, namely organisational, cognitive and social ones. What is of fundamental significance in the creation and implementation of knowledge management in the region is intellectual capital, which emerges mainly as a result of the activity and development of inter-organisational relations, but the higher level of intellectual capital is generated by the networks of inter-organizational relations.*

*The speed of development in the regional organisations influences the potential of building positive social capital as a condition for innovative knowledge management development structures.*

**Key words:** *knowledge management, intellectual capital, competitiveness of regions*

*Artykuł recenzował: dr hab. inż. Zenon ZAMIAR, prof. nadzw. WSOWL*