

Katarzyna DOHN
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

WPLYW WYBRANYCH NARZĘDZI ZARZĄDZANIA NA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW OPARTYCH NA WIEDZY

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych narzędzi zarządzania i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy, w kontekście realizacji podejmowanych przez nie działań i procesów. Przedstawiono istotne cechy przedsiębiorstw opartych na wiedzy oraz przedstawiono wyniki badań kwestionariuszowych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach budowy maszyn w zakresie wsparcia wybranych obszarów działalności przedsiębiorstw narzędziami zarządzania. Badania zrealizowano w ramach projektu badawczego rozwojowego pt.: „System komputerowy wspomaganie zarządzania w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach przemysłu budowy maszyn” w latach 2010-2013, nr 03-0112-10 /2010 z dnia 09.12.2010 r.

INFLUENCE OF MANAGEMENT TOOLS ON THE FUNCTIONING OF KNOWLEDGE-BASED ENTERPRISES

Summary. The aim of the article is to present some management tools and their impact on the functioning of a knowledge-based enterprises in the context of implementation of the actions taken by them and processes. Paper presents essential features of a knowledge-based businesses, and presents the results of questionnaires carried out in mechanical engineering enterprises in areas of business management tools. The study was carried out in the research and development project named: “Computer-aided management system in the field of knowledge management in engineering industries companies” in 2010-2013, No. 03-0112-10/2010 dated 09.12.2010.

1. Wprowadzenie

Organizacje oparte na wiedzy są zazwyczaj uważane za te, których produkt lub usługa są zintensyfikowane wiedzą. Jak podaje literatura, cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstw opartych na wiedzy wykraczają jednak poza produkt, obejmują proces i cele organizacji. Proces odnosi się do danej organizacji opartej na wiedzy w zakresie realizacji działań i procesów, a cel do jego misji i strategii. Organizacje takie wykazują wiedzę, co do realizowanych celów i procesów, niezależnie od produktu. W artykule przedstawiono narzędzia zarządzania, które mają wpływ na poziom wiedzy danej organizacji, na przykładzie zakresu ich wdrożenia w przedsiębiorstwach przemysłu budowy maszyn. Istotnym elementem jest zaakcentowanie tego, że o organizacji opartej na wiedzy mówi się nie tylko opierając się na produkowanych wyrobach lub usługach, ale przede wszystkim na bazie realizowanych procesów i celów, które przedsiębiorstwa chcą osiągnąć.

2. Istota organizacji opartej na wiedzy

Określając istotę organizacji opartej na wiedzy należy uwzględnić najważniejsze jej cechy:¹

1. Istotne znaczenie wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej organizacji.
2. Nowa wiedza musi być tworzona i konsekwentnie rozpowszechniana w całej organizacji oraz osadzona w nowych produktach i usługach.
3. Wspólne uczenie się pracowników.
4. Sukces organizacji zależy od realizacji jej wizji i strategii w ramach systemu, polityk i struktur organizacyjnych.
5. Struktura organizacyjna powinna być elastyczna i łączyć trzy różne warstwy:
 - a) biurokratyczną,
 - b) zespołu projektowego,
 - c) wiedzy.

Z organizacją opartą na wiedzy nierozdzielnie łączą się następujące pojęcia:

- Pracownik wiedzy – nowa kategoria specjalistów, których podstawowym zadaniem jest produktywnie wykorzystanie i wymiana wiedzy. Odpowiadają oni za kreowanie i wdrażanie nowych pomysłów, dzięki którym organizacje dopasowują strategię do zachodzących coraz szybciej zmian w otoczeniu biznesowym. Ich podstawowym

¹ Neagu C.D. at al.: The Future of Identity in the Information Society. IFIP "International Federation for Information Processing", Vol. 262, Springer, Boston 2008, p. 407-421.

zadaniem jest poszukiwanie, wymiana, łączenie i wykorzystanie wiedzy wewnątrz organizacji i poza jej granicami.²

- Kreowanie wiedzy – polega na przemianie wiedzy formalnej w bardziej kompleksową i systematyczną wiedzę jawną. Jest to najbardziej skuteczne w środowiskach, które charakteryzują się dobrą komunikacją, zaufaniem oraz chęcią i zdolnością do innowacji.
- Technologie informacyjne i komunikacyjne, istotne zarówno z punktu widzenia narzędzi wspierających szybkość przepływów informacyjnych, jak i transferu wiedzy z i do zewnątrz, do i z wewnątrz organizacji w ramach tworzenia sieci wiedzy.

Zatem można stwierdzić, że organizacja oparta na wiedzy jest organizacją, która:

1. Funkcjonuje inteligentnie i skutecznie w swojej kategorii poprzez uczenie się i tworzenie wiedzy w sposób ciągły.
2. Korzysta z wiedzy (zarówno ukrytej – umiejscowionej w umysłach pracowników – jak i jawnej, która jest zawarta w procedurach pracy, bazach danych itp.).
3. Tworzy i realizuje odpowiednią kulturę organizacyjną (charakteryzuje się zdolnością do innowacji i eksperymentu).
4. Funkcjonuje w ramach elastycznych struktur organizacyjnych (hierarchiczna struktura w połączeniu ze strukturami wielofunkcyjnymi, wydajna i tworzona w miarę potrzeb na bazie zespołów projektowych).
5. Cechuje się odpowiednią kombinacją technologii informacyjnych i komunikacyjnych, celem konwersji procesów wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

3. Charakterystyka wybranych narzędzi zarządzania

W ostatnich latach menedżerowie byli świadkami wdrażania i rozwoju wielu narzędzi zarządzania. Rosnąca konkurencja na rynkach lokalnym i globalnym, pobudzana łatwym sposobem pozyskiwania pomysłów i informacji wpłynęła niewątpliwie na wzrost znaczenia tych narzędzi. Obecna liczba nowych idei zarządzania może być przytłaczająca dla zespołów zarządzających. Jednakże w tym samym czasie przedsiębiorstwa stały się bardziej złożone, poprzez poszerzanie zakresu działalności i ekspansje na nowe rynki. W rezultacie, dla zwiększenia efektywności działania i pobudzania lepszych biznesowych decyzji zarządzający muszą być niezwykle świadomi wyboru właściwych narzędzi i sposobów ich stosowania. Lepsze decyzje prowadzą bowiem do lepszej alokacji zasobów, usprawniania procesów, produktów i usług, które spełniają oczekiwania klienta. Tworzą przewagę konkurencyjną i klucz do lepszych wyników i zysków. Każde z narzędzi ma mocne i słabe strony.

² Dopasuj strukturę firmy do nowych wyzwań komunikacyjnych. "Harvard Business Review Polska", październik 2009, s. 122.

Aby wdrażać je z sukcesem potrzebne jest zrozumienie, zarówno ich efektów, jak i skutków ubocznych ich stosowania, tak samo jak zdolności do twórczego łączenia właściwych narzędzi, we właściwy sposób i we właściwym czasie. Odkrycie „magicznego” narzędzia nie jest sekretem, jest nim natomiast wiedza, potrzebna do użycia ww. narzędzia w określonym czasie. W artykule przedstawiono narzędzia zarządzania wykorzystywane zarówno przy realizacji strategii zarządzania, jak i na poziomie operacyjnym zarządzania przedsiębiorstwem.

Nowoczesnym narzędziem zarządzania strategicznego jest **Strategiczna Karta Wyników** (ang. *The Balanced Scorecard*), opracowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Karta integruje kilka kluczowych czynników sukcesu firmy z kilkoma miarami, które są źródłem szybkiej i dokładnej informacji dla kierownictwa firmy. Misja, wizja i strategia zostają przełożone na cele i mierniki zawarte w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju, dzięki czemu codzienne operacje wszystkich działów przedsiębiorstwa są powiązane ze strategicznymi celami. Strategiczna Karta Wyników wychodzi poza ramy tradycyjnej sprawozdawczości finansowej i w usystematyzowany sposób opisuje strategię firmy, podkreślając konieczność ukierunkowanego zarządzania kapitałem intelektualnym firmy. Perspektywa finansowa wskazuje efekty finansowe wdrażanej strategii. Miernikami mogą być: zysk operacyjny, marża brutto, stopa zwrotu z inwestycji lub z kapitału. Perspektywa klienta zawiera wskaźniki do mierzenia wyników firmy w wybranych segmentach rynku. Karta powinna identyfikować cele w odniesieniu do klientów w każdym segmencie i określa mierniki, które pozwolą znaleźć odpowiedź na pytanie: co należy oferować klientom, aby zaspokoić ich potrzeby i utrzymać lojalność, czy pozyskać nowych klientów czy też zwiększać udział w rynku? Mierniki obejmują: udział w rynku, utrzymanie, zdobywanie, satysfakcję i rentowność klientów. Perspektywa wewnętrznych procesów zawiera cele i wskaźniki procesów, które mają największe znaczenie dla tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej firmy. Ogólny model łańcucha wartości obejmuje procesy: innowacyjne, operacyjne oraz obsługi posprzedażowej. Wskaźniki mierzą czas realizacji procesów, ich koszty oraz jakość rezultatów. Perspektywa rozwoju skupia się na celach i działaniach, które są podstawą długofalowego rozwoju i doskonalenia organizacji. Karta podkreśla znaczenie zasobów materialnych: technologii i sprzętu oraz infrastruktury organizacyjnej, pracowników, systemów i procedur.³

³ Kozioł K.: Implementacja strategii i kontrola strategiczna, [w:] Adamska M. (red.): Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie. Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 244-254.

Tabela 1

Strategiczna karta wyników

Perspektywa finansowa	Jak będą nas postrzegać akcjonariusze, jak nam się powiedzie?	Cele Mierniki Założenia Inicjatywy
Perspektywa klientów	Jak należy postrzegać klientów, aby zrealizować swoją wizję?	
Perspektywa procesów wewnętrznych	W jakich procesach należy osiągnąć doskonałość, aby zadowolić klientów?	
Perspektywa rozwoju	Jak organizacja się uczy, aby zrealizować swoją wizję?	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kozioł K.: Implementacja strategii i kontrola strategiczna, [w:] Adamska M. (red.): Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie. Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 254.

Szczególne znaczenie dla oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa ma **analiza strategiczna SWOT**. Metoda umożliwia kompleksową, systematyczną i wszechstronną ocenę zewnętrznych i wewnętrznych czynników. W zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy, analiza daje obraz czterech modelowych sytuacji strategicznych i odpowiadające im modele strategii:

- W sytuacji SO – gdy wewnątrz organizacji przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse – możliwa jest strategia maxi-maxi – silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju.
- W sytuacji WO – gdy słabe strony wewnątrz przeważają, ale warunki otoczenia są sprzyjające – strategia mini-maxi polega na wykorzystaniu szans otoczenia i dążeniu do zawarcia aliansu strategicznego z inną firmą.
- Sytuacja ST występuje w warunkach zewnętrznego zagrożenia, a strategia maxi-mini, dąży do wykorzystania potencjału firmy i prób wyeliminowania z rynku lub wykupienia konkurenta i przejęcia jego udziałów rynkowych.
- W sytuacji WT – firma jest pozbawiona szans rozwojowych. Strategia mini-mini oznacza likwidację firmy lub próbę połączenia się z inną.⁴

Strategia Błękitnego Oceanu (*Blue Ocean Strategy*)⁵ – jedno z najnowszych narzędzi biznesowych na świecie, ma za podstawę logikę współdziałania i kooperacji. Jest metodą tworzenia przewagi konkurencyjnej i narzędziem wykorzystywanym w procesie tworzenia strategii firmy. Twórcy Strategii Błękitnego Oceanu to Chan Kim i Renée Mauborgne. Postulują oni zaniechanie walki z konkurentami i skupienie się na nowej, jeszcze nieodkrytej przestrzeni rynkowej. W Strategii propagowana jest koncepcja innowacyjności, która pozwala odkrywać nowe obszary rynku. Nie może być mowy o konkurowaniu z jakimikolwiek rywalami, ponieważ tacy, w tej koncepcji po prostu nie istnieją.⁶

⁴ Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza..., op.cit., s. 240-241.

⁵ Kim Ch., Mauborgne R., www.strategiabilekitnegooceanu.pl/index.php?option=comcontent&view=article&id=4&Itemid=3.

⁶ Remisiewicz M.: Wielki błękit – 4PM Project Management. „Manager Magazine”, październik 2006, s. 1, www.4pm.pl.pdf.

Uczestników rynku – traktowanych, jako źródło szans i współpracy – należy ocenić i wybrać tych o najwyższym potencjale współpracy, bowiem konkurencyjność jest podnoszona poprzez zdolność do kooperacji. Niezagospodarowana przestrzeń otwiera nowe możliwości wykorzystania produktów lub usług, których każda organizacja powinna stale poszukiwać dla zwiększenia swojej konkurencyjności w dłuższym okresie. Zwykle firmy starają się pokonać konkurencję uzyskując te same produkty i usługi w efektywniejszy sposób. Jest to droga, która dość szybko prowadzi do hiperkonkurencji i wzajemnego wyniszczenia. Przestrzeń Czerwonego Oceanu (*Red Ocean*) to wszystkie te rynki, które już są odkryte i zagospodarowane. Panuje na nich walka o każdy procent udziału w rynku. Dominuje podejście do formułowania i realizacji strategii przez pryzmat rywalizacji, konkurencji i wzajemnego wyniszczania się konkurentów, którzy chcą wytwarzać produkty i świadczyć usługi taniej i lepiej. Z upływem czasu poprawianie efektywności staje się jednak coraz droższe i trudniejsze. Konkurencja robi dokładnie to samo i w efekcie cała czołówka branży stoi jakby w miejscu, a tylko poprzez trwałą strategię odróżniania się od konkurentów można tworzyć podstawy przyszłego sukcesu. Przestrzeń Błękitnego Oceanu to rynki, które jeszcze nie są odkryte, klienci, którzy jeszcze firmy nie znają oraz konkurenci pozostawieni daleko w tyle. W tej przestrzeni odbywa się większość ruchów biznesowych, które definiują charakter firmy na całe lata zapewniając jej długotrwały zysk. Nie ma tu miejsca na rywalizację, a zasady gry są na nowo ustalane. Błękitne Oceany można odkrywać również w branży, która jest już nasycona. Dla każdego biznesu, produktu można określić kilka podstawowych kryteriów i atrybutów, które są istotne z punktu widzenia firmy i użytkownika. Dzięki tym zmiennym można stworzyć krzywą strategii, pomocną do określenia, jak dana strategia wypada na tle konkurencji. Należy zwracać szczególną uwagę na rzeczy pozornie mało znaczące oraz stale monitorować działania konkurentów, przy jednoczesnym słuchaniu potrzeb klientów. Błękitnego Oceanu nie można budować w dowolnym miejscu o dowolnej porze. Trzeba się dobrze zastanowić, jakie aktywa firmy można wykorzystać do jego tworzenia i zastosować cztery główne zasady:⁷

- wyeliminować czynniki, które nie dają dostrzegalnej wartości dla klienta,
- zredukować czynniki poniżej standardów branży i uniknąć błędu zbyt szerokiej oferty nastawionej na pokonanie konkurencji,
- wzmocnić czynniki zdecydowanie powyższej standardów branży, aby klienci nie byli zmuszeni do kompromisów,
- stworzyć nowe źródła wartości, których sektor nigdy nie oferował.

⁷ Zespół Forum Rozwoju Menedżerskiego, *Blue Ocean Strategy*, czyli jak sprawić, by konkurenci stali się nieistotni, www.bankier.pl/wiadomosci/multiarticle.html/1407024,1,poradnik.html, 2006-03-03.

W Strategii Błękitnego Oceanu nie ma obiektywnych szans i zagrożeń, ponieważ nawet wokół zagrożeń można budować przedsięwzięcia. Głównymi zasadami formułowania Strategii są:

- rekonstrukcja i zmiana granic obecnego rynku,
- koncentracja na wizji działania,
- poszukiwanie możliwości poza granicami istniejącego popytu,
- realizacja strategii według ustalonej kolejności,
- poszukiwanie sposobów pokonywania przeszkód organizacyjnych,
- wbudowanie realizacji w całości strategii.

Rekonstrukcję rynku i uwolnienie nowych szans można przeprowadzić decydując się na jedną lub kilka z dróg: poprzez obserwację i wchodzenie z ofertą do sektorów alternatywnych, obserwację grup strategicznych lub łańcucha nabywców, poprzez dobór oferty i usług komplementarnych, uwzględniając czynniki emocjonalne i funkcjonalne nabywców (cena i odwołanie się do uczuć) lub patrzenie z odpowiedniej perspektywy czasowej, przewidując rozwój trendów.⁸

4. Badania przedsiębiorstw przemysłu budowy maszyn w zakresie wdrożonych nowoczesnych narzędzi zarządzania

W celu zdiagnozowania wdrożonych narzędzi zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłu budowy maszyn, zlokalizowanych w województwie śląskim, przeprowadzono w nich badania kwestionariuszowe, które były w formie wywiadu bezpośredniego z menedżerami najwyższego szczebla (38 przedsiębiorstw).

Przeprowadzone badania pozwoliły zebrać informacje na temat struktury zarządzania, stosowanych systemów zarządzania (jakości, środowiska, bezpieczeństwa), wykorzystywanych narzędzi zarządzania oraz stosowanych narzędzi informatycznych, wspomagających zarządzanie w analizowanych przedsiębiorstwach.

Badania kwestionariuszowe pozwoliły ustalić cechy charakterystyczne analizowanych przedsiębiorstw przemysłu budowy maszyn:⁹

- duży udział stanowi produkcja jednostkowa na zamówienie, realizowana w formie kontraktów,
- działalność analizowanych przedsiębiorstw jest wrażliwa na zmiany koniunktury, bardziej na dekoniunkturę niż na poprawę koniunktury,

⁸ Kozioł K.: Formułowanie..., op.cit., s. 231-232.

⁹ Dohn K., Gumiński A., Zoleński W.: Assumptions for the creation of a system for supporting knowledge management in an enterprise of mechanical engineering industry, [in:] Management information systems in XIII. Business intelligence and knowledge. WULS Press, Warsaw 2011, p. 19-27.

- działalność odznacza się stosunkowo dużą niepewnością oraz zmiennością wykorzystania zdolności produkcyjnych (występują nadwyżki zdolności produkcyjnych w odniesieniu do maszyn i urządzeń oraz deficyt w zatrudnieniu),
- działalność analizowanych przedsiębiorstw wymaga wysokich kompetencji pracowników przygotowania produkcji,
- w produkcji jednostkowej opłacalność kontraktów jest uzależniona od wielu czynników o małej stabilności (parametry kontraktów zawieranych z klientami, parametry kontraktów z dostawcami i kooperantami),
- zawieranie korzystnych kontraktów (przy jednoczesnym niezawieraniu niekorzystnych umów) wymaga szacunkowej wiedzy dotyczącej parametrów decydujących o realizacji kontraktów (koszty produkcji, zdolności produkcyjne, zapasy magazynowe, możliwości zaopatrzeniowe, wiedza o potencjalnych dostawcach i kooperantach).

W zakresie przeprowadzonych badań, oprócz narzędzi zarządzania zintegrowanych w posiadane przez przedsiębiorstwa systemy IT, dokonano przeglądu i analizy narzędzi zarządzania wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, a niezintegrowanych w systemy informatyczne. Badania te stanowią część szerszej prowadzonych badań w przedsiębiorstwach budowy maszyn.

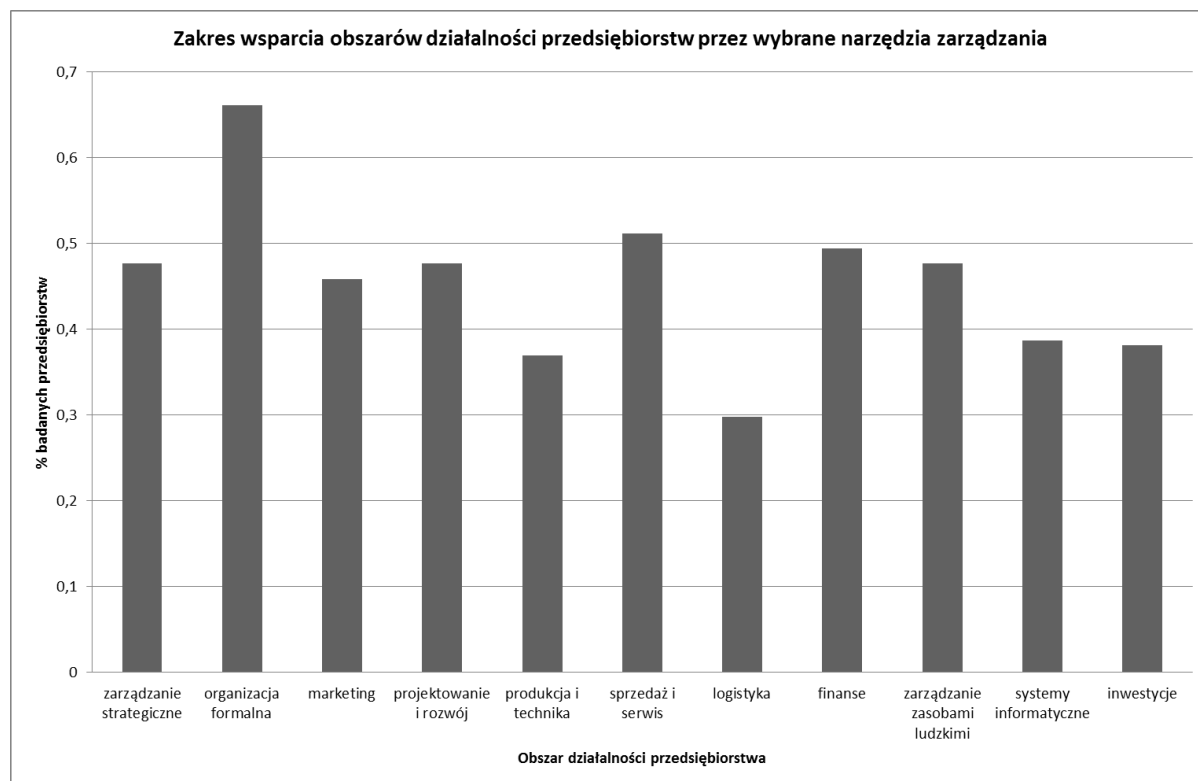
W pierwszej kolejności przebadano obszary działalności firmy wspierane przez narzędzia zarządzania niezintegrowane w systemach IT. Z przeprowadzonych badań wynika (rys. 1), że w większości przedsiębiorstw (55%) najbardziej wspartym obszarem działalności jest organizacja jako całość – zapewne z uwagi na fakt znajomości przez badane organizacje ogólnie znanych narzędzi zarządzania. Najslabsze wsparcie wykazuje obszar logistyki. Może być to spowodowane „wiekiem” badanych przedsiębiorstw i przynależnością do branż przemysłów tradycyjnych, w których mimo wielu wdrożonych zmian funkcjonują nadal tradycyjne struktury z klasycznie wyodrębnionymi działami, a funkcje logistyczne rozdzielone są pomiędzy różne komórki organizacyjne.

Można zatem stwierdzić, że istnieje słaby wpływ wdrożonych narzędzi zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłu budowy maszyn na ich funkcjonowanie. Wynika to między innymi ze specyfiki przedsiębiorstw budowy maszyn oraz z samego pojmowania organizacji opartej na wiedzy. Badane przedsiębiorstwa budowy maszyn wprost nie wykazują cech przedsiębiorstw opartych na wiedzy, ale niewątpliwie realizowane w nich procesy, w szczególności w zakresie procesów przygotowania produkcji, są bardzo zindywidualizowane i wymagają dość specjalistycznej wiedzy ze strony osób zaangażowanych w ich realizację.

Organizacja oparta na wiedzy ma zdolność dostosowywania się do zmian implikowanych przez otoczenie, a bardzo często również do wyprzedzania tych zmian i aktywnego kształtowania swego otoczenia.¹⁰ Oprócz odrzucenia tradycyjnych struktur działalności,

¹⁰ Brett R.: Creating Intelligent Organization. "The Journal for Quality & Participation", 2002.

wysokiego poziomu przedsiębiorczości wewnętrznej, ciągłego uczenia się, cechuje ją również partnerskie układy z interesariuszami oraz wyjątkowe metody współpracy z klientami i dostawcami.¹¹ Dlatego też z takiego punktu widzenia można mówić o przedsiębiorstwach budowy maszyn, jako przedsiębiorstwach opartych na wiedzy.



Rys. 1. Zakres wsparcia obszarów działalności przedsiębiorstw przez wybrane narzędzia zarządzania

Fig. 1. Range of support the business areas by the selected management tools

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w wybranych przedsiębiorstwach budowy maszyn.

5. Wnioski

W dynamicznej i często nieprzewidywalnej rzeczywistości szanse przetrwania mają przedsiębiorstwa, które mają zdolność nieustannej zmiany i adaptacji do przeobrażającego się otoczenia. Będą miały szansę odnoszenia sukcesów, jeśli zdobędą się na weryfikację własnych (dotychczasowych) rozwiązań i będą rezygnować z tych, mało efektywnych. Konieczna jest koncentracja na najmocniejszych stronach, ale też ciągłe poszukiwanie

¹¹ Mikuła B.: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy. Difin, Warszawa 2007, s. 51.

nowych. Niezbędna jest stała obserwacja i badanie otoczenia organizacji oraz analiza jej potencjału. Wykorzystanie odpowiednich narzędzi zarządzania jest punktem wyjścia do budowy nowych ścieżek rozwoju i dokładnego przyjrzenia się konkurencji, klientom i dostawcom. Precyzyjna diagnoza wszystkich obszarów działania, posiadanych zasobów oraz wizja tego, co chce się osiągnąć w przyszłości pozwalają określić główne cele przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że w każdym przedsiębiorstwie obszar lokalizacji występujących w nim procesów biznesowych jest odmienny, a co za tym idzie, podejścia w doborze narzędzi zarządzania są różnorodne. Efektywne podejście do zarządzania musi – z istoty rzeczy – uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa pod względem użytkowanej wiedzy. Z przeprowadzonych badań wynika, iż przedsiębiorstwa budowy maszyn stosują różne narzędzia zarządzania w różnych obszarach działalności. Natomiast ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw ma stosunkowo niewielkie znaczenie. Zdiagnozowane cechy badanych przedsiębiorstw wykazują, iż można je traktować jako organizacje oparte na wiedzy, w szczególności z punktu widzenia wiedzy posiadanej przez wyspecjalizowanych pracowników, a także wiedzy wynikającej z relacji i współpracy z klientami i dostawcami.

Bibliografia

1. Dohn K., Gumiński A., Zoleński W.: Assumptions for the creation of a system for supporting knowledge management in an enterprise of mechanical engineering industry, [in:] Management information systems in XIII. Business intelligence and knowledge. WULS Press, Warsaw 2011.
2. Dopasuj strukturę firmy do nowych wyzwań komunikacyjnych. "Harvard Business Review Polska", październik 2009.
3. Eisenhardt K.M., Brown S.L.: Podążanie z duchem czasu, [w:] Zarządzanie w warunkach niepewności. "Harvard Business Review", Wyd. Helion, Gliwice 2006.
4. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2002.
5. Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K.: Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie, (pod red.) M. Adamskiej. Difin sp. z o.o., Warszawa 2008.
6. Miłkowska B.: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy. Difin, Warszawa 2007.
7. Neagu C.D. i in.: The Future of Identity in the Information Society. IFIP "International Federation for Information Processing", Vol. 262, Springer, Boston 2008.
8. Obłój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2001.

9. Rakowska A.: Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
10. Remisiewicz M.: Wielki błękit – 4PM Project Management. „Manager Magazine”, październik 2006, www.4pm.pl/pdf.
11. Strategom: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa.
12. Blue Ocean Strategy czyli jak sprawić, by konkurenci stali się nieistotni. Zespół Forum Rozwoju Menedżerskiego, www.strategiabilekitnegoceanu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=3.

Abstract

Knowledge-based organizations (KBO) are usually considered to be those whose product or service is knowledge-intensive. The characteristics of a KBO, however, go beyond product to include process, purpose and perspective. Process refers to an organization's knowledge – based activities and processes. Purpose refers to its mission and strategy. Perspective refers to the worldview and culture that influences and constrains an organization's decisions and actions. Learning organizations build their sustainable competitive advantages on knowledge and intellectual capital which represents the only economic source of the modern organization. In the new environment numerous companies are following the learning organization's concept while new networking virtual organizational structures prevail among these. Today's managers will have to introduce completely new concepts in order to successfully manage a modern learning company.