

Agnieszka Jakubowska

Politechnika Koszalińska

ZNACZENIE WIEDZY W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Obserwowane współcześnie skrócenie cyklu życia produktu, nasycenie rynków, kopiowanie sukcesów liderów czy wreszcie niedoskonałość dotychczasowych, tradycyjnych systemów zarządzania sprawiły, że źródeł sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa poszukiwać zaczęto w ciągłym wdrażaniu i doskonaleniu nowoczesnych systemów zarządzania. W literaturze XXI wieku z zakresu kierowania organizacją powszechnie zakłada się, iż o potencjale konkurencyjnym decydują obecnie niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły, a kapitał intelektualny stanowi podstawowy czynnik kreowania konkurencyjnej siły przedsiębiorstwa. Według P. Druckera tradycyjne zasoby, takie jak: praca, kapitał, ziemia stały się raczej przeszkodami niż siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa, a tym, co stanowi kluczowy czynnik kreatywności we wszystkich dziedzinach życia, jest wiedza (zob. [Grudzewski, Hejduk, 2004]). W tym ujęciu jest ona rozumiana jako produkt i podstawowy element teorii wzrostu endogenicznego gospodarki.

Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) definiowana jest jako ta, w której „wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych” [Zienkowski, 2003, s. 15]. Zatem analogicznie uznać można, iż przedsiębiorstwo oparte na wiedzy to takie, w którym wiedza staje się czynnikiem sprawiającym, że tempo rozwoju tego przedsiębiorstwa jest większe niż tempo wzrostu zaangażowania czynników wytwórczych¹. Praktyka krajów rozwiniętych potwierdza, że w warunkach tworzonej gospodarki opartej na wiedzy atrakcyjność inwestycyjna przedsiębiorstw wiązana jest nie z tradycyjnie rozumia-

¹ OECD definiuje gospodarkę opartą na wiedzy jako bezpośrednio bazującą na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji, zakładając, że jedyną trwałą podstawą sukcesu ekonomicznego jest obecnie kapitał intelektualny [*Knowledge...*, 2000].

nym kapitałem rzeczowym lub finansowym, ale z tzw. kapitałem intelektualnym stanowiącym źródło wartości specyficznych i nie do podrobienia [Bal-Woźniak, 2006, s. 75].

Celem artykułu jest prześledzenie roli wiedzy w założeniach najważniejszych teorii firmy, jak również próba odpowiedzi na pytanie, na ile koncepcja zarządzania wiedzą postrzegana jest jako kluczowy element decydujący o wzroście wartości organizacji w rzeczywistych warunkach gospodarowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz na ile paradygmat wiedzy zweryfikował model rozwoju tej grupy podmiotów, które z racji swej specyfiki często pozostają poza toczącymi się sporami teoretyków zarządzania.

2. Miejsce wiedzy w modelach przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Założenia dotyczące wiedzy i informacji podmiotów rynkowych w istotny sposób wpływały na kształt opisywanych w literaturze teoretycznych modeli przedsiębiorstwa. W tradycyjnej teorii firmy odnajdujemy warunek mówiący o tym, że każdy producent dysponuje odpowiednią i łatwo przekazywalną wiedzą produkcyjną, w konsekwencji czego efektywność procesu wytwarzania jest osiągalna dla wszystkich uczestników rynku. Możliwość zdobywania wiedzy, bez ponoszenia dodatkowych kosztów, wykluczała w tej sytuacji odnoszenie jakichkolwiek korzyści z posiadania „lepszego” wiedzy przez pojedynczych producentów i tym samym deprecjonowała ją jako ewentualne źródło przewagi konkurencyjnej².

Pojawiające się w kontraktowych teoriach firmy nowe elementy analizy, takie jak: prawa własności, asymetria informacji, niepowtarzalność zasobów i dodatkowe założenia behawioralne miały na celu odnalezienie optymalnych schematów relacji (kontraktów) między poszczególnymi uczestnikami obrotu gospodarczego, ograniczających kosztów agencji, skutków asymetrii informacji i oportunistycznych zachowań przedsiębiorstw. Podejście to, skupiając się na konflikcie interesów pomiędzy podmiotami, pomijało jednakże problem niedoskonałości wiedzy, zakładając, podobnie jak teoria tradycyjna, ogólną jej dostępność w charakterze informacji³.

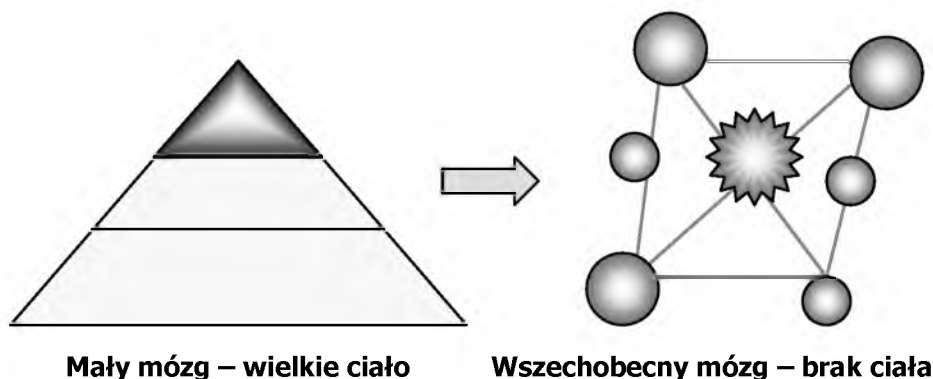
Założenie ograniczoności w dostępie do wiedzy wprowadziła dopiero teoria firmy uznająca za podstawowe, w kontekście przewagi konkurencyjnej, pojęcie

² W tradycyjnej teorii firmy nie uwzględnia się możliwości posiadania, rozwijania i wykorzystywania wiedzy ukrytej, co w konsekwencji powoduje, że jest ona teorią efektywnej alokacji dostępnych zasobów i ma charakter beczasowej analizy. Zob. [Kultys, 2006, s. 43].

³ Przedsiębiorstwo w ujęciu teorii kontraktowych jest procesorem informacji, w wyniku czego koszty i efektywność wszystkich producentów powinny być jednakowe, natomiast występujące zróżnicowanie tych wielkości tłumaczyć można specyfiką posiadanych aktywów, kosztami i asymetrią informacji [Kultys, 2006, s. 44].

„zdolności produkcyjnych opartych na wiedzy”. Dopuszczone zostało tym samym istnienie częściowo ukrytej wiedzy produkcyjnej i organizacyjnej pracowników oraz menadżerów, wykorzystywanej przez nich do osiągnięcia strategicznych celów organizacji⁴. Rozwinięte na tym gruncie w latach 80. XX wieku przez J.B. Barneya tzw. podejście zasobowe utożsamiało zasoby przedsiębiorstwa z posiadanymi przez nie umiejętnościami, specyficznymi, nie do podrobienia atrybutami, informacjami i wiedzą oraz realizowanymi procesami wewnętrznymi [Barney, 1991].

Na początku lat 90. XX wieku pojawiły się z kolei prace teoretyczne G. Hamela i C.K. Prahalanda prezentujące nowoczesne spojrzenie na źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, oparte na tych zasobach, które mogły mu zagwarantować kompleksową i trwałą przewagę. Jej źródłem nie były już pojedyncze mocne strony danej organizacji, lecz umiejętności lub wyróżniające zdolności. Autorzy ci zdefiniowali pojęcie tzw. rdzenia umiejętności firmy jako kombinacji kwalifikacji technicznych oraz produkcyjnych, które pozwalają jej skutecznie konkurować [Hamel, Prahaland, 1999, s. 18-22]. Elementy te, jeżeli są kontrolowane przez przedsiębiorstwo, pozwalają mu realizować strategię prowadzącą do skutecznego i efektywnego działania. W podejściu opartym na wyróżniających umiejętnościach priorytetowe znaczenie przypisano więc tzw. podstawowym kompetencjom, rozumianym jako zbiór kwalifikacji, wiedzy i dodatkowych aktywów, które odpowiednio skonfigurowane umożliwiają efektywne zastosowanie procedur rozwiązywania problemów oraz mogą stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej [Cohendet i in., 1999, s. 229-230].



Rys. 1. Zmiana modelu organizacji w ramach gospodarki opartej na wiedzy

Źródło: B. Mierzejewska, *Czym (nie) jest zarządzanie wiedzą?*, „E-mentor” 2004 nr 1, www.e-mentor.edu.pl.

⁴ Pojęcie zdolności produkcyjnych opartych na wiedzy (*capabilities*) wprowadził G.B. Richardson w celu określenia ograniczonej z konieczności wiedzy produkcyjnej przedsiębiorstwa [Richardson, 1972, s. 82].

Teoria organizacji opartej na wiedzy skoncentrowała się jednocześnie na identyfikacji i zrozumieniu źródeł różnorodności pomiotów, specyfiki ich przewag konkurencyjnych oraz różnicy w osiąganej efektywności. Uznając niepowtarzalność podstawowych kompetencji przedsiębiorstwa, podkreśliła jednocześnie konieczność ciągłego ich utrwalania i rozwoju w procesie rozłożonego w czasie, wielostopniowego uczenia się. Podejście to wykształciło tym samym nowy typ organizacji – podczas gdy w tradycyjnej koncepcji podstawowa wiedza stanowiąca o wyróżnieniu się organizacji skoncentrowana była tylko na najwyższych szczeblach hierarchii, obecnie praktycznie wszystkie jej elementy uznano za źródło wiedzy (rys. 1).

Nowy model organizacji przypomina więc bardziej „wirtualny splot kontraktów” niż tradycyjnie rozumiane przedsiębiorstwo skupiające jedynie tymczasowo kapitał ludzki wokół określonych celów. Koordynacja rozproszonej wiedzy sprowadza się do tworzenia wspólnego jej zasobu w postaci zbiorów faktów, modeli otoczenia, reguł i procedur znanych wszystkim członkom organizacji⁵. Aktywami tej organizacji jest zatem wiedza zawarta w procesach, systemach IT oraz głównych pracownikach.

3. Wiedza w strategiach rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań

Analiza wpływu koncepcji zarządzania wiedzą na model rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przeprowadzona została na podstawie badania ankietowego stopnia zrozumienia i praktyki założeń tego procesu wśród 180 wybranych losowo przedsiębiorstw regionu zachodniopomorskiego, własności prywatnej o charakterze produkcyjnym i usługowym, zaliczanych do sektora MŚP. W badanej próbie znalazły się przedsiębiorstwa zarówno o bardzo złej kondycji finansowej, jak i te o stosunkowo wysokiej rentowności i silnej pozycji na rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Strukturę badanych podmiotów prezentuje tab. 1.

Badanie podzielono na dwie części, z których jedna skierowana była do osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji strategicznych (właściciele lub wyższa kadra zarządzająca), natomiast druga miała na celu zapoznać z opiniami pracowników podległych jednostkom decyzyjnym. Jako najważniejsze poruszono kwestie:

- Czy wiedza rzeczywiście postrzegana jest jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach sektora MŚP i jakie są ewentualne konsekwencje takiego podejścia?

⁵ Rozproszenie wiedzy powoduje, że jej właściwe wykorzystanie wymaga jakościowej koordynacji w trakcie wykonywania działań przez wiele osób. Proces uczenia ma tu inny charakter niż tylko aktualizacja informacji i analiza prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń. Polega na tworzeniu nowej jakości powiązań z otoczeniem oraz zdobywaniu nowych umiejętności wynikających z wykorzystania pojawiających się możliwości. W większości modeli opisujących zachowania firm koordynacja rozproszonej wiedzy przyjmowana jest jednak jako dana [Cohendet, Larena, 1990].

- W jaki sposób założenia gospodarki opartej na wiedzy zmieniły podejście do zarządzania kapitałem intelektualnym małego i średniego przedsiębiorstwa?
- Jakie są główne bariery w pozyskiwaniu i wykorzystaniu wiedzy w MŚP?

Tabela 1. Struktura badanych podmiotów

Wyszczególnienie	Ogółem	Rozmiar przedsiębiorstw ze względu na poziom zatrudnienia*		
Liczba zatrudnionych		0-9 (mikro)	10-49	50-249
Liczba podmiotów	180	93	62	25
Udział przedsiębiorstw w grupie	100%	51,7%	34,4%	13,9%
Profil działalności		produkcja	usługi	inne
Liczba podmiotów	180	84	82	14
Udział przedsiębiorstw w grupie	100%	46,7%	45,6%	7,8%
Forma organizacyjno-prawna		działalność indywidualna	spółka osobowa	spółka kapitałowa
Liczba podmiotów	180	57	105	18
Udział przedsiębiorstw w grupie	100%	31,7%	58,3%	10,0%
Sytuacja ekonomiczna		dobra lub bardzo dobra	przeciętna	pogarszająca się lub na skraju bankructwa
Liczba podmiotów	180	88	81	11
Udział przedsiębiorstw w grupie	100%	48,9%	45,0%	6,1%

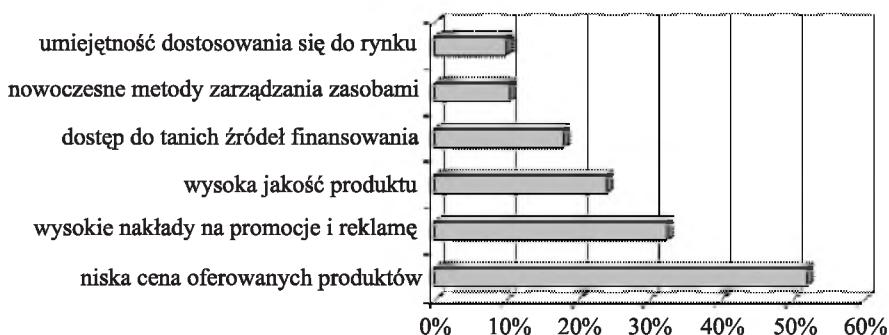
* W badaniu za kryterium podziału przedsiębiorstw przyjęto poziom zatrudnienia. Przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób zaliczone zostały do grupy małych, w której to kategorii wyodrębniono dodatkowo przedsiębiorstwa w skali mikro zatrudniające do 9 osób. Do kategorii średnich zaliczono przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 osób, a zatrudnienie powyżej 249 kwalifikowało do grupy przedsiębiorstw dużych.

Źródło: opracowanie własne.

W celu zweryfikowania znaczenia wiedzy w modelu rozwoju małego i średniego przedsiębiorstwa oraz poznania opinii respondentów na temat wpływu założeń gospodarki opartej na wiedzy na ocenę strategicznych czynników sukcesu zapytano podmioty biorące udział w badaniu o podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP. Kadra zarządzająca badanych podmiotów wskazała w większości niską cenę oferowanych produktów lub usług (52%), wysokie nakłady na promocję i reklamę (32,5%), wysoką jakość produktu lub usługi (24%), dostęp do tanich źródeł finansowania (18%), stosowanie nowoczesnych metod zarządzania zasobami (10,5%) oraz umiejętność dostosowania się do potrzeb rynku (10%)⁶. Uzyskane odpowiedzi sugerują więc, że wśród badanej

⁶ Liczba zsumowanych odpowiedzi przekracza 100% badanej próby, ze względu na możliwość wskazania więcej niż jednego czynnika.

grupy przedsiębiorstw nadal powszechne jest tradycyjne spojrzenie na źródło przewagi konkurencyjnej bazujące na klasycznych strategiach zdobywania przewagi konkurencyjnej (rys. 2).



Rys. 2. Czynniki przewagi konkurencyjnej w ocenie małych i średnich przedsiębiorstw

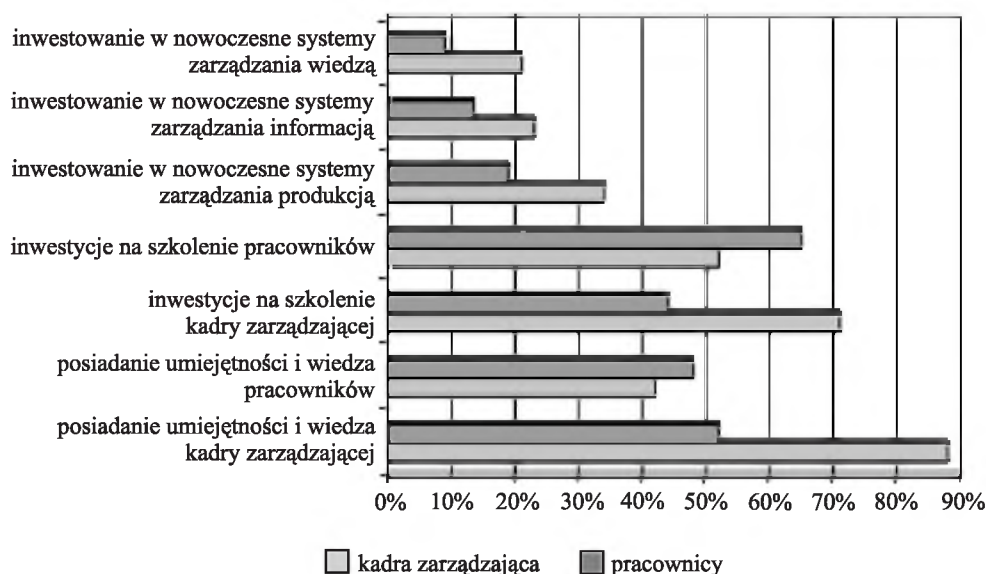
Źródło: opracowanie własne.

Spośród badanych przedsiębiorstw ok. 80% deklaruje zainteresowanie problemem poprawy i rozwoju konkurencyjności, w tym niecałe 70% podaje, że podejmowała już próby realizacji działań mających na celu podnoszenie poziomu konkurencyjności. Reszta przedsiębiorstw uznała, że problem rozwoju konkurencyjności ich nie dotyczy, ze względu na ugruntowaną pozycję na rynku i zakładany brak konkurencji potencjalnej (8,5%), bądź też przyznaje się do pomijania tego aspektu przy tworzeniu strategii rozwoju (11%).

Z punktu widzenia założonego w badaniu celu istotna okazała się odpowiedź na pytania o uwarunkowania efektywności działań zmierzających do osiągnięcia trwałego wzrostu i przewagi konkurencyjnej. Badani respondenci wskazywali tu na istotne znaczenie kapitału ludzkiego, przy czym charakterystyczne jest, iż to właśnie pracownicy w większym zakresie akcentowali konieczność inwestycji w szkolenia i podnoszenie umiejętności pracowników wszystkich szczebli (rys. 3). Wskazywano równocześnie na konieczność inwestowania w nowoczesne systemy zarządzania produkcją (34% kadry zarządzającej i 19% pracowników), informacją (odpowiednio 23 i 13,5%) oraz wiedzą (odpowiednio 21 i 9%).

Wyniki badania wykazały, że pomimo częstego braku spójnych strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz tradycyjnego spojrzenia na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa sektora MŚP w większości doceniają rolę wiedzy i umiejętności w realizacji efektywnych działań warunkujących skuteczność zachowań konkurencyjnych. Poprowadzone analizy wskazały jednocześnie stale rosnącą tendencję do podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych kompetencji. Spośród badanej grupy ponad 80% respondentów wskazało, że istnieje potrzeba ciągłego podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności jako warunek uży-

skania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Odsetek odpowiedzi pozytywnych rósł wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa i poziomem jego rentowności.

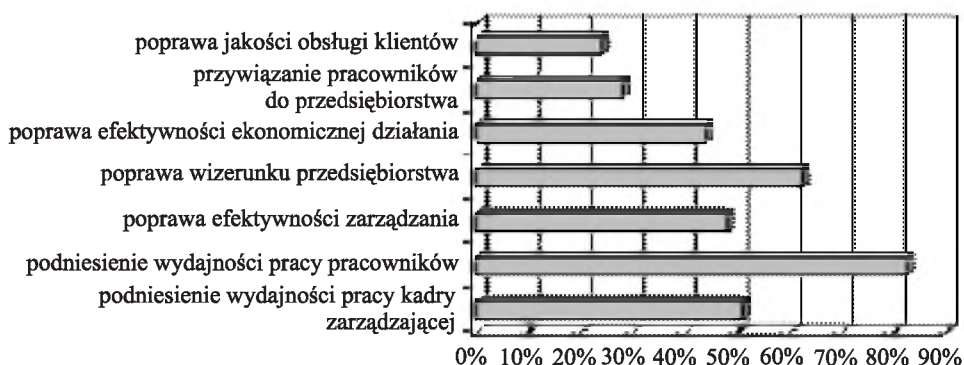


Rys. 3. Czynniki determinujące efektywność działań zmierzających do osiągnięcia trwałego wzrostu i przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Wśród grupy przedsiębiorstw organizujących systematyczne szkolenia pracowników (57%) jako pozytywne efekty tych działań wskazywano przede wszystkim: podniesienie wydajności pracy kadry zarządzającej (51%) oraz pracowników (82,5%), poprawę efektywności zarządzania (48%), poprawę wizerunku przedsiębiorstwa (62,5%), poprawę efektywności ekonomicznej działania (44%), przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa (28%).

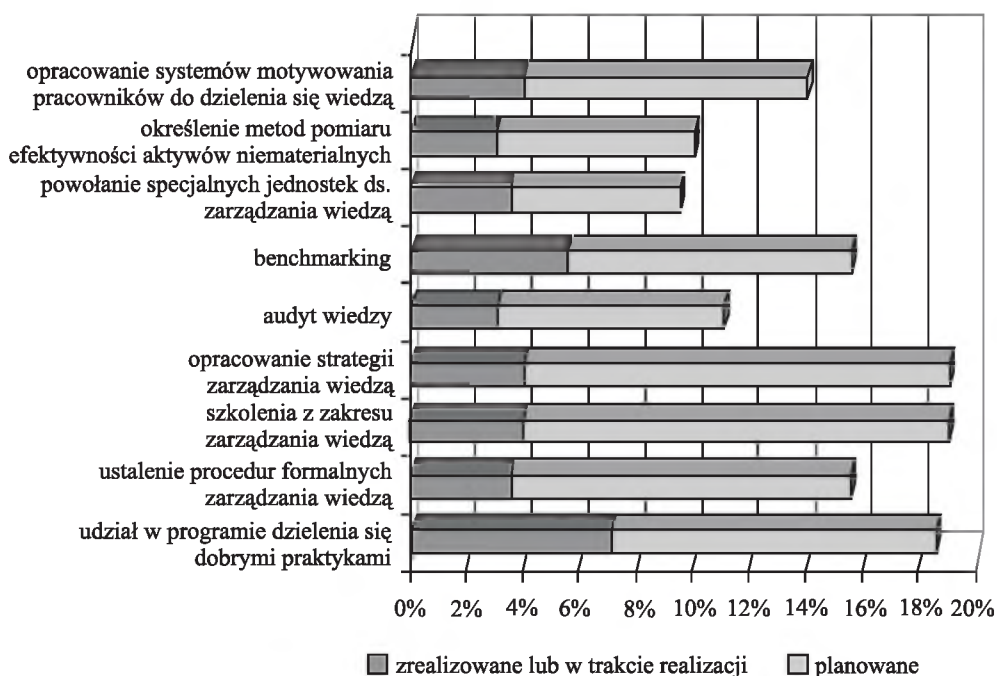
Wyniki badania pokazały jednocześnie rozbieżność w oczekiwaniach pracodawców i pracowników co do sposobów finansowania rozwoju kwalifikacji i kompetencji zasobów ludzkich. Pracodawcy z sektora MŚP deklarowali brak wystarczających umiejętności do przeprowadzenia oceny korzyści z podniesienia kompetencji pracownika (32%) lub obawę, że zbyt wykwalifikowany pracownik odejdzie z przedsiębiorstwa (18%). W efekcie często oczekują oni, że to pracownik sam będzie dbał o swój rozwój. Odmienne podejście reprezentowała grupa badanych pracowników, którzy w większości (92%) uznali, że to pracodawca powinien być odpowiedzialny za organizację oraz finansowanie szkoleń i kursów podnoszących kompetencje zgodnie z wytyczoną strategią przedsiębiorstwa.



Rys. 4. Ocena korzyści osiągniętych w wyniku prowadzonych szkoleń pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Analiza opinii badanych przedsiębiorstw na temat znaczenia zarządzania wiedzą na poziomie małych i średnich organizacji wskazała, że świadomość roli wiedzy w strategii rozwoju przedsiębiorstwa w przypadku MŚP jest na stosunkowo niskim poziomie. Potwierdza to fakt, że ponad połowa respondentów zadeklarowała



Rys. 5. Realizowane lub planowane inicjatywy w ramach zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

brak zainteresowania programem zarządzania wiedzą i nie rozpatrywała potrzeby jego wdrażania w swoim przedsiębiorstwie. Respondenci proszeni o wskazanie najważniejszych znanych im inicjatyw podejmowanych w ramach zarządzania wiedzą jako najbardziej popularne wskazywali: szkolenia zakresu zarządzania wiedzą (64% kadry zarządzającej i 12% pracowników), programy dzielenia się dobrymi praktykami (58% kadry zarządzającej i 11% pracowników), ustanowienie w przedsiębiorstwie formalnych procedur zarządzania wiedzą (56% kadry zarządzającej i 10% pracowników) (rys. 5).

Tabela 2. Ocena istotności barier w przepływie wiedzy w MŚP

Czynniki uniemożliwiające przepływ wiedzy	Rozmiar przedsiębiorstwa ze względu na poziom zatrudnienia		
	mikro	małe	średnie
	Ocena w danej grupie przedsiębiorstw*		
Niewydolny system wynagrodzeń, w którym nie uwzględnia się osiągnięć pracownika w pozyskiwaniu wiedzy i przekazywania jej pozostałym członkom organizacji	4	4	4
Brak motywacji pozapłacowej do dzielenia się wiedzą	3	4	4
Obawa przed pojawieniem się konkurencji ze strony współuczestnika organizacji	4	3	2
Nieumiejętność pracy w zespole	2	2	2
Brak informacji o potrzebie podzielenia się wiedzą	2	2	2
System ocen pracowniczych uwzględniający jedynie wyniki pracownika, a nie efekty przekazywania wiedzy	2	3	4
Niechęć członków organizacji do ujawnienia braku kompetencji	1	2	2
Niski potencjał wiedzy w kapitale ludzkim	3	4	4

* Najczęściej powtarzająca się ocena w danej grupie przedsiębiorstw (wartość modalna oceny); skala oceny: 4 – decydujące, 3 – ważne, 2 – mniej ważne, 1 – nieistotne.

Źródło: opracowanie własne.

Próba określenia MŚP w kontekście organizacji opartej na wiedzy wykazała wiele barier pojawiających się w przepływie umiejętności i kompetencji między poszczególnymi członkami tej organizacji. Respondenci do najważniejszych zaliczyli:

- niewydolny system wynagrodzeń, w którym nie uwzględnia się osiągnięć pracownika w pozyskiwaniu wiedzy i przekazywania jej pozostałym członkom organizacji (82%),
- brak motywacji pozapłacowej do dzielenia się wiedzą (76%),
- obawę przed pojawieniem się konkurencji ze strony współuczestnika organizacji (42%),
- nieumiejętność pracy w zespole (32%),

- brak informacji o potrzebie podzielenia się wiedzą (24%),
- brak czasu na przekazywanie wiedzy (29%),
- system ocen pracowniczych uwzględniający jedynie wyniki pracownika, a nie efekty przekazywania wiedzy (27%),
- niechęć członków organizacji do ujawnienia braku kompetencji (22%),
- niski potencjał wiedzy ze względu na brak spójnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi (19%).

Ocenę tych barier zawierającą subiektywną opinię respondentów prezentuje tab. 2.

Wyniki badań w zakresie ograniczeń w przepływie kompetencji i umiejętności w podmiotach sektora MŚP potwierdziły funkcjonującą opinię o niskiej randze procesu ZZL w tych organizacjach. Opinie, wyrażane zarówno przez pracowników, jak i przez kadrę zarządzającą, wskazały na duże rozbieżności między postulowanymi w literaturze przedmiotu założeniami strategii zarządzania zasobami ludzkimi a rzeczywistością realizowaną w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Jako główną przyczynę niskiej jakości zasobu wiedzy respondenci wskazywali nieefektywny proces jej pozyskiwania. Podkreślano intuicyjny charakter planowania zatrudnienia (78%) i brak sformalizowanych procedur doboru pracowników (71%). Zjawisko to drastycznie nasila się w przedsiębiorstwach w skali mikro i małych, gdzie ponad 90% doboru i selekcji kapitału ludzkiego opiera się na indywidualnej rozmowie z pracodawcą i rekomendacjach rodzinnych. W konsekwencji tworzony potencjał wiedzy małych przedsiębiorstw bardziej niż założeniom nowej teorii przedsiębiorstwa odpowiada preferencjom towarzysko-rodzinny właściciela.

4. Podsumowanie

Przeprowadzone na wybranej grupie małych i średnich przedsiębiorstw badanie wykazało, że polski sektor MŚP daleki jest jeszcze od postulowanego w literaturze modelu współczesnej organizacji konkurującej w ramach gospodarki opartej na wiedzy jakością kapitału ludzkiego, poziomem kompetencji i innowacyjności. W warunkach obserwowanego nasilenia się procesów konkurencji, przy jednoczesnym skróceniu cyklu życia produktów i okresu wdrażania innowacji, zbyt duża liczba przedsiębiorstw swój system wartości w ocenie źródła przewagi konkurencyjnej opiera nadal na tradycyjnym zestawie zasobów i strategii. Eksponowane w opracowaniach teoretycznych znaczenie kapitału intelektualnego i posiadanej wiedzy w tworzeniu modelu rozwoju przedsiębiorstwa w zbyt małym zakresie znajduje swoje odzwierciedlenie w tworzonych i realizowanych strategiach działania podmiotów występujących w rzeczywistych warunkach gospodarczych, a ignorowanie koncepcji zarządzania wiedzą stanowi metodę na „przetrwanie” wielu małych i średnich podmiotów.

Literatura

- Bal-Woźniak T., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, D. Kopycińska (red.), Szczecin 2006.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991 vol. 12 no. 1.
- Cohendet P., Larena P., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- Cohendet P., Kern F., Mehmanpazir B., Munier F., *Knowledge Coordination, Competence Creation and Integrated Networks in Globalised Firms*, „Cambridge Journal of Economics” 1999 nr 23.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2004 nr 5, www.e-mentor.edu.pl
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Knowledge Management in the Learning Society. Educations and Skills*, Center for Educational Research and Innovation, OECD 2000.
- Kultys J., *Znaczenie wiedzy w modelach firmy*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, D. Kopycińska (red.), Szczecin 2006.
- Mierzejewska B., *Czym (nie) jest zarządzanie wiedzą?*, „E-mentor” 2004 nr 1, www.e-mentor.edu.pl.
- Richardson G.B., *The Organization of Industry*, „Economic Journal” 1972 nr 82.
- Zienkowski L., *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Wiedza a wzrost gospodarczy*, L. Zienkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003.

THE MEANING OF KNOWLEDGE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The process of development and preparing a company for the 21st century is becoming more and more independent from an economic situation in which the company exists. Growing complexity and changeability of environment enforces companies to re-define the business, change products and processes all the time. The third millennium brought changes in all fields of activity. Companies must know how to manage in a new era – the era of information, knowledge, and data exchange. In consequence, the role of knowledge, creation and non-material resources in economy and business is growing. The author states that companies have to understand the importance of knowledge and learn how to manage this resource.