

**PRACE NAUKOWE**

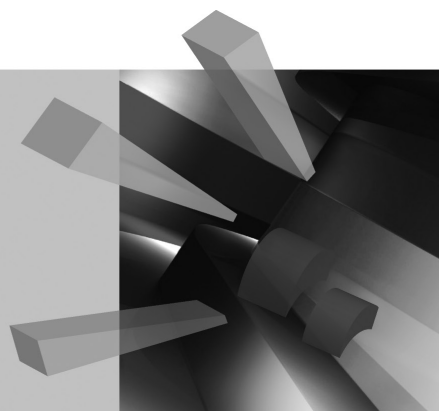
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**299**

# **Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją**



Redaktorzy naukowi

**Grzegorz Bełz**

**Marian Hopej**

**Anna Zgrzywa-Ziemak**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-342-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk:</b> Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej .....	9
<b>Aldona Małgorzata Dereń:</b> Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
<b>Joanna Kacała:</b> Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna .....	33
<b>Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań .....	40
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą .....	49
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	61
<b>Barbara Olszewska:</b> Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się .....	75
<b>Paweł Rumniak:</b> Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
<b>Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic:</b> Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy .....	94
<b>Jan Skonieczny, Maja Zajac:</b> Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej .....	105
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych .....	122
<b>Marek Wąsowicz:</b> Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
<b>Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy .....	138
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

## Summaries

<b>Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk:</b> Technology research center in municipal enterprise development strategy .....	23
<b>Aldona Małgorzata Dereń:</b> Importance of knowledge and innovation in the process of company management .....	32
<b>Joanna Kacała:</b> Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence .....	39
<b>Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept .....	48
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept .....	60
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application .....	74
<b>Barbara Olszewska:</b> Small and medium enterprises as learning organizations .....	81
<b>Paweł Rumniak:</b> Market assets or resources? .....	93
<b>Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic:</b> Knowledge management as a source of small company's success .....	104
<b>Jan Skonieczny, Maja Zajac:</b> Key features of the competitiveness of an intelligent organization .....	112
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> What drives evolution in knowledge based economy? .....	121
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies .....	129
<b>Marek Wąsowicz:</b> Knowledge management in project portfolio .....	137
<b>Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Human capital in shaping agility of knowledge based organizations .....	147
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Boundaries of organization and organization's immunity to crisis .....	159
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability .....	169

**Barbara Olszewska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO ORGANIZACJE UCZĄCE SIĘ

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia rozważania dotyczące potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie organizacyjnego uczenia się, wynikających z wyzwań w otoczeniu. Rozważania koncentrują się wokół słabej znajomości zmian w otoczeniu, szczególnie dotyczących działania w warunkach międzynarodowej konkurencji na rynku oraz potrzeby poszukiwania wsparcia słabych stron przedsiębiorstwa na zewnątrz. Opierają się na wynikach badań ankietowych i badań typu *case study* przeprowadzonych w przedsiębiorstwach Dolnego Śląska.

**Słowa kluczowe:** organizacja ucząca się, małe i średnie przedsiębiorstwa, innowacyjność, internacjonalizacja, organizacja sieciowa.

### 1. Wstęp

Efektywne zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami, szczególnie obecnie w czasach ogromnego przyspieszenia postępu technicznego i technologicznego, powinno być podporządkowane imperatywowi stałego uczenia się. Wymóg ten dotyczy oczywiście wszystkich podmiotów gospodarczych, jednakże SME przeważają w strukturach gospodarczych, a ich założyciele, menedżerowie i pracownicy często nie dysponują odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem, aby nadążać za zmianami w otoczeniu. Analizy współczesnych przeobrażeń gospodarczych jednoznacznie wskazują, że główne źródło tych zmian tkwi w procesach globalizacji. Charakteryzują się one między innymi globalną konkurencją, megakoncentracją, wzrostem roli wiedzy w gospodarce, rozwojem współpracy między przedsiębiorstwami w skali świata, niespotykanym wcześniej rozwojem i wykorzystaniem technologii informacyjnych. Reakcja na zmiany zależy zarówno od kadry kierowniczej przedsiębiorstw, jak i uwarunkowań działalności konkretnych podmiotów gospodarczych. Konieczność przystosowania się do zmian w otoczeniu powoduje, że następują zmiany w wewnętrznych procesach organizacyjnych, a same organizacje ewoluują w kierunku organizacji uczących się. Zmiany w otoczeniu oferujące nowe możliwości rozwoju nie zawsze są w odpowiednim czasie dostrzegane, analizowane

i wykorzystywane, podobnie jak nowe zagrożenia, których negatywny wpływ powinien być minimalizowany. Firmy radzą sobie z tym problemem, naśladowując konkurentów, postępując metodą prób i błędów. Proces organizacyjnego uczenia się nie może jednak sprowadzać się lub ograniczać do takich zachowań. Powinien opierać się na wyprzedzających działaniach świadomego uczenia się sprzężonego z procesami zarządzania zasobami ludzkimi, tj. rekrutacji, selekcji, szkolenia i motywacji.

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na te zagadnienia, które aktualnie są szczególnie istotne z punktu widzenia uczenia się organizacji. Wybór zagadnień został oparty na analizie literatury przedmiotu, badaniach ankietowych 123 MSP z Dolnego Śląska [Olszewska, Kubicka 2010] oraz na przypadkach opisywanych w ramach prac magisterskich i licencjackich opracowywanych w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

## **2. Uwarunkowania rozwoju MSP w kontekście uczenia się organizacji**

Proces organizacyjnego uczenia się można analizować w wymiarze teoretycznym i aplikacyjnym. W wymiarze teoretycznym przedmiotem rozważań są: modele organizacji uczącej się, czynniki decydujące o skuteczności i sprawności oraz efektywności organizacyjnego uczenia się, znaczenie podejścia eksploracyjnego *versus* eksploatacyjnego do procesu uczenia się itp.

Z kolei w podejściu aplikacyjnym badania koncentrują się wokół odpowiedzi na następujące pytania: czego się uczą organizacje, od kogo się uczą, w jaki sposób się uczą, jakie narzędzia wspomagają proces uczenia się [Olszewska 2008].

Badania empiryczne wskazują na indywidualizację procesu organizacyjnego uczenia się, wynikającą z potrzeby zastosowania podejścia sytuacyjnego zależnego między innymi od przedmiotu działalności przedsiębiorstwa oraz poziomu wykształcenia osób, które nim kierują. Te dwa czynniki wpływają na postrzeganie zarówno wyzwań rozwojowych, jak i znajomość determinant rozwoju przedsiębiorstw, tj. barier rozwoju i instrumentów wspierania rozwoju. Brak wiedzy w tym zakresie może oznaczać konieczność uzupełniania luk i nadrabiania zaległości i nastawienie na szybkie efekty w procesie uczenia się przedsiębiorstw. Jako przykład można tu wymienić potrzebę przygotowania wniosków o dofinansowanie zewnętrzne projektu, konieczność poprawy jakości wyrobów i/lub usług, potrzebę uzyskania certyfikatów, przeszkolenia grupy pracowników w związku z zakupem nowego urządzenia itp.

Innego, bardziej holistycznego podejścia do procesów uczenia się wymaga realizacja długookresowych strategii przedsiębiorstwa. Samo przygotowanie i wybór strategii przedsiębiorstwa jest procesem uczenia się. Dotyczy to analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, poszukiwania unikalnych, trudnych do skopiowania kombinacji posiadanych zasobów, pozwalających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych i uzyskanie efektów synergicznych, formułowania strategii. Obecnie, w czasach globalnej konkurencji, MSP mogą się utrzymywać na rynku, oferując uni-

kalne wyroby, działając w niszach rynkowych, internacjonalizując swoją działalność lub wzmacniając swoje zasoby poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju sieciach. W przypadku konkurowania przez wyróżnienie przewaga konkurencyjna wiąże się z unikalnością oferty, której utrzymanie wymaga koncentracji na źródłach innowacji, ich wdrożeniu, analizie rynku. Z kolei konkurowanie w niszach rynkowych wymaga doskonalenia badań marketingowych nad ewolucją i segmentacją rynków, poszukiwania źródeł obniżki kosztów itp. Wymienione jako przykładowe strategie konkurowania wskazują, na jakich problemach i obszarach działalności koncentrują się przedsiębiorstwa w procesach uczenia się. Umiejętność wykorzystania w praktyce wiedzy, jaką uzyskuje się z tych analiz, jest wyrazem przedsiębiorczości zarządzających.

W dłuższym okresie utrzymywanie się na wysoce konkurencyjnym rynku wymaga wsparcia przedsiębiorczości zarządzających przez innowacyjność organizacji. Innowacyjność organizacji ma charakter syntetyczny, jest wypadkową wielu czynników: zewnętrznych i wewnętrznych, w tym postaw osób zarządzających i kreatywności pracowników, szczególnie ważnych z punktu widzenia organizacji uczącej się. Postawy zarządzających są wyrazem ich świadomości innowacyjnej, oznaczającej umiejętność dostrzeżenia luki, jaka występuje między najnowszymi rozwiązaniami w danej dziedzinie a stosowanymi w przedsiębiorstwie. W praktyce szczególnie ważna jest umiejętność oceny luki w zakresie innowacyjności wśród firm konkurujących w sektorze. Przy silnej konkurencji na rynku przedsiębiorstwa są bardziej skłonne wprowadzać innowacje produktowe, które pozwalają odróżnić się od innych towarów oferowanych na rynku. W Polsce, podobnie jak w innych krajach UE, liczba MSP wprowadzających innowacje produktowe w porównaniu z ilością przedsiębiorstw wprowadzających innowacje procesowe jest przeszło dwukrotnie większa [Masternak-Janus 2011, s. 14].

Równie istotnym czynnikiem jak świadomość innowacyjna zarządzających jest ich nastawienie do innowacji, które przejawia się na dwóch płaszczyznach: wewnętrznej i zewnętrznej. Płaszczyzna wewnętrzna to istniejący w przedsiębiorstwie system stymulowania kreatywności i przedsiębiorczości pracowników, na który składają się przesłania zawarte w wizji i misji przedsiębiorstwa, system motywacji, kultura organizacyjna, wykorzystanie nowoczesnych technologii. Płaszczyzna zewnętrzna przejawia się jako skłonność do współpracy z innymi partnerami, np. ośrodkami naukowymi, klientami, dostawcami, a także jako chęć do korzystania z instrumentów wspierających innowacyjne przedsięwzięcia [Sokół, 2010].

Dostrzeganie tych możliwości i chęć oraz umiejętność skorzystania z nich jest szczególnie ważna ze względu na niską ocenę innowacyjności polskich MSP. „W Polsce tylko niewielki odsetek MSP prowadzi działalność innowacyjną (trzy razy mniej niż w Niemczech i dwa razy mniej niż w Irlandii i Finlandii) (...) tylko nieliczne małe i średnie firmy współpracują z partnerami w działalności innowacyjnej” [Masternak-Janus 2011, s. 22].

### 3. Identyfikacja głównych wyzwań rozwojowych MSP

MSP działają współcześnie w warunkach, które można nazwać jako „niedookreślone”, mimo że są analizowane i opisywane przez rzesze badaczy, regulowane przez różne organizacje o charakterze krajowym i ponadnarodowym. Jako przykład szczególnie związany z procesem globalizacji można podać działalność ponadnarodowych normodawców<sup>1</sup>, „którzy tworzą sieć norm, regulacji, rekomendacji i standardów, które w dużej mierze decydują o warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw i innych organizacji. Liczba ponadnarodowych organizacji nieustannie rośnie” [Hensel 2012, s. 49]. Jedną z prób opisu otoczenia, do którego nie pasują już cechy turbulentnego środowiska sformułowane przez H.I. Ansoffa, jest propozycja R. Kozielskiego. „Dzisiaj warunki biznesu charakteryzują cztery główne cechy, od których zależą możliwości konkurowania. Są to: nieprzewidywalność, niestabilność, nieograniczoność, niezależność” [Kozielski 2012, s. 176]. Syntetyzując krótko wywody tego autora, można stwierdzić, iż nieprzewidywalność oznacza, że istnienie organizacji funkcjonującej z wykorzystaniem sprawdzonego schematu – badania, analiza, planowanie, realizacja – nie jest dalej możliwe, gdyż część zmian następuje zbyt szybko, co uniemożliwia nie tylko ich obserwację, ale przede wszystkim zdolność reagowania. Niestabilność środowiska wynika z mobilności wszystkich zasobów biznesu: ludzi (w tym klientów), kapitału, informacji, surowców, wiedzy, technologii, a nawet całych firm. Nieograniczoność jest efektem powszechnej dostępności, wszystkich zasobów, a szczególnie informacji i wiedzy. Dostępność powiązana z mobilnością sprawia, że rynki stają się nieograniczone i zanikają dotychczasowe bariery powstania i rozwoju organizacji. Nowe formy pracy, wirtualne organizacje, mnogość źródeł finansowania, różne kanały sprzedaży przyspieszają proces uniezależniania się podmiotów [Kozielski 2012, s. 176-179], mimo że chociażby wspomniane wcześniej procesy regulacyjne mogą świadczyć o narastającej zależności podmiotów, np. w zakresie zapewnienia wymaganej jakości wyrobów.

Tak trudne aktualnie do opisu otoczenie generuje szereg wyzwań pod adresem organizacji i procesów organizacyjnego uczenia się. Wiążą się one z potrzebą radzenia sobie z prowadzeniem działalności w warunkach szerokiego rynku, rewolucyjnych zmian technologicznych, światowego kryzysu gospodarczego. Dwa z wyzwań, mające zdaniem autorki szczególne znaczenie dla przyszłości MSP, zostaną omówione poniżej. Są to konieczność działania na szerokim rynku, tj. w warunkach międzynarodowej konkurencji, oraz poszukiwanie sposobów na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej.

Do wyzwań otoczenia, z którym muszą się zmierzyć MSP działające w większości na lokalnym lub krajowym rynku, należy działanie na nim w warunkach międzynarodowej konkurencji. Wpływa ona na szczególną dynamikę zmian i po-

---

<sup>1</sup> „Ponadnarodowy normodawca to organizacja zrzeszająca państwa i/lub organizacje prywatne, której celem jest tworzenie ładu regulacyjnego o zasięgu ponadnarodowym” [Hensel 2012, s. 47].



trzebę elastycznego działania. Do najczęściej wymienianych czynników kreujących warunki międzynarodowej konkurencji należą procesy globalizacji i regionalizacji. Głównym motorem zmian w warunkach globalizacji są nowoczesne technologie (Internet, cyfryzacja, nanotechnologie). Zmieniają one potrzeby i zachowania społeczne, wyrażające się między innymi w szybkości i upowszechnianiu nowych form komunikowania się, globalizacji konsumpcji, ujednoceniu kultur, unifikacji stylu życia, ale równocześnie w rozpowszechnianiu nowych trendów konsumenckich, takich jak: etnocentryzm konsumencki, konsumeryzm polityczny, dekonsumpcja czy ekologizacja życia codziennego. Wszystkie te zmiany powodują, że otoczenie biznesu MSP jest coraz trudniejsze do zbadania. Przyczynia się do tego również natłok danych, informacji, wiedzy, utrudniający ich odpowiednie wykorzystanie przez pracowników MSP, których liczebność i poziom przygotowania są w wielu przypadkach niewystarczające. Wyniki badań pokazują, że kadra kierownicza nie w pełni dostrzega szanse i zagrożenia wynikające z procesów globalizacji gospodarczej oraz umiędzynarodowienia produkcji.

Celem uczenia się organizacji działającej w warunkach międzynarodowej konkurencji jest zdobycie wiedzy i umiejętności analizowania i formułowania swoich przedsięwzięć oraz strategii w kontekście internacjonalizacji. Internacjonalizacja działalności oznacza konieczność pogłębiania wiedzy w zakresie różnych strategii wchodzenia na rynki zagraniczne, które mogą zastosować MSP, ale też takich, z którymi muszą się liczyć ze strony nowych konkurentów wkraczających na teren ich działalności. Znajomość kierunków i rodzaju zmian w otoczeniu, potencjalnych korzyści i zagrożeń, jakie się wiążą ze strategiami internacjonalizacji, ułatwia nabycie umiejętności korzystania z dostępnych informacji o rynkach i partnerach zagranicznych i innych formach wsparcia działalności na rynkach zagranicznych [Bartosik-Purgat, Mruk, Schroeder 2012]. Należy jednakże pamiętać, że stopień wykorzystania nowych możliwości dostępu do informacji i wiedzy zależy od posiadania zespołu pracowników zdolnych do stałego i szybkiego uczenia się, lojalnych i przedsiębiorczych. Trudności w budowaniu takiego zespołu w warunkach MSP są nieporównywalnie większe niż w dużych przedsiębiorstwach. Stąd też kolejnym wyzwaniem dla MSP jest poszukiwanie sposobów wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej i eliminowania słabych stron na zewnątrz przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na korzyści wynikające ze strategii relacyjnych, których istotą jest pozyskiwanie różnorodnych efektów synergicznych z nawiązywania uprzywilejowanych relacji z wybranymi partnerami ze swego otoczenia [Strategor 1995, s. 255]. Przedsiębiorstwo może budować relacje z w ramach współpracy w regionie [Adamik (red.) 2012]. Efekty synergiczne wiążą się z poprawą konkurencyjności zarówno pojedynczych firm, jak i regionu, w którym działają. Istotnym efektem uczenia się organizacji w wyniku takiej współpracy jest przepływ wiedzy, nowych pomysłów, rozpowszechnianie nowych technologii, wzrost świadomości pracowników na temat roli przedsiębiorstwa w rozwoju regionu, poprawa wizerunku firmy oraz wzrost jej konkurencyjności.

Wzmocnienie zasobów firmy, poprawę jej wyników można również uzyskać poprzez uczestnictwo w sieci. Organizację siecią definiuje się jako „względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych [Dwojacki, Nogalski 1998]. Współdziałanie w obrębie sieci jest skuteczne i korzystne dla jej uczestników, jeśli powstała ona jako dobrowolne porozumienie partnerów, którzy samodzielnie budują atmosferę współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu. Wymuszanie przynależności do sieci, szczególnie w odniesieniu do małych przedsiębiorstw, stanowi zagrożenie dla ich autonomii. Efekty organizacyjnego uczenia się poprzez uczestnictwo w sieci wynikają z dostępu do nowych technologii, materiałów, rozwiązań organizacyjnych, logistycznych, z uczestniczenia w procesach wdrażania wspólnej marki, dzielenia się wiedzą. Zanim jednak organizacja przystąpi do sieci, powinna przeanalizować cele i sposób funkcjonowania sieci, potencjalne korzyści i zagrożenia związane z przynależnością do niej [Stańczyk-Hugiet, Sus 2012], rozważyć zabezpieczenie swoich interesów. Będzie to istotny efekt uczenia się organizacji służący podjęciu przemyślanych decyzji.

#### 4. Podsumowanie

Małe i średnie przedsiębiorstwa zależnie od przedmiotu swojej działalności, posiadanych zasobów, fazy rozwoju mają różne doświadczenia, zapotrzebowanie na wiedzę i umiejętności w zakresie uczenia się. Niektóre z nich muszą nadrabiać podstawowe zaległości, inne dysponują najnowszą wiedzą i sposobami jej pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia. W większości przypadków istnieje jednak potrzeba zwrócenia większej uwagi na konieczność szerszego analizowania zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, które generują nowe wyzwania. W opracowaniu wskazano na dwa obszary, na które należy ukierunkować procesy uczenia się MSP, tj. działanie w warunkach szerokiego konkurencyjnego rynku oraz poszukiwanie sposobów wzmocnienia swoich zasobów i pozycji konkurencyjnej na zewnątrz przedsiębiorstwa.

#### Literatura

- Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012.
- Bartosik-Purgat M., Mruk H., Schroeder J., *Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Hensel P., *Ponadnarodowi normodawcy i biznes*, [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, B. Glink, M. Kostera (red.), Oficyna, Warszawa 2012.
- Kozielski R., *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Oficyna, Warszawa 2012.

- Masternak-Janus A., *Innowacyjność MSP w Polsce i w wybranych krajach w UE*, [w:] *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw, Innowacje, technologie kryzys*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Difin, Warszawa 2011.
- Olszewska B., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, B. Olszewska (red.), UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Olszewska B., Kubicka J., *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011.
- Stańczyk-Hugiet E., Sus A., *Konsekwencje przynależności do sieci*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012.

## SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AS LEARNING ORGANIZATIONS

**Summary:** The paper presents the considerations concerning the needs of small and medium-sized enterprises in the field of organizational learning as a result of the challenges in the environment. Considerations revolve around poor knowledge of changes in business environment, particularly concerning operation in conditions of international market competition and the need to seek support for weaknesses outside the company.

**Keywords:** learning organization, SME, innovation, internationalization, network organization.