

prof. zw. dr hab. Leszek Koziol

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr inż. Anna Wojtowicz

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie

Zarządzanie wiedzą wspierające zdolności innowacyjne przedsiębiorstw – jakościowa analiza danych

Knowledge Management to Support Innovation Capability Companies – quantitative data analysis

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji analizy ukierunkowanej na ocenę wpływu zarządzania wiedzą na zdolność innowacyjną przedsiębiorstw (innovation capability) oraz prezentacja wyników badań empirycznych. Problem, jaki jest przedstawiony w artykule, to rozpoznanie instrumentów zarządzania wiedzą jako przesłanki rozwoju zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz sformułowanie modelu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Istotnym narzędziem badawczym jest analiza relacji między instrumentami (elementami) zarządzania wiedzą a zdolnością innowacyjną (inwencją i dyfuzją innowacji) na przykładzie 166 przedsiębiorstw. W opracowaniu uwypuklono znaczenie wiedzy w tworzeniu innowacji prowadzących do wzrostu konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa. Sformułowano dezyderat pod adresem menedżerów, dla których ważną kompetencją jest poszukiwanie sposobów i instrumentów rozwoju nowych form wiedzy, zastosowanie tej wiedzy w organizacji, zarządzanie przepływem informacji i wiedzy.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, innowacyjność przedsiębiorstw, innowacje, potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa, wyniki badań

Abstract: The aim of the paper is to present the concept of the analysis focused on the evaluation of the affect at knowledge management to the innovation capability of companies. This qualitative research examined the links between knowledge management (KM) and innovation capability as well as the links between KM to innovation performance in 166 Polish companies: manufacturing, commercial and service organizations. A review of the literature indicated the contributions of knowledge management to the innovation capability and innovation performance. Using a multiple cross-case analysis methodology and applying a framework of innovation capability, in-depth interviews were held with managers of the companies. It has been discovered that the knowledge management and skills of employees of organizations and cooperation between entities of the industry, effect the level of innovation of a company.

Keywords: knowledge management, innovativeness of enterprises, innovation, innovation potential of enterprises, the ability of innovative companies, research outcomes

Wstęp

Założeniem metodycznym i praktycznym prezentowanej koncepcji jest stwierdzenie, że innowacja jest to wszelka, z założenia korzystna, twórcza i oryginalna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca

nowość i postęp w stosunku do stanu istniejącego, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów efektywności danej organizacji. Natomiast przez innowacyjność rozumie się zarówno potencjał innowacyjności przedsiębiorstwa, jak i jego zdolność innowacyjną. Takie ujęcie istoty innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw oparte jest na interdyscyplinarnym i wielopłaszczyznowym podejściu, ujmującym związki przyczynowo-skutkowe wpływu różnych zjawisk i procesów na rozwój innowacji, a badania nad systemem innowacyjności organizacji wymagają nowego spojrzenia na tę tematykę. A mianowicie rozszerzenia pola analizy o problemy innowacyjności pojmowanej jako potencjał innowacyjności z jednej strony i jednocześnie, o kwestie działalności innowacyjnej, tj. zdolności innowacyjnej, inwencji i dyfuzji innowacji ze strony drugiej.

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa określono jako zespół cech społeczno-gospodarczych, kształtowanych w ramach rozwoju danego przedsiębiorstwa, stanowiących bazę dla jego działalności innowacyjnej. W szczególności są to zasoby, procesy, struktury, czynniki tkwiące w przedsiębiorstwie.

Potencjał innowacyjny jest również determinowany przez otoczenie sektorowe, głównie rynek, a więc przedsiębiorstwo wraz z klientami, konkurentami, dostawcami i kooperantami (w tym przede wszystkim relacje, jakie łączą przedsiębiorstwo z jego najważniejszymi interesariuszami), gdyż innowacje szczególnie pojawiają się, są odkrywane na styku z rynkiem (rys.1).

Ostatecznie o skuteczności przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia innowacji (innovation performance) decydują wspomniane zasoby i relacje wypracowane w przeszłości (potencjał innowacyjny), jak również odpowiednie sposoby, umiejętności i zdolności bieżącego ich wykorzystania (zdolność innowacyjna). Autorzy zajmujący się tym zagadnieniem wyjaśniają, że jest to zdolność do tworzenia czegoś nowego lub wprowadzenie znaczących zmian, działanie w sposób, który wykorzystuje się zdolność¹.

Prezentując kwestię zdolności innowacyjnej warto podkreślić znaczenie wiedzy w jej tworzeniu. Zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa stanowi przede wszystkim wiedza zgromadzona przez firmę w trakcie organizacyjnego uczenia się, wiedza z zakresu rozmyślnego tworzenia, pozwalająca na skuteczne wykorzystanie potencjału innowacyjnego (zasobów) dla jego działalności innowacyjnej, wiedza i zarządzanie wiedzą ujęte we wzorce i pragmatykę gospodarczą będące głównym czynnikiem sprawczym postępu i korzystnych zmian. Nowoczesne organizacje wciąż jednak poszukują istotnych i trwałych związków pomiędzy wiedzą a zarządzaniem wiedzą a zdolnością innowacyjną, a nawet podejmowane są próby identyfikacji i określenia wpływu różnych form informacji i wiedzy na rodzaj innowacji.

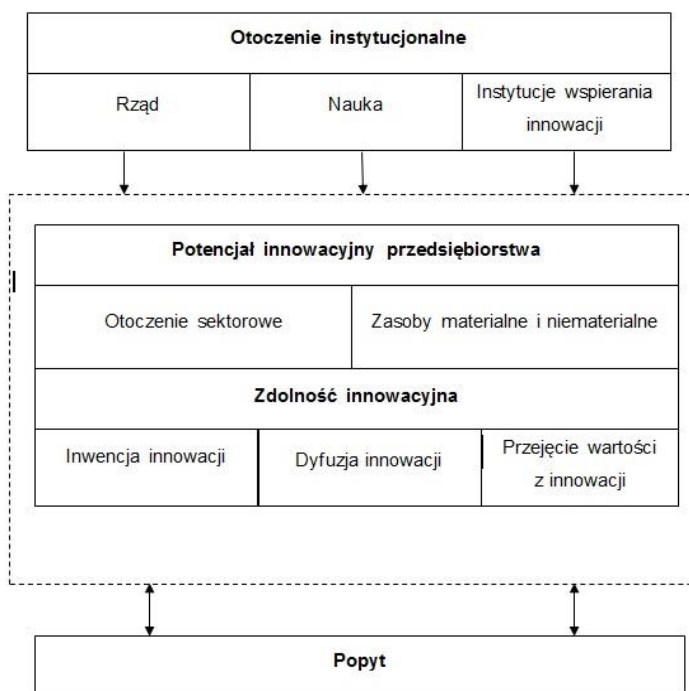
Według Australian Knowledge Management Standard² przez zarządzanie wiedzą rozumie się projektowanie, implementację i upowszechnianie społecznych i technologicznych instrumentów, procesów i relacji po to, by zwiększyć kreatywność tworzenia wiedzy, dzielenie się i wykorzystywanie wiedzy.

Nawiązując do wspomnianej definicji, A. Van Riel, J. Lemmink i H. Ouwersloot podkreślają znaczenie dyfuzji informacji w organizacji i aktywności procesowej

¹ M.F. Hilami, T. Ramayah, Y. Mustapha, S. Pawanchik, *Product and process innovativeness: Evidence from Malaysian SME's*, "European Journal of Social Science" 2010, Vol. 16., s. 557

² Standards Australia, *Australian Standard in Knowledge Management: A Guide AS 5037-2005*, 2005.

oraz przede wszystkim rozwoju zasobów wiedzy zawartej w kapitale ludzkim, zwłaszcza u menedżerów wyższego szczebla, pozyskiwania informacji i wiedzy od klientów i technologii, jak również dzielenia się informacjami³.



Rys. 1. Potencjał innowacyjny oraz zdolność innowacyjna w ramach systemu innowacyjności
Źródło: opracowanie własne

W licznych pozycjach literatury opisujących istotę i znaczenie koncepcji zarządzania wiedzą wyróżnia się przynajmniej trzy różne podejścia do badania tej konstrukcji zarządzania. Zależą one od tego co zdaniem autora przyczynia się do rozwoju zarządzania wiedzą, a więc: instrumenty TI, kontekst organizacyjny (metody-procesy) oraz podejście humanistyczne opierające się na relacji człowiek-kultura⁴. Zarządzanie wiedzą, pojmowane jako „crossowa” koncepcja zarządzania, jest silnie powiązane z zarządzaniem innowacjami, zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem sieciowością, relacjami, technikami zorientowanymi na człowieka, zwłaszcza TI, jak również zarządzaniem finansami i zarządzaniem zasobami materialnymi⁵. Znaczącymi przesłankami rozwoju tej koncepcji są:

³ A. Van Riel, J. Lemmink, H. Ouwersloot, *High-technology service innovation success: a decision-making perspective*, "Journal of Product Innovation Management" 21(5), 2004, s. 348-359.

⁴ M. Gloet, M. Barell, *The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: implications for achieving quality outcomes in human resources*, "Journal of Knowledge Management" 7(1), 2003, s. 87-89.

⁵ Zobacz: J. Bessant, T. Venables, *Creating Wealth from Knowledge: Meeting the Innovation Challenge*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008; B. Laperchie, D. Uzunidis, *The genesis of Innovation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008; P. Quintas., P. Lefrere, G. Jones, *Knowledge Management: A strate-*

- potrzeba kreowania i utrzymania korzyści ze wzrostu konkurencyjności przez wykorzystanie wiedzy i zwiększanie zakresu współpracy⁶;
- wzrost zdolności organizacji do redukcji złożoności otoczenia⁷;
- integracja wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy⁸;
- rozwój koncepcji organizacyjnego uczenia się.

Oczywiście, są liczne krytyczne opinie dotyczące przydatności tej koncepcji. Wielu badanych menedżerów, zwłaszcza wyższego szczebla uważa, że zarządzanie wiedzą nie przynosi oczekiwanych korzyści i dyskredytuje je jako metodę zarządzania, raczej traktuje zarządzanie to jako unikalne kompetencje⁹, jako pragmatykę zarządzania wiedzą. Rezultaty znacznej części badań wskazują na brak związku pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami przedsiębiorstwa (*business performance*). Dlatego też menedżerowie wciąż poszukują sposobów rozwoju zarządzania wiedzą, a w szczególności rozwoju nowych form pozyskiwania wiedzy, zastosowania tej wiedzy w organizacji, nowych narzędzi zarządzania przepływem informacji, wykorzystania ukrytej wiedzy (*tacit knowledge*), czy wiedzy z doświadczenia.

Coraz skuteczniejszym instrumentem, metodą doskonalenia organizacji w zakresie wiedzy i informacji, staje się e-learning. Umożliwia pokonywanie bariery gromadzenia, systematyzacji, wykorzystania wiedzy, magazynując wszelkie możliwe dane (big data, „chmura informacyjna”), tworząc nowoczesny outsourcing informacji i wiedzy, jest jednym z najskuteczniejszych sposobów komunikowania się z klientem, edukowania i inspirowania odbiorców, interesariuszy. Coraz powszechniejsza jest dostępność treści i usług cyfrowych. Na odpowiednio przygotowane pytania można otrzymać odpowiedź (alternatywne odpowiedzi), np. dotyczące wskaźników gospodarczych, czy oceny ryzyka.

Bez odpowiedniej komunikacji w organizacji różne jej zasoby pozostają albo zupełnie bezużyteczne, albo wykorzystywane są w sposób niewystarczający, a pragmatyka zarządzania wiedzą, jej efektywność są problematyczne, dyskusyjne. Bez sieciowej komunikacji nie da się po prostu funkcjonować w nauce, w praktyce zarządzania.

Podobnie bez znacznego rozwoju kapitału relacji i współpracy z interesariuszami idea zarządzania wiedzą byłaby wybitnie utrudniona. To właśnie e-learning wzmacnia aktywność relacyjną i tworzy nowe relacje w ramach systemu zarządzania wiedzą; dzięki zastosowaniu e-learningu realne stało się zarządzanie wiedzą w dużych, rozproszonych terytorialnie organizacjach. Stąd też, zdaniem praktyków, e-learning traktowany jest jako jeden z najważniejszych i najczęściej wdrażanych instrumentów zarządzania wiedzą.

gic agenda, „Long Range Planning” 30(June), 1997, s. 385-391; A. Kavoura, *Advertizing activities in social media and the creation of a community belonging in the digital era* [in:] „The Małopolska School of Economics in Tarnów. Research Papers Collection. Works on management. Innovations in Modern Organizations. Economic and Social Aspects”, Małopolska School of Economics in Tarnów, Issue 2, Volume 25, Tarnów 2014, s. 103.

⁶ J. Darroch, Knowledge management innovation and firm performance, „Journal of Knowledge Management”, 9(3), 2005, s. 101-115.

⁷ M. Du Plessis, *The role of knowledge management in innovation*, „Journal of Knowledge Management”, 11(4), 2007, s.20.

⁸ M. Du Plessis, *The role of knowledge...*, op.cit., s. 29.

⁹ T. Steward, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.

Tezy koncepcji

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji analizy ukierunkowanej na ocenę wpływu zarządzania wiedzą na zdolność innowacyjną przedsiębiorstw (*innovation capability*) oraz prezentacja wyników badań empirycznych. Podstawowy problem jaki jest przedstawiony w artykule to rozpoznanie instrumentów zarządzania wiedzą jako przesłanki rozwoju zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz sformułowanie modelu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Istotnym narzędziem badawczym jest analiza relacji między instrumentami (elementami) zarządzania wiedzą a zdolnością innowacyjną (inwencją i dyfuzją innowacji), która ukazuje związek przyczynowo-skutkowy między tymi kategoriami.

W prezentowanej koncepcji przyjęto następujące tezy:

- zdolność innowacyjna jest funkcją i zarazem kryterium oceny wyników przedsiębiorstwa (firm, *business performance*), jak również projekcji możliwości dynamizowania rozwoju przedsiębiorstwa;
- narzędzia i procesy zarządzania wiedzą stanowią istotne determinanty sfery zmian i rozwoju zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa;
- wiedza i zarządzanie nią, będące głównym czynnikiem sprawczym postępu i korzystnych zmian, umożliwia skuteczne wykorzystanie potencjału innowacyjnego (zasobów), determinuje zdolność innowacyjną przedsiębiorstw;
- zarządzanie wiedzą może być rozpatrywane w postaciach częściowych, którym odpowiadają wymiary (obszary) tego zarządzania, jak i można je ująć w formie agregatowej dla przedsiębiorstwa lub całej branży.

W postępowaniu badawczym wyróżniono następujące etapy:

1. Określenie przedmiotu i zakresu analizy,
2. Sformułowanie wymiarów (obszarów) zarządzania wiedzą,
3. Prezentacja modelu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Badania empiryczne

W badaniu wzięło udział 166 podmiotów gospodarczych Regionu Małopolski. Badanie przeprowadzono metodą ankietową. Kwestionariusz w większości zawierał pytania wielokrotnego wyboru dotyczące charakterystyki prowadzonej działalności, oceny zasobów i innowacyjności organizacji oraz oceny jej otoczenia sektorowego. Badania przeprowadzono w latach 2012-2013.

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę 48% stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników, w tym mikroprzedsiębiorstwa – do 10 pracowników to 15%. Około 31% to średnie przedsiębiorstwa (50-250 pracowników). Duże przedsiębiorstwa (250-500 pracowników) to tylko 7%, a bardzo duże (powyżej 500 pracowników) – 14%. Połowa badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność w zakresie handlu i produkcji, reszta świadczy usługi. Analizując badaną grupę przedsiębiorstw pod kątem zasięgu ich działalności, można zauważyć, że blisko 40% z nich ograniczyło swoją działalność do badanego regionu. 33% z nich działa na rynku krajowym, a 29% na międzynarodowym.

(1) Określenie przedmiotu i zakresu analizy

W świetle powyższych uwag innowacyjność zanalizowano w formie cząstkowej i agregatowej. Agregatowa innowacyjność to syntetyczne kryterium oceny innowacyjności przedsiębiorstwa (danego systemu), który scala w jedną formułę cząstkowe postacie innowacyjności podane w tabeli 1.

Tabela 1. Obszary i składniki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Wymiary (obszary)	Składniki	Wskazania przedsiębiorstw (%)
Narzędzia TI	<ul style="list-style-type: none"> • Układ, struktura systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie, • Wykorzystanie struktury TI, • Firma zatrudnia własnych specjalistów ds. informatyki, • Systemy z bazą danych, • Systemy wspomagające szkolenie i doskonalenie kompetencji pracowników, • Systemy obiegu dokumentacji, • Internet, • Intranet, • Poczta elektroniczna, • Ekstranet, • Wideokonferencje, • Telekonferencje, • Strony internetowe. 	27 90 47 80 23 34 87 54 73 19 7 8 68
Zewnętrzna kooperacja	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z klientami, • Współpraca z dostawcami i kooperantami, • Tworzenie wspólnych baz danych z kooperantami, • Pozyskiwanie wiedzy od konkurentów, • Placówki naukowe, • Uczelnie jako źródła wiedzy, • Targi, wystawy, • Seminaria i konferencje naukowe, • Jednostki badawczo-rozwojowe, • Centra transferu technologii. 	55 45 30 48 7 16 38 40 5 4
Procesy w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie wiedzą jest zagadnieniem strategicznym będącym istotną częścią realizowanej misji, • Zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla, • Zatrudniono osoby odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą, • Wykorzystuje się systemy informatyczne i komunikacyjne dla upowszechnienia wiedzy, • Wymiana wiedzy między pracownikami odbywa się również przez nieformalne kontakty, • Występowanie działu B + R. 	22 51 19 47 38 24
Kompetencje pracowników i organizacyjne uczenie się	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencje kadry kierowniczej i pracowników, • Poziom wykształcenia, • Nakłady na szkolenia, • Czas i rozwój szkoleń, • Znajomość języków obcych, • Umiejętność posługiwania się nowymi technologiami, • E-learning korporacyjny. 	85 42 83 20 22 47 32

Źródło: M. Kozioł, *Wykorzystanie e-learningu w procesie szkolenia pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków 2012, rozprawa doktorska (maszynopis).

Spośród różnych podejść do badania zarządzania wiedzą przyjęto dwa z nich, a mianowicie podejście instrumentalne TI oraz kontekst organizacyjny – ze zwróceniem uwagi na metody i procesy w organizacji i poza nią oraz kompetencje pracowników i organizacyjne uczenie się. Punkt ciężkości analizowania problemu położono głównie na „twarde” formy zarządzania wiedzą wspierające innowacyjność, mniej uwagi poświęcono behawioralnym elementom zarządzania wiedzą, np. relacjom człowiek-kultura, które również ze swej strony stymulują działalność innowacyjną.

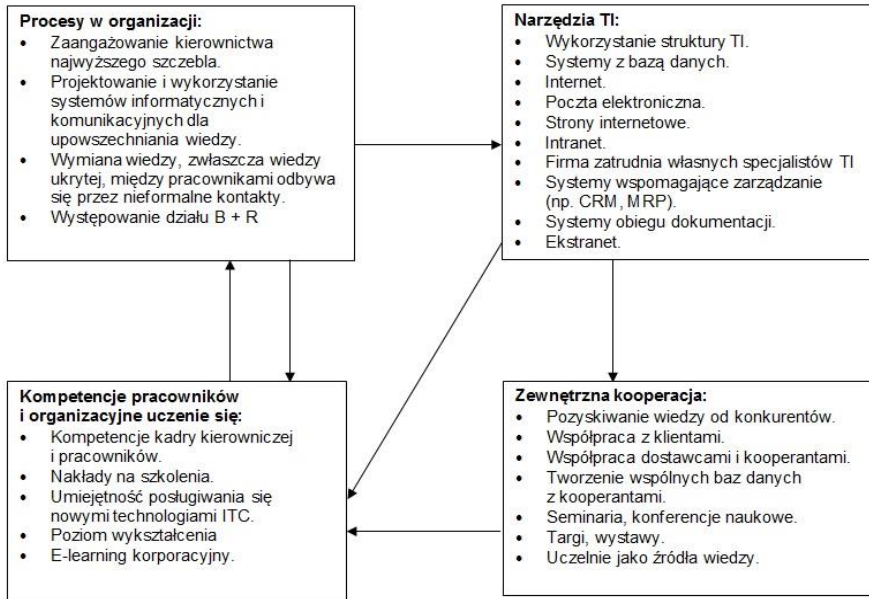
(2) Sformułowanie wymiarów (obszarów) zarządzania wiedzą

Problematyka rozwoju zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest postrzegana w wymiarze zarządzania wiedzą. Korelatami tego wymiaru są sfery zmian i rozwoju, tj. obszary zawierające specyficzne odniesienia do postaci innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstwa. W tablicy 1 podano obszary i składniki zarządzania wiedzą, które mogą być skutecznie i efektywnie wykorzystywane do tworzenia innowacji. W sferze zdolności innowacyjnej charakterystyczną klasę stanowią innowacje, których szczegółowymi postaciami są: liczba i rodzaje innowacji, np. innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, rezultaty innowacyjności osiągnięte w perspektywie krótko i długoterminowej i inne. Podane obszary i składniki zarządzania wiedzą wyodrębniono w trakcie badań wykorzystując w tym celu analizę czynników wpływu. Na tej podstawie wskazano te składniki, które mogą pozostawać i będą pozostawały w istotnych zależnościach przyczynowo-skutkowych ze zdolnością innowacyjną i wynikami przedsiębiorstwa.

Wspomniane obszary i składniki zarządzania wiedzą stanowią szczegółowe postacie sfery zmian i rozwoju zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa można uznać również jako kryteria oceny wspomnianych sfer.

(3) Prezentacja modelu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Spośród 36 składników 4 obszarów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie wyeliminowano 10, a więc te, których oddziaływanie na zdolność innowacyjną było niewielkie, relatywnie niskie. Pozostałe, w prezentowanym modelu ujęto w 4 bloki (grupy) narzędzi i procesów zarządzania wiedzą determinujących zdolność innowacyjną przedsiębiorstw (zob. rys. 1). Większość z nich to narzędzia informatyczne i procesy oraz relacje moderujące ową zdolność, natomiast te z nich, które przynależą do grupy organizacyjne uczenie się można uznać za mediatory zdolności innowacyjnej. Określono je ze względu na stopień istotności, tj. z uwzględnieniem kryterium siły oddziaływania na zdolność innowacyjną – wskazaną przez badane przedsiębiorstwa, jak również opinie ekspertów menedżerów wyrażone w trakcie wywiadu. Składniki zarządzania wiedzą podane na rys. 2 uznano za determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw.



Rys. 2. Narzędzia i procesy zarządzania wiedzą determinujące zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie analizy wyodrębniono składniki zarządzania wiedzą, które mają relatywnie największy wpływ na zdolność innowacyjną. Uznano je za determinanty tej zdolności, najważniejsze kluczowe to:

- *narzędzia*: wykorzystanie struktury TI, Internet, systemy z bazą danych oraz poczta elektroniczna i strony internetowe;
- *procesy*: rozwój kompetencji kadry kierowniczej i pracowników w zakresie zarządzania wiedzą, nakłady na szkolenie, umiejętność posługiwania się nowymi technologiami, zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla w rozwój zarządzania wiedzą i innowacjami, jak również wykorzystanie systemów informatycznych i komunikacyjnych dla upowszechniania wiedzy;
- *relacje*: z klientami i innymi interesariuszami, uczestnictwo w konferencjach naukowych i seminariach oraz targach i wystawach.

Konfiguracja podanych mechanizmów i siła ich oddziaływania zarówno na innowacje, jak i wyniki przedsiębiorstwa zależy od jego charakterystycznych cech oraz warunków funkcjonowania (np. branża, wielkość firmy, zasięg prowadzonej działalności itp.).

Podsumowanie

W artykule przedstawiono koncepcję analizy ukierunkowanej na ocenę wpływu zarządzania wiedzą na zdolność innowacyjną przedsiębiorstw (*innovation capability*).

Badanie to, mające eksploracyjny charakter, poszukuje sprawdzonych sposobów przejawiania się zarządzania wiedzą w różnych organizacjach oraz

ustalenie, które z nich oddziałują na zdolność innowacyjną organizacji. Dalszym celem tych studiów jest wykazanie siły oddziaływania owych determinant na systematyczne wspieranie przez zarządzanie wiedzą różnych form innowacji w przedsiębiorstwach.

W opracowaniu uwypuklono znaczenie wiedzy w tworzeniu innowacji prowadzących do wzrostu konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa. Sformułowano dezyderat pod adresem menedżerów, dla których ważną kompetencją jest poszukiwanie sposobów i instrumentów rozwoju nowych form wiedzy, zastosowanie tej wiedzy w organizacji, zarządzanie przepływem informacji i wiedzy.

Wielu menedżerów, reprezentujących badane przedsiębiorstwa, zwróciło uwagę na instrumentalny kontekst wspierania innowacji m. in. przez przywództwo, orientację na klienta, wykorzystanie narzędzi TI i innych zasobów przeznaczonych na wspieranie innowacyjności, zewnętrznej kooperacji w zakresie wiedzy, rozwoju organizacyjnego uczenia się ze szczególnym uwzględnieniem e-learningu, jak również poprawę jakości tych procesów.

Zaprezentowano nową koncepcję systemu innowacyjnego przedsiębiorstwa, którego zasadniczymi elementami są potencjał innowacyjny i zdolność innowacyjna organizacji, jako determinanty inwencji i dyfuzji innowacji. Takie ujęcie innowacyjności umożliwia z jednej strony ocenę postępu we wszystkich lub wybranych sferach innowacyjności przedsiębiorstwa, z drugiej zaś pozwala programować i planować jej dynamikę i kształt zgodnie ze strategią i modelem biznesu organizacji. Nadto opisano procedurę pomiaru poziomu jakościowego zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz podano procedurę weryfikacji tej zdolności.

Zidentyfikowane i sprawdzone determinanty zdolności innowacyjnej stanowią wraz ze zgromadzonymi zasobami (potencjałem innowacyjnym) system innowacyjności przedsiębiorstwa.

W świetle podanych rezultatów badań własnych empirycznych, jak również wyników badań poprzedników można sformułować tezę, że przedsiębiorstwa konkurują między sobą wykreowanymi innowacjami, jak również zdolnością innowacyjną. To właśnie rozwój tej zdolności urasta do rangi podstawowej determinanty przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Bessant J., Venables T., *Creating Wealth from Knowledge: Meeting the Innovation Challenge*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008.
- Darroch J., *Knowledge management innovation and firm performance*, "Journal of Knowledge Management", 9(3), 2005.
- Du Plessis M., *The role of knowledge management in innovation*, "Journal of Knowledge Management", 11(4), 2007.
- Gloet M., Barell M., *The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: implications for achieving quality outcomes in human resources*, "Journal of Knowledge Management" 7(1), 2003.
- Gloet M., Samson D., *Knowledge Management to Support Systematic Innovation Capability*, [w:] 46th Hawaii International Conference on System Sciences, 2013.

- Hilami M.F., Ramayah T., Mustapha Y., Pawanchik S., *Product and process innovativeness: Evidence from Malaysian SME's*, "European Journal of Social Science" 2010, Vol. 16
- Kavoura A., *Advertizing activites in social media and the creation of a community belonging in the digital era* [in:] "The Małopolska School of Economics in Tarnów. Research Papers Collection. Works on management. Innovations in Modern Organizations. Economic and Social Aspects", Małopolska School of Economics in Tarnów, Issue 2, Volume 25, Tarnów 2014.
- Koziół M., *Wykorzystanie e-learningu w procesie szkolenia pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków 2012, Rozprawa doktorska (maszynopis).
- Laperchie B., Uzunidis D., *The genesis of Innovation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008.
- Quintas P., Lefrere P., Jones G., *Knowledge Management: A strategic agenda*, "Long Range Planning" 30 (June), 1997.
- Standards Australia, *Australian Standard in Knowledge Management: A Guide AS 5037-2005*, 2005.
- Steward T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.
- Van Riel A., Lemmink J., Ouwersloot H., *High-technology service innovation success: a decision-making perspective*, "Journal of Product Innovation Management", 21(5), 2004.