

z reguły małe i średnie przedsiębiorstwa traktowane jako całość zajmują gorsze pozycje konkurencyjne niż duże przedsiębiorstwa. Obecnie udział sektora MSP w Polsce w ogólnym zatrudnieniu wynosi 69%, w obrotach 60%, a w tworzeniu wartości dodanej polskiej gospodarki – 56%. W porównaniu z innymi krajami UE polskie firmy z tego sektora często nie mają środków na inwestycje w nowe technologie.

Proces implementacji rozwoju² badań jest powolny, dlatego nieliczne firmy zasługują na miano organizacji inteligentnej.

W ostatnim czasie przed organizacjami (przedsiębiorstwami) pojawiły się duże wyzwania, które wyniknęły z procesu transformacji współczesnej gospodarki. Dla każdego przedsiębiorcy ważny i coraz ważniejszy staje się termin Gospodarka Oparta na Wiedzy (GOW). Koncepcja GOW oznacza gospodarkę³ bazującą na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji. W warunkach GOW, wysokie wskaźniki rozwoju oraz korzystną pozycję rynkową mogą osiągnąć tylko organizacje inteligentne, które uczą się i wykorzystują wiedzę w sposób skuteczny i efektywny. Organizacja inteligentna to taka organizacja, która lepiej od innych potrafi lepiej pozyskać, przetworzyć i wykorzystać informacje.

Podstawowym celem pracy była próba odpowiedzi na pytanie czy badane przedsiębiorstwa z obszaru Mazowsza posiadają cechy inteligentnej organizacji. Ponadto celem pracy było wskazanie jakie są czynniki sprawcze osiągnięcia „inteligencji” w badanych firmach. W pracy podjęto również próbę wskazania jakie rozwiązanie wprowadzone w przedsiębiorstwie wywarło szczególny wpływ na powstanie przewagi konkurencyjnej w zakresie zarządzania informacją oraz jakie korzyści badane przedsiębiorstwa osiągnęły w wyniku wzrostu swej „inteligencji”.

Badaniami objęto 26 przedsiębiorstw z Mazowsza w 2012 roku. Podstawowym narzędziem badań był kwestionariusz wywiadu, który przeprowadzono z właścicielem firmy, albo z co najmniej osobą, reprezentującą najwyższy szczebel zarządzania w danym przedsiębiorstwie.

Koncepcja inteligentnej organizacji

Koncepcja inteligentnej organizacji została wprowadzona do teorii i praktyki zarządzania w odpowiedzi na procesy transformacji współczesnej gospodarki w Gospodarkę Opartą na Wiedzy – GOW. Koncepcja GOW bazuje na produkcji, dystrybucji na wykorzystaniu wiedzy i informacji⁴. Według Druckera⁵ GOW rozwija się w trzech fazach. Pierwsza z nich to okres rewolucji przemysłowej, podczas której przedsiębiorstwa wykorzystywały wiedzę

² OECD *Review of SME and Entrepreneurship Issues and Policies at National and Local Levels in Poland*. 2009. Report on the Local Dimension, Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Publishing, s. 23.

³ H. Godlewska-Majkowska (red.), *Raport z projektu, pt. Inteligentne organizacje – dystrybucja wiedzy, kompetencje pracowników, miejsce na rynku*, Warszawa 2013, którego autorki niniejszego artykułu są współautorkami, s. 4.

⁴ OECD, *The Knowledge - Based Economy*, Paris 2006, s. 7.

⁵ P. Drucker, *Post-capitalist society*, Harper Business, New York 1993, s. 19-20.

do wytwarzania narzędzi i wyrobów. Druga faza to rewolucja produkcji, gdzie firmy wykorzystywały wiedzę do ulepszania jakości procesów pracy. Trzecia faza to rewolucja zarządzania. W tej fazie przedsiębiorstwa pozyskują zasoby istniejącej wiedzy w celu kreowania nowej wiedzy, wykorzystując do tego dostępne technologie informacyjne i komunikacyjne – ICT (Information and Communication Technology), które przetwarzają, gromadzą i przesyłają informacje w formie elektronicznej.

W gospodarce europejskiej, która pretenduje do miana GOW, rozwój rynku ICT podlega regulacji i wsparciu przez instytucje publiczne, z tego względu, że poziom zaawansowania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych stwarza warunki techniczne, ekonomiczne i edukacyjne do powszechnie dostępnego wykorzystywania informacji w produkcji wyrobów i świadczeniu usług⁶.

Według B. Leva⁷, specyfikę ekonomiki aktywów wiedzy można opisać w następujący sposób:

1. Aktywa wiedzy są zasobami niekonkurencyjnymi. Są one wykorzystywane przez wiele podmiotów i w tym samym czasie, np. proces rezerwacji lotów może obsługiwać w tym samym momencie nieograniczoną liczbę klientów.
2. Cechą charakterystyczną aktywów wiedzy jest to, że na ich wytwarzanie przeznaczają się relatywnie wysokie nakłady, ale koszty ich wytworzenia są niskie. Przykładem na to mogą być kosztochłonne badania nad nowymi lekami, ale koszty wytwarzania i dystrybucji leków, szczególnie oparte na nowych technologiach są relatywnie niskie.
3. Używanie aktywów wiedzy w sieci przyczynia się do podnoszenia ich wartości, np. użyteczność komputerowego systemu operacyjnego zwiększa się na skutek coraz większej liczby użytkowników.
4. Trudności z ochroną prawa własności do aktywów wiedzy powodują, że korzystają z nich osoby czy podmioty, nie będące ich właścicielami, co skutkuje efektami przenoszonymi na całą gospodarkę.
5. Aktywa wiedzy w postaci prac badawczo-rozwojowych czy kapitału ludzkiego stanowią fundamentalny wkład w procesy twórcze i innowacyjne organizacji, które niosą ze sobą duży stopień ryzyka i niepewność.
6. Aktywa wiedzy nie są przedmiotem transakcji, dlatego też jest problem w ich wycenie i zarządzaniu nimi.

Wymienione cechy⁸ odnoszące się do funkcjonowania GOW i zarządzania aktywami wiedzy powodują, że jednym z kluczowych warunków osiągnięcia przez organizację sukcesu jest umiejętność wytworzenia/nabycia odpowiedniej ilości i jakości wiedzy/informacji oraz zdolność jej wykorzystania i podtrzymywania w sposób inteligentny. W nawiązaniu do teorii ewolucji, inteligencja oznacza zdolność do przystosowania się do oto-

⁶ T. Kijek, A. Kijek, *Modelling of innovation diffusion*, Operations Research and Decisions, No 3/4, 2010, s. 53-68.

⁷ B. Lev, *Intangibles: Management. Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington 2001, s. 21-46.

⁸ B. Miłkowska, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 62-63.

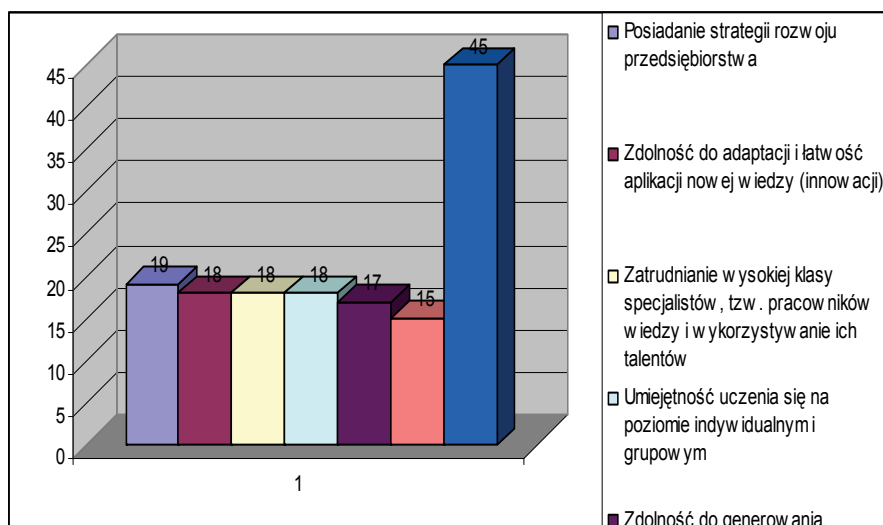
czenia w oparciu o procesy uczenia się, zaś podmioty, które osiągnęły taką umiejętność nazywane są inteligentnymi organizacjami – IO.

Wyniki badań

Badaniami objęto 26 firm z różnych branż z obszaru Mazowsza. Firmy działające w sektorze usług dla biznesu były najbardziej liczne, było ich 14. W ich grupie znalazły się 2 agencje reklamowe, 2 kancelarie prawnicze, jedna firma consultingowa o zróżnicowanym wachlarzu usług obejmujących doradztwo prawne finansowe i księgowość, sprzedaż detaliczną, szkolenia i wydawnictwo, 1 firma działalność podatkowo-doradcza, 2 usługi informatyczne, 5 biur rachunkowych, 1 usługi finansowe. Branża rolno-spożywcza reprezentowana była przez 5 firm, wśród których były 2 zakłady mięsne, ferma jaj, spółdzielnia mleczarska oraz pasieka hodowlana. 3 firmy reprezentowały sektor budowlany (handel i produkcja wyrobami hutniczymi oraz budownictwo). 2 firmy zbadano z sektora ubezpieczeniowego (przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe oraz agencja ubezpieczeniowa). Jedna firma była non-profi – stowarzyszenie na rzecz pomocy dzieciom., podobnie jak w przypadku jednej badanej jednostki naukowo-produkcyjne (B+R). Ze względu na wielkość firmy, opisywana wielkością zatrudnienia zbadano 13 mikro przedsiębiorstw, 7 firm małych, 3 średnie i 3 duże

Dzięki realizacji badań, stwierdzono, że zdecydowana większość badanych firm (73,1% respondentów) najczęściej wskazywała, że ich główną cechą w obszarze inteligentnej organizacji było posiadanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, nie mniej jednak tylko co druga firma miała ją sformalizowaną (wykres 1).

Podobne wyniki, jak w przypadku posiadania strategii jako cechy OI, zanotowano w przypadku dwóch kolejnych cech, a mianowicie zatrudnienie wysokiej klasy specjalistów tzw. pracowników wiedzy i wykorzystywanie ich talentów (69,2% respondentów) oraz zdolność do adaptacji i łatwość aplikacji nowej wiedzy (innowacji). Ważną cechą, jaką charakteryzowały się badane firmy w spełnianiu cech swej inteligencji była również zdolność do generowania, kodyfikacji, przechowywania i transferu wiedzy (65,4% respondentów). Najmniejszy odsetek wskazań zanotowano w przypadku posiadania wewnętrznych regulacji prawnych, dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim, wśród których wymieniono plan rozwoju kadr, zasady awansu czy oceny okresowe. Średnio jedna badana firma wskazywała na 5 możliwych cech, które specyficzne były dla inteligentnych organizacji.



Wykres 1. Najczęściej wskazywane cechy inteligentnej organizacji w badanych przedsiębiorstwach (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając specyfikę badanych firm, stwierdzono, że sytuacja kształtuje się podobnie jak dla całej zbiorowości. W przedsiębiorstwach z branży usługowej, która reprezentowana była najliczniej (14 firm) oraz w branży ubezpieczeniowej najważniejszą cechą inteligentnych organizacji było również posiadanie strategii przedsiębiorstwa. Dla firm z branży rolno-spożywczej najistotniejszą cechą ich inteligencji było zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów. Przedsiębiorstwa związane z sektorem budowlanym za najważniejszą cechę uznały zdolność do generowania, kodyfikacji, przechowywania i transferu wiedzy.

W badanej grupie przedsiębiorstw, ze względu na skalę przedsiębiorstw (liczba zatrudnionych) co drugie było mikroprzedsiębiorstwem. Dla niemal 77% tych firm cechą opisującą ich inteligencję była umiejętność uczenia się na poziomie indywidualnym i grupowym. W niemal wszystkich małych firmach (85,7%) głównymi cechami ich inteligencji było zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów i posiadanie strategii przedsiębiorstwa. Wszystkie średnie firmy wskazały jednomyślnie na 3 główne takie cechy, a mianowicie na zdolność do generowania, kodyfikacji, przechowywania i transferu wiedzy, po drugie zatrudnianie specjalistów oraz tworzenie stałych sformalizowanych związków z innymi uczestnikami rynku. We wszystkich dużych firmach wskazano, że cechy ich inteligencji wyrażają się w zdolności generowania i transferu wiedzy oraz umiejętności uczenia się na poziomie indywidualnym i grupowym.

Analizując liczbę wskazywanych cech inteligentnej organizacji w zależności od skali przedsiębiorstw, zauważono, że największa liczba tych

cech, przypadająca na jedną firmę charakteryzowała firmy średnie, a zatem można je było uznać za najbardziej inteligentne na tle pozostałych firm.

Badane przedsiębiorstwa wskazywały na czynniki, które wpływały na to, że stawały się one organizacjami inteligentnymi. Głównym czynnikiem sprawczym dla zdecydowanej większości respondentów (73,1%) były sugestie właścicieli firm (tabela 1).

Tabela 1. Najważniejsze czynniki sprawiające, że badane firmy stawały się inteligentnymi organizacjami

Nazwa czynnika sprawczego	% respondentów, dla których dany czynnik był najważniejszy
Sugestie właścicieli	73,1
Potrzeba wynikająca z profilu działalności	72,8
Naśladowanie konkurencji	53,8
Sugestie partnerów gospodarczych	50,0
Pojawienie się nowych technologii informacyjnych	50,0

Źródło: obliczenia własne.

Podobne znaczenie przypisano potrzebie, wynikającej z profilu działalności. Trzecim ważnym powodem, dla którego badane firmy stały się inteligentnymi organizacjami było naśladowanie konkurencji (dla 53,8% respondentów). Dla co drugiej firmy ważnymi czynnikami były ponadto sugestie partnerów gospodarczych i pojawienie się nowych, dostępnych technologii informacyjnych. Najmniej istotnym czynnikiem okazały się sugestie klientów (2,3% wskazań). Średnio jedno badane przedsiębiorstwo wskazywało na niemal 5 powodów, które miały wpływ na osiągnięcie przed daną firmę cech inteligentnej organizacji.

W charakteryzowanych branżach firm odnotowano podobne wyniki. Zarówno firmy z sektora szeroko pojętych usług dla biznesu, z sektora budowlanego i ubezpieczeniowego również wskazały, że sugestie właścicieli miały największy wpływ na stanie się inteligentnymi organizacjami. W firmach z branży rolno-spożywczej najistotniejszym czynnikiem była potrzeba wynikająca z profilu firmy. W dalszej analizie firm, ze względu na liczbę zatrudnionych zaobserwowano dalsze podobieństwa zarówno dla mikro- i małych firm, gdzie najważniejszym czynnikiem sprawczym były sugestie właścicieli, czyli czynnik wewnętrzny.

Jak wynika z badań⁹ PARP respondenci częściej potwierdzali występowanie w praktyce prowadzonej działalności czynników wewnętrznych stymulujących organizacyjne uczenie się, aniżeli czynników zewnętrznych.

W przypadku firm średnich zanotowano ten sam charakter (endogeny) wpływu na stanie się firmy inteligentną organizacją, a mianowicie była to

⁹ P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk, K. Krawczyk, P. Pylak, J. Wiktorowicz, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 145.

decyzja kadry menadżerskiej badanej firmy. W dużych firmach były to czynniki, wynikające głównie z profilu firmy.

Opisywane firmy wskazywały jakie rozwiązanie wprowadzone w przedsiębiorstwie wywarło szczególny wpływ na powstanie przewagi konkurencyjnej w zakresie zarządzania informacją. Największe znaczenie (dla 61,5% respondentów) miała podjęta współpraca z klientami. Na drugim miejscu dla co drugiej firmy (50% badanych) istotne było wprowadzenie kształcenia pracowników lub lepsze wykorzystanie ich talentów. Dla niemal co trzeciej firmy (38,5% respondentów) duży wpływ na powstanie wspomnianej przewagi konkurencyjnej miało kształtowanie dobrego wizerunku w kontaktach z dostawcami, klientami, konkurentami oraz sektorem wspierającym. Średnio jedna firma wskazywała na więcej niż 4 wprowadzone rozwiązania.

Korzyści jakie osiągnęły badane firmy w wyniku wzrostu swej inteligencji były różnorodne. Najbardziej istotne (dla ponad 65% firm) było podwyższenie dotychczasowej pozycji na rynku lokalnym w ostatnich trzech latach. Nieco mniej firm 61, 5%, dzięki temu utrzymało udział na kluczowym dla firmy rynku w tym samym czasie. Dla co drugiego przedsiębiorstwa istotną korzyścią było korzystne kształtowanie wizerunku i rozpoznawalności marki. W mikrofirmach (dla 71,4%) główną korzyścią był wzrost wartości przychodów ze sprzedaży w ostatnich 3 latach.

W firmach małych (85,7%) odnotowano głównie wzrost rentowności sprzedaży. W średnich firmach (100%) główną zaletą było utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku lokalnym. W dużych firmach (66,7%) zauważalne były trzy tak samo oceniane korzyści, a mianowicie wzrost sprzedaży w ostatnich trzech latach, wzrost rentowności w tym samym czasie oraz skuteczniejsze rywalizowanie z konkurentami o klienta.

Badane firmy wskazały, że rozwój inteligentnych organizacji w największym stopniu hamuje kryzys gospodarczy i niepewność na rynku.

Jak wskazują badania, najczęściej firmy należące do MSP realizują elementy właściwe organizacjom inteligentnym, nie mniej jednak większość z nich jest we wstępnej fazie rozwoju takiej organizacji, uczącej się. Stosowanie rozwiązań właściwych dla organizacji inteligentnych wymuszają niekiedy wymogi formalne stawiane przed organizacjami wdrażającymi normy zarządzania - np. norma zarządzania ISO 14001, ISO 9001, normy branżowe.

W jednym z pytań skierowanych do respondentów było wskazanie przez nich korzyści i zagrożeń dla inteligentnych organizacji w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem Mazowsza. W ocenie tego aspektu badań, wzięto pod uwagę liczbę ponad 10 wskazań, jakie mogli uwzględnić w swoich odpowiedziach respondenci. Dla Polski najważniejsze według zdecydowanie największej grupy badanych było zdobycie nowych rynków (dla 61,5%), umocnienie pozycji na rynku (dla 53,8%) oraz korzystne kształtowanie wizerunku i rozpoznawalność marki (dla 50%). Ponadto dla 42,3% respondentów szczególną korzyścią było zmniejszenie kosztów marketingu. Na obszarze Mazowsza największa grupa respondentów (61,5%) uznała, że również było to umocnienie pozycji na rynku, a także obniżenie kosztów

prowadzonej działalności gospodarczej (dla 57,7% badanych) oraz usprawnienie organizacji pracy w firmie (57,7%).

W obszarze analizy zagrożeń dla inteligentnych organizacji w Polsce według badanych firm (42,3%) można wymienić 2 główne, a mianowicie wysokie koszty dostępu do nowoczesnych technologii i techniki oraz kryzys zaufania i niechęć do dzielenia się wiedzą. Na Mazowszu ten sam odsetek ankietowanych respondentów wskazał na niechęć do współpracy z konkurencją oraz niedostosowanie systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy.

Pośród kryteriów charakteryzujących organizacje inteligentne, najczęściej przedsiębiorstwa dysponują – rozwiniętymi systemami informatycznymi. Rzadziej dokonują wymiany wiedzy z otoczeniem.

Szczególnie cennym efektem badań jest zaobserwowanie realizacji specyficznego programu rozwoju talentów w danej firmie, która polega na poszukiwaniu „wykrywaniu” potencjalnych kandydatów wśród szczególnie uzdolnionych studentów na uczelniach i w instytutach naukowych.

Pośród badanych firm, wybrano celowo jedną firmę, która na potrzeby artykułu oznaczono jako firmę A. Posiada ona ścisłą współpracę z sektorem naukowym i działa w najliczniej reprezentowanym sektorze usług dla biznesu. Firma ta posiada najciekawsze według autorek, rozwiązania w zarządzaniu informacją. Są one dobrymi przykładami w analizowanym obszarze zarządzania i warto implikować posiadane przez nie cechy inteligentnych organizacji.

Firma A jako przykład dobrej praktyki w zarządzaniu informacją

Analizowana firma zatrudnia 3 osoby, powstała w 2006 roku i prowadzi doradztwo prawne, finansowe i księgowo w Warszawie. Ponadto prowadzi sprzedaż detaliczną szkolenia i wydawnictwo

Przedsiębiorstwo jest IO gdyż posiada cechy takiej organizacji. Ma zdolność do generowania, kodyfikacji, przechowywania i transferu wiedzy, aktywnie pozyskuje wiedzę z zewnątrz, wchodząc w związki kooperacyjne. Ma zdolność do adaptacji i łatwość aplikacji nowej wiedzy. Zatrudnia wysokiej klasy specjalistów tzw. pracowników wiedzy i wykorzystuje ich talenty. Ma umiejętność uczenia się na poziomie indywidualnym i grupowym. Co ciekawe kreuje wartości kapitału intelektualnego znacznie przewyższającego kapitału materialnego. Wytwarza produkty bogate w wiedzę, generujące wysoka wartość dodaną.

Ponadto przedsiębiorstwo posiada strategię rozwoju przedsiębiorstwa i stosuje nowoczesne metody i narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Business Intelligence, TQM, zrównoważona karta wyników. Ma wdrożone systemy jakości ISO, system HACCP. Co ciekawe korzysta również z innych narzędzi, takich jak ERP do wymiany informacjami pomiędzy klientem a firmą oraz pomiędzy właścicielem firmy a pracownikami oraz DropBox umożliwiający dostęp hierarchiczny do dokumentów dla pracowników firmy.

Ważnym elementem jest również posiadanie Mboot-u – wysokiej klasy systemu do raportowania postępów prowadzonych projektów oraz umożliwiana zaawansowanych metod kontaktu z klientami za pomocą zaprogramowanych kolejek sekwencji mejli oraz smsów (np. powiadomienie klienta nt stanu realizacji zamówień i usług).

Szczególnie ciekawe w opisywanej firmie są częste badania rynku nt potrzeb konsumentów, w ten sposób pozyskiwane są informacje przy pomocy których podejmowane są decyzje nt strategii produktowej.

W firmie zatrudnieni są wysokiej klasy specjaliści kontraktowi z tytułami naukowymi profesora, doktora habilitowanego i doktora. Ponadto firma zatrudnia wysokiej klasy pracowników etatowych z wieloletnim doświadczeniem oraz prawnika ekonomistę.

Na podkreślenie i uwagę zasługuje to, że w firmie co tydzień organizowane są rozmowy pomiędzy pracownikami a właścicielem na temat kwestii dotyczących usprawnień firmy. Firma prowadzi ankiety wśród klientów na temat ich zadowolenia z produktów i świadczonych usług oraz utrzymuje kontakty ze swoimi klientami.

Przedsiębiorstwo stało się organizacją inteligentną ze względu na profil swojej działalności oraz dzięki sugestiom pracowników. Ponadto inteligencja organizacji podnoszona jest za pomocą częstych szkoleń oraz zaprenumerowanej literatury fachowej np. Gazety prawnej, jak również przy wykorzystaniu dostępu do internetowych serwisów dla prawników oraz dla osób zajmujących się marketingiem internetowym. Ponadto ważne są również sugestie klientów oraz potrzeba wynikająca z dostrzeżenia traconych okazji biznesowych.

W firmie zastosowano szereg rozwiązań, które wywarły duży wpływ na powstanie przewagi konkurencyjnej w zakresie zarządzania informacją. W strategii przedsiębiorstwa uwzględniono problematykę informacyjną i podjęto współpracę z sektorem nauki, co zaowocowało możliwością konkurencji z powodzeniem z dużymi firmami z rynku consultingu dla sektora publicznego. Warto na to zwrócić szczególną uwagę i dostrzec dobrą praktykę w zarządzaniu informacją. Wprowadzono kształcenie pracowników i zwrócono uwagę na lepsze wykorzystanie ich talentów, co wpłynęło na wzrost dochodów oraz umożliwiło firmie wejście w nowe rynki doradztwa prawnego oraz usług doradztwa podatkowego. Ponadto podjęto współpracę z klientami, zakupiono prawa autorskie oraz nawiązano współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Korzyści wynikające ze wzrostu swej inteligencji w opisywanym przypadku były bardzo istotne. Zanotowano wzrost udziału na kluczowym dla firmy rynku badawczym, prawnym, rachunkowym, sprzedaży detalicznej w ostatnich trzech latach. Utrzymano udział na kluczowym dla firmy rynku. Zanotowano wzrost wartości przychodów ze sprzedaży w tym samym czasie oraz wzrost rentowności. Podwyższono dotychczasową pozycję na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym. IO przyczyniła się do lepszej segmentacji już zdobytego rynku oraz zdobyto nowe rynki. Ponadto powiększono wartość klienta oraz zaobserwowano korzystne kształtowanie wizerunku i roz-

poznawalności marki. Dzięki swej inteligencji nawiązano lepszą współpracę z konkurentami, wprowadzono nowe produkty i zmniejszono ryzyko w prowadzonej działalności. Szczególnie ważne dla firmy było ograniczenie płynności zatrudnienia pracowników (z firmy nie odszedł ani jeden pracownik od trzech lat), których zainteresowania są zbieżne z profilem działalności firmy. Nastąpiła poprawa produktywności ich pracy. W firmie zaobserwowano również zmniejszenie kosztów wejścia na nowe rynki i kosztów pracy. Poprawiła się płynność finansowa firmy oraz nastąpiło usprawnienie zarządzania zobowiązaniami finansowymi.

Barierami ograniczającymi wzrost IO jest coraz gorszy styl konkurencji (wrogie przejęcia, szpiegostwo gospodarcze), co zauważalne jest przede wszystkim w nowych firmach. Cyberatak też jest taką barierą – firma posiada bardzo duży portal internetowy, który z racji swojej popularności narażony jest na ataki hakerskie. Nie mniej jednak dzięki zastosowanym technologiom informatycznym i zabezpieczeniom udało się zapewnić bezawaryjną pracę portalu w analizowanej firmie.

W celu wsparcia rozwoju IO należy udostępniać informacji o firmie i powinna robić to kadra menedżerska firmy. Należy również objąć pomocą publiczną zakup infrastruktury informacyjnej szczególnie ze strony jednostek samorządu terytorialnego – szczebla wojewódzkiego i gminnego, instytucji naukowo-badawczych oraz instytucji rynku pracy.

Warto podkreślić, że firma ma specyficzny system dzielenia się wiedzą, jest to ERP, Mboot.pl., Implebot.pl, Faktura.pl, DropBox, usługi Google, np. kalendarz, 2 systemy dedykowane firmie – np. helpdesk dla pracowników oraz system multimedialny prezentujący podstawowe czynności wykonywane w firmie przy kontakcie z klientami i odbiorcami usług.

Ciekawym rozwiązaniem w firmie jest realizacja programów zarządzania talentami. Podejmuje się starania, aby pozyskiwać do współpracy uzdolnionych studentów i otacza ich opieką przez doświadczonych naukowców, przez co rozwija się ich talenty już na wczesnym etapie pozyskiwania potencjalnych kandydatów do pracy.

Podsumowanie

Koncepcja organizacji inteligentnej jest stosunkowo młodą dziedziną nowoczesnego stylu zarządzania przedsiębiorstwem, która powstała w odpowiedzi na stale rosnącą konkurencję wewnętrzną i zewnętrzną, wysokie tempo rozwoju technologii oraz dynamicznie zmieniające się warunki gospodarowania. Uwzględniając dostęp do nowych technologii oraz jakość oferowanych na rynku produktów i usług, z reguły małe i średnie przedsiębiorstwa traktowane jako całość zajmują gorsze pozycje konkurencyjne niż duże przedsiębiorstwa.

Obecnie udział sektora MSP w Polsce w ogólnym zatrudnieniu wynosi 69%, w obrotach 60%, a w tworzeniu wartości dodanej polskiej gospodarki – 56%. W porównaniu z innymi krajami UE polskie firmy z tego sektora często nie mają środków na inwestycje w nowe technologie.

Proces implementacji rozwoju¹⁰ badań jest powolny, dlatego nieliczne firmy zasługująca miano organizacji inteligentnej. Mimo, że obecnie polska gospodarka rozwija się dynamicznie, to historyczne dziedzictwo niewątpliwie wpływa na budowę strategii wzrostu konkurencyjności.

Uzyskane w rezultacie przeprowadzonych badań wyniki pokazały, że stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym nie jest rozpowszechnione bowiem nie spełniają one wszystkich warunków wyróżniających tego typu organizacje. W wielu przypadkach była potrzeba przybliżenia zagadnienia inteligentnej organizacji, ale co ciekawe, po zapoznaniu respondenta tą definicją zauważono, że sama nieznamość tego zagadnienia nie jest tożsama z brakiem cech inteligentnej organizacji w badanej firmie.

Analiza przedsiębiorstw w przekroju branżowym wskazuje na zbliżony stopień rozwoju analizowanych sektorów w spełnianiu kryteriów organizacji inteligentnej, a szczególnie ważny jest poziom wiedzy i postrzeganie ważności zarządzania wiedzą przez właściciela firmy.

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że należy inicjować i implementować w przedsiębiorstwach współpracę przedsiębiorstw z sektorem naukowym, na co zwrócono szczególną uwagę w opisywanym przykładzie dobrej praktyki w zarządzaniu informacją (firma A).

Bibliografia

- Drucker P., *Post-capitalist society*, Harper Business, New York 1993.
- Godlewska-Majkowska H., Aluchna M., Kałuża H., Ginter A., Kijek T., Komor A., 2013: *Inteligentne organizacje – dystrybucja wiedzy, kompetencje pracowników, miejsce na rynku*, Warszawa.
- Kijek T., Kijek A., 2010: *Modelling of innovation diffusion*, Operations Research and Decisions, No 3/4.
- Kordel P., Kordecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak P., Wiktorowicz J., 2010: *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Lev B., 2001: *Intangibles: Management. Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington.
- Mikuła B., 2006: *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
- OECD, *Review of SME and Entrepreneurship Issues and Policies at National and Local Levels in Poland. Report on the Local Dimension, Organization for Economic Co – operation and Development*, OECD Publishing, 2009.
- OECD, *Studies on SMEs and Entrepreneurship Poland 2010 – Key issues and Policies. 2010* OECD Publishing, Poland 2010.
- OECD, *The Knowledge- Based Economy*, Paris 2006.

¹⁰ OECD *Review of SME and Entrepreneurship Issues and Policies at National and Local Levels in Poland*. 2009. *Report on the Local Dimension, Organisation for Economic Co – operation and Development*, OECD Publishing, s. 45.