



## Spis treści

Wstęp .....	1
<i>Małgorzata Baran</i> : Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach .....	3
<i>Krzysztof Brzostek</i> : Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw .....	9
<i>Maciej Czarnecki, Anna Starosta</i> : Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku .....	19
<i>Bartłomiej J. Gabryś</i> : Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne .....	25
<i>Ewa Głuszek</i> : Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów? .....	30
<i>Sylwester Kania</i> : Przywódca jako kreator zmian w organizacji .....	38
<i>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> : Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań .....	44
<i>Joanna Żukowska</i> : Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego .....	51

## Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw

## Knowledge management in the context of market orientation of small and medium-sized enterprises

Krzysztof Brzostek

*KGHM Polska Miedź SA w Lubinie, e-mail: kbrzostek@o2.pl*

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań literatury w zakresie wpływu zarządzania wiedzą na orientację rynkową małych i średnich przedsiębiorstw. Stwierdzono brak kompleksowych badań, odnoszących się do małych i średnich przedsiębiorstw i obejmujących równocześnie te zjawiska. Skonstruowano narzędzie badawcze, które powinno pozwolić na określenie, czy istnieje zależność między zarządzaniem wiedzą a poziomem orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. Badania empiryczne przy użyciu zaproponowanego narzędzia będą podstawą do zbudowania modelu zarządzania wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej dedykowanego MSP.

*Słowa kluczowe:* zarządzanie wiedzą, orientacja rynkowa, małe i średnie przedsiębiorstwa.

### Abstract

Practitioners and managers know that competition and environmental turbulence due to rapid and unexpected changes are unavoidable features of the global world. Previous studies, in relation to SMEs, the relationship between knowledge management and market orientation on the efficiency of the operation and the relationship between these phenomena, were few and fragmentary. Therefore there is the need to investigate the combined effects of these phenomena on the efficiency of the operation. However, KM and MO are different in SMEs in comparison to large enterprises. The author proposed a research tool that allows to build a model of knowledge management in the paradigm of market orientation directed to SMEs. The differences result from the characteristics of SMEs, such as: small size, informal organization structure and being close to the market. SMEs are in a better position in acquiring customers' knowledge because managers and employees in SMEs tend to have direct contact with customers. The research will include 100 SMEs enterprises. Pilot studies will verify the constructed research tools.

*Keywords:* knowledge management, market orientation, small and medium-sized enterprises.

## Wstęp

Otoczenie rynkowe, w którym funkcjonują współczesne organizacje, wymaga nie tylko ciągłego zbierania informacji oraz ich analizowania, ale też przystosowania się do zmieniających się wymagań. Właściciele i menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) muszą wskazać, jakie kierunki rozwoju są istotne dla utrzymania się przedsiębiorstwa czy też adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Osiągnięcie, a następnie utrzymanie przewagi konkurencyjnej MSP zależne jest od wdrożenia innowacji w poszczególnych podmiotach, wykorzystania nowoczesnych technologii, w tym zaawansowanych rozwiązań informatycznych, oraz budowy procesów i zasobów wiedzy ukierunkowanych na otoczenie rynkowe. Zarządzanie wiedzą w małych i średnich podmiotach jest niedoceniane. Powodem tego stanu rzeczy są m.in. posiadane zasoby ludzkie, jak i możliwości finansowe. W literaturze wskazuje się na związek pomiędzy orientacją rynkową a zarządzaniem wiedzą. Uwagę badaczy i praktyków zarządzania skoncentrowano na zależnościach pomiędzy zarządzaniem wiedzą a orientacją rynkową. Zjawiska te były badane w głównej mierze na dużych podmiotach, gdzie potwierdzono wpływ zarządzania wiedzą na orientację rynkową. Dlatego podjęto próbę skonstruowania narzędzia badawczego do zbadania zależności pomiędzy orientacją rynkową a zarządzaniem wiedzą, zwłaszcza pomiędzy zidentyfikowanymi wyznacznikami tych zjawisk w kontekście efektywności funkcjonowania MSP.

## 1. Małe i średnie przedsiębiorstwa – definicja i specyfika funkcjonowania

Państwo, zgodnie z art. 103 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa z dnia 2 lipca 2004], powinno stwarzać korzystne warunki, mające na celu rozwój przedsiębiorców zakwalifikowanych do MSP. Rola państwa w świetle omawianego artykułu powinna być widoczna w obszarach wskazanych w tab. 1 [Pawelczyk 2014].

Obowiązek stwarzania warunków korzystnych dla funkcjonowania MSP ograniczony jest poprzez obowiązek poszanowania zasad równości i konkurencji. W definicjach MSP stosuje się następujące kryteria: liczba pracowników, wartość sprzedaży, wartość aktywów lub inwestycji. W definicjach MSP górna granica liczby zatrudnionych wynosi zwykle od 100 do 500 pracowników [Ayyagari, Beck, Demircuc-Kunt 2007]. Bank Światowy definiuje MSP jako przedsiębiorstwa zatrudniające do 300 pracowników, których roczny obrót lub suma aktywów nie przekracza 15 milionów dolarów (tab. 2).

W Polsce definicje mikroprzedsiębiorcy, małego i średniego przedsiębiorcy są zgodne z rekomendacjami Komisji Europejskiej i zostały zawarte w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 roku (tab. 3).

Klasyfikacje firm sektora MSP (tab. 4) oparte są głównie na dwóch grupach wyznaczników [Lachiewicz, Matejun 2012]:

- na kryteriach jakościowych, które nie są mierzalne,
- na kryteriach ilościowych, które są mierzalne za pomocą pewnych parametrów.

Tabela 1. Obszary aktywności państwa wobec małych i średnich przedsiębiorstw

Obszary aktywności państwa wobec MSP			
legislacyjny	administracyjny	finansowy	organizacyjny
Obowiązek kreowania nowych przepisów	organy administracji publicznej, tworząc przepisy prawa miejscowego, powinny uwzględniać w pierwszej kolejności interes tej grupy przedsiębiorców; artykuł 103 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, posługując się terminem państwo, rozciąga obowiązek jego stosowania na wszelkie organy administracji publicznej, zarówno administracji rządowej, jak i samorządowej	dotacje celowe i dotacje podmiotowe z budżetu państwa	działania mające na celu ułatwienie MSP dostępu do informacji, szkoleń oraz doradztwa
Inicjowanie zmian stanu prawnego sprzyjających rozwojowi MSP		możliwość pozyskiwania unijnych środków finansowych	

Źródło: [Pawelczyk (2014)].

Tabela 2. Kryteria zatrudnienia i finansowe (w USD) w klasyfikacji przedsiębiorstw według Banku Światowego

Kategoria przedsiębiorcy	Zatrudnienie	Roczny obrót	Suma aktywów bilansu
Średni	51-300	między 3 mln a 15 mln	między 3 mln a 15 mln
Mały	11-50	między 100 000 a 3 mln	między 100 000 a 3 mln
Micro	1-10	< 100 000	< 100 000

Źródło: Bank Światowy, za: [Malhotra et al. 2006, s. 8].

Tabela 3. Kryteria zatrudnienia i finansowe w klasyfikacji przedsiębiorstw w Polsce

Kategoria przedsiębiorcy	Zatrudnienie	Roczny obrót	Suma aktywów bilansu
Średni	<250	≤ € 50 mln	≤ € 43 mln
Mały	<50	≤ € 10 mln	≤ € 10 mln
Micro	<10	≤ € 2 mln	≤ € 2 mln

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ustawa z dnia 2 lipca 2004].

Tabela 4. Klasyfikacje firm sektora MSP

Kryteria jakościowe	Kryteria ilościowe
dominacja osoby i osobowości przedsiębiorcy w małym systemie organizacyjnym	liczba zatrudnionych osób, w przeliczeniu na pełne etaty
samodzielność prawna i ekonomiczna, która skupiona jest w rękach właściciela (ewentualnie niewielkiej liczby właścicieli) oraz jego rodziny	wielkości finansowe: poziom obrotów/przychodów/wyniku finansowego firmy
uproszczona i często nisko sformalizowana struktura organizacyjna	wartości rynkowe: udział w rynku sprzedaży, liczba odbiorców, wielkość lub wartość produkcji albo świadczenia usług, zasięg działania rynkowego
wysoka elastyczność działania i możliwość szybkiej reakcji na zmiany otoczenia	
specyficzny system doboru i motywowania personelu, oparty głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych	
trudności w dostępie do efektów skali produkcji	
względnie mały udział w rynku oparty głównie na działalności na rynku lokalnym lub regionalnym	

Źródło: [Lachiewicz, Matejun 2012, s. 13-45].

MSP odgrywają znaczącą rolę w gospodarce narodowej (stanowią ponad 99% ogółu przedsiębiorstw), generują 47,4% PKB (produktu krajowego brutto), dają miejsca pracy dla 6,22 mln osób, co stanowi 69% ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwach [Żołnierski 2009].

Gospodarka oparta na wiedzy umożliwia podmiotom MSP otwarcie się na nowe rynki, na co zasadniczy wpływ ma elastyczność działania i mniejsza liczba procedur, które istotnie ograniczają duże podmioty. Funkcjonowanie małych i średnich podmiotów w znaczącym stopniu uzależnione jest od reagowania na oczekiwania zmieniającego się rynku. MSP muszą w równym stopniu dokonywać analizy zewnętrznych, jak i wewnętrznych determinant zmian w turbulentnym otoczeniu. Osiągnięcie, a następnie utrzymanie przewagi konkurencyjnej determinowane jest wdrożeniem w poszczególnych podmiotach innowacyjności, wykorzystaniem technologii, zwłaszcza IT, oraz budową procesów i zasobów wiedzy ukierunkowanych na otoczenie rynkowe. Zarządzanie wiedzą, które w małych i średnich podmiotach jest niedoceniane, dostosowane do posiadanych zasobów ludzkich oraz możliwości finansowych, stanowi proces wykorzystania wiedzy ukierunkowanej na nowe produkty, usługi i technologie. Zastosowanie orientacji rynkowej nie jest determinowane wielkością przedsiębiorstwa. Orientacja rynkowa jest realizowana zarówno w podmiotach MSP, jak i dużych korporacjach [Michna, Kmiecik 2012].

Istotnym elementem orientacji rynkowej jest koordynacja przebiegu informacji o rynku wewnątrz organizacji, jak i zaangażowanie wszystkich komórek organizacyjnych do kształtowania strategii, budowy perspektywicznych ocen i określania potrzeb i problemów klienta [Kotler 1994]. Wiedza to niezbędny element wdrożenia orientacji rynkowej. Niezbędna jest także odpowiednia reakcja na ową wiedzę, czyli dostosowywanie czynników produkcyjnych oraz procesów operacyjnych do gromadzonych, przetwarzanych i analizowanych informacji o rynku. Rozwój MSP jest uzależniony od kreatywnych pracowników, otoczenia przedsiębiorstwa, a w małych i średnich podmiotach postacią determinującą jest kreatywny właściciel.

## 2. Orientacja rynkowa i zarządzanie wiedzą

Orientacja rynkowa to pojęcie obejmujące swym zakresem zarówno pracowników, jak i otoczenie rynkowe. W literaturze można znaleźć wiele definicji pojęcia orientacji rynkowej (tab. 5).

Analizując zaprezentowane definicje oraz propozycje definicji orientacji rynkowej dostępne w literaturze, należy stwierdzić, iż autorzy zwracają szczególną uwagę przede wszystkim na klienta przy jednoczesnym podkreślaniu roli elementów organizacyjnych oraz procesów podejmowania decyzji i zarządzania wiedzą.

Tabela 5. Wybrane definicje orientacji rynkowej

Autor	Definicja
[Narver, Slater 1990]	Orientacja rynkowa to ukierunkowanie kultury biznesowej organizacji wywołujące skuteczne zachowania niezbędne do stworzenia największej wartości dla klienta.
[Kohli, Jaworski 1990]	Określili orientację rynkową przez pryzmat trzech działań: tworzenia wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach klientów w całej organizacji, propagowanie tej wiedzy we wszystkich działach organizacji oraz reagowanie organizacji zgodnie z posiadaną wiedzą.
[Ruekert 1992]	Orientacja rynkowa to zbiór działań organizacji mających na celu pozyskiwanie i wykorzystanie informacji od klientów; rozwijanie strategii spełniającej potrzeby klientów i dostosowującej się do oczekiwań klientów.
[Deshpandé, Farley, Webster 1993]	Orientacja rynkowa to zbiór przekonań, które stawia zainteresowanie klientem na równi z zainteresowaniem właścicieli, menedżerów i pracowników i uwzględnia te stanowiska do opracowania długoterminowej rentowności przedsiębiorstwa.
[Liyun, Keyi, Xiaoshu, Fangfang 2008]	Orientacja rynkowa to proces, który pomaga zbudować relacje i komunikację z klientami w celu poprawy zadowolenia klientów, lojalności klientów i zwiększenia wartości organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wymieniane wyróżniki orientacji rynkowej są następujące [Escher 2013]:

- 1) poszerzony zbiór obiektów koncentracji uwagi organizacyjnej, określane również jako punkt wyjścia do formułowania celów lub jako punkt wyjścia do podejmowanych przez organizację działań,
- 2) szerszy zakres zintegrowanych działań i instrumentów marketingowych,
- 3) wyższy stopień integracji pracowników zaangażowanych w zdobywanie wiedzy rynkowej, jej rozprzestrzenianie oraz umiejętne wykorzystywanie w organizacji.

Można przyjąć, iż przez pojęcie orientacji rynkowej należy rozumieć proces zbierania informacji o klientach, konkurentach, dostawcach, otoczeniu gospodarczym, prawnym, uwzględniającym oczekiwania właścicieli, analizie tych informacji w celu rozwijania wiedzy o potrzebach i tendencjach rynku oraz wykorzystywanie tej wiedzy do obecnych i przyszłych potrzeb klientów.

Małe i średnie przedsiębiorstwa są podmiotami o niskim stopniu formalizacji, w których brakuje (lub istnieje w stopniu niewielkim) kodyfikacji i formalizacji procedur działania. Przedsiębiorstwa dzięki licznym i bezpośrednim kontaktom z klientami, dostawcami, kontrahentami posiadają zdolność do odbierania sygnałów z otoczenia i reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Zdolności te są jednak ograniczane przez istniejące zasoby osobowe, finansowe, techniczne i technologiczne [Verhees, Meulenberg 2004]. Badania wskazują, iż pełna implementacja orientacji rynkowej w organizacji wymaga zaangażowania pracowników, które powinno prowadzić do bardziej zintegrowanego, skoordynowanego i szybkiego odpowiadania na zmiany gospodarcze, jak i zmiany kultury organizacyjnej [Jaworski, Kohli 1993]. Podstawową barierą przy wdrażaniu orientacji rynkowej w organizacji są ograniczenia wynikające z kultury organizacyjnej, a także postawa niechęci czy niezrozumienia zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej.

Zarządzanie wiedzą doczekało się wielu prób definicji, jednak istnieje bardzo wysoki poziom trudności w zdefiniowaniu istoty zarządzania wiedzą w sposób ujmujący wszystkie jego elementy składowe. Zwraca na ten fakt uwagę K. Perechuda, pisząc: „Zarządzanie wiedzą jest bardzo pojemnym pojęciem, obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl, czyli byt niematerialny, z którego – według kosmogonii – powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować” [Perechuda (red.) 2005].

A. Jashapara zauważa trzy główne podejścia w definiowaniu pojęcia zarządzanie wiedzą [Jashapara 2006]:

- z punktu widzenia systemów informacyjnych,
- z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi,
- z szerokiej perspektywy strategicznego zarządzania organizacją, uwzględniającego rolę zarządzania wiedzą w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

W tabeli 6 przedstawiony został przegląd definicji zarządzania wiedzą różnych autorów:

Tabela 6. Wybrane definicje zarządzania wiedzą

Autor	Definicja
[Wiig 1993]	Systematyczne, jasno sprecyzowane i przemyślane tworzenie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizacji efektywności przedsiębiorstwa i osiągnięcia zwrotu z posiadanych zasobów wiedzy.
[Davenport, Prusak 1998]	Kompozycja ukierunkowanego doświadczenia, użytecznych informacji, fachowego spojrzenia i wartości.
[Probst, Raub, Romhardt 2000]	Zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy.
Deloitte & Touche	Systematyczny, zorganizowany proces ukierunkowany na wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w firmie przez zbieranie, weryfikację, przechowywanie i upowszechnianie wiedzy poszczególnych pracowników oraz zasobów wiedzy zgromadzonej w firmowych archiwach.
[Jashapara 2006]	Efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawność organizacji.
[Morawski 2006b]	Zarządzanie wiedzą jest próbą całościowego ujęcia wszystkich zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i w jego relacjach z otoczeniem, które są znaczące dla przetrwania i rozwoju organizacji.
[Tabaszewska 2012]	Zarządzanie wiedzą jest to przekrojowa koncepcja, która polega na realizacji procesów związanych z wiedzą w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji.
[Trajer, Paszek, Iwan 2012]	Zarządzanie wiedzą jest to zespół procesów pozwalających przekształcać posiadaną przez pracowników organizacji oraz jej otoczenie wiedzę ukrytą w wartościowe dla niej zasoby wiedzy jawnej, pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie powyżej zacytowane definicje mają wspólne elementy, które pozwalają na wyspecyfikowanie pewnych charakterystycznych elementów zarządzania wiedzą:

- 1) generowanie dostępnej wiedzy mającej swe źródło w otoczeniu zewnętrznym podmiotu,
- 2) usystematyzowany proces gromadzenia wiedzy,
- 3) upowszechnianie wiedzy wśród pracowników organizacji,
- 4) optymalne wykorzystywanie wiedzy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
- 5) wzbogacanie istniejącej wiedzy dostępnej w organizacji poprzez dzielenie się wiedzą w ramach organizacji,
- 6) wykorzystanie narzędzi informatycznych,
- 7) branie pod uwagę podczas podejmowania decyzji z zakresu zarządzania wiedzą przynajmniej sześciu aspektów: celowościowego, organizacyjnego, technicznego, prawnego, ekonomicznego i społecznego,
- 8) pomiaru efektów zarządzania wiedzą.

Analizując przedstawione definicje, można przyjąć, iż zarządzanie wiedzą to zespół procesów mających na celu generowanie dostępnej wiedzy zarówno wewnątrz organizacji (zarówno



cichej, jak i jawnej), jak i w jej otoczeniu, ochronę tej wiedzy i jej praktyczne wykorzystanie celem zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa. W ujęciu strategicznym zarządzanie wiedzą to proces zmierzający do budowy organizacji zorientowanej na tworzenie wartości poprzez wykorzystanie zasobów i procesów wiedzy.

Literatura znacząco wiele miejsca poświęca zarządzaniu wiedzą w dużych podmiotach [Hutchinson, Quintas 2008]. Jednak należy zauważyć, iż to MSP są w stanie w sposób łatwiejszy pozyskiwać wiedzę o klientach i ich potrzebach, co wynika z posiadania bezpośrednich kontaktów pomiędzy klientami a menedżerami lub właścicielami oraz pracownikami [Daud, Yusoff 2010]. Przekazywaniu wiedzy, tworzeniu sieci wiedzy, jak i rozpowszechnianiu wiedzy w organizacji sprzyja zdecydowanie prostsza struktura organizacyjna, a co z tym jest związane, łatwiejsza komunikacja pomiędzy pracownikami. Wiedza w podmiotach małych i średnich w dużej mierze jest przekazywana słownie. Tworzenie kodyfikacji wewnątrz danej organizacji jest albo niecelowe, albo utrudnione ze względu na szczupłość zasobów ludzkich.

### 3. Model zarządzania wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej

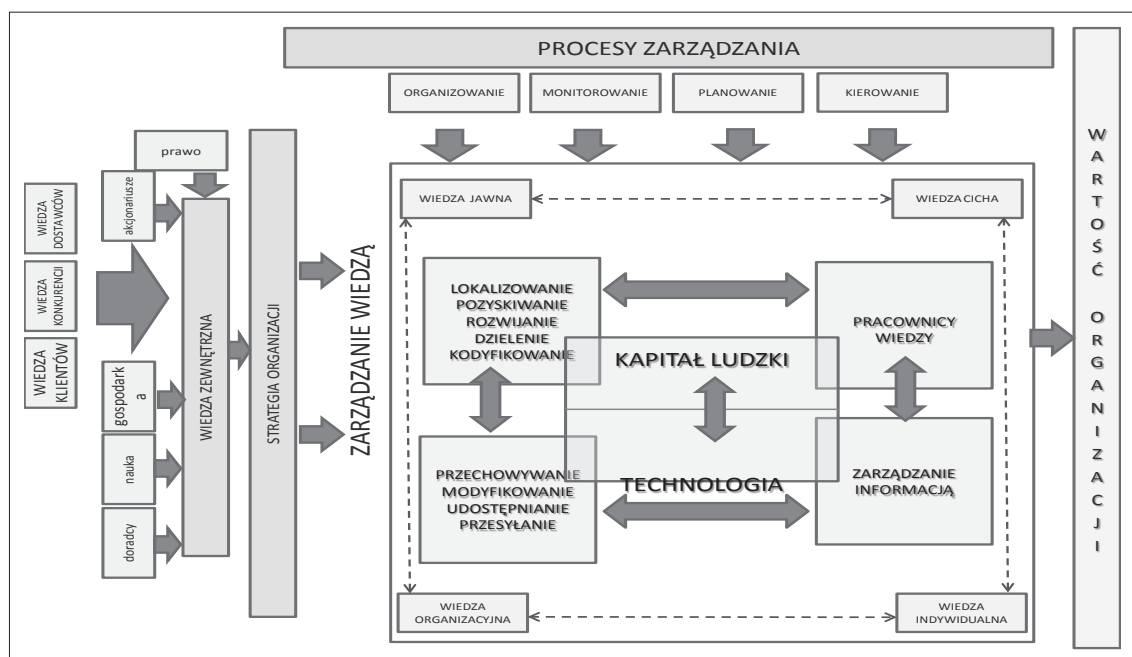
Wiedzę postrzega się jako najważniejsze źródło pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną, podkreśla się zarówno w pracach naukowych, jak i wypowiedziach praktyków jej niematerialny charakter; jednak nie zwraca się należytej uwagi na związek pomiędzy strategicznym zarządzaniem wiedzą a korzyściami, jakie płyną dla organizacji z tego procesu. Należy dodać, że stosowanie zarządzania wiedzą nie gwarantuje osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Niezbędna jest poprawa efektywności przedsiębiorstwa, aktywność ukierunkowana na klientów, przy jednoczesnej umiejętności wyróżniania się na

tle innych podmiotów prowadzących podobną lub tożsamą działalność.

Autor opracował i wdrożył model zarządzania wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej w podmiocie prawa handlowego, który został zweryfikowany w toku działalności. Każdy etap implementacji opracowanego modelu był weryfikowany poprzez badania kwestionariuszowe, a zgromadzone dane były poddane analizie statystycznej (rys. 1).

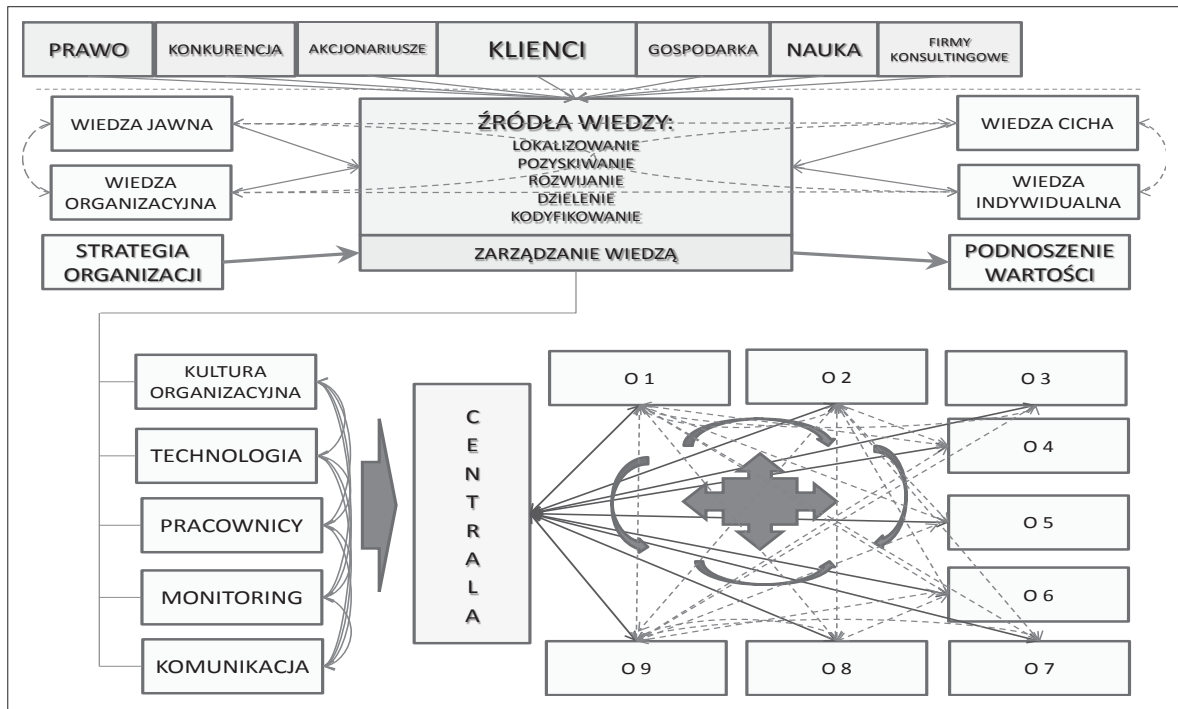
Modyfikacją zaprezentowanego wyżej modelu jest model dla podmiotów posiadających strukturę oddziałową (przedstawicielstwa), gdzie centrala przedsiębiorstwa kreuje podstawowe procesy i zasoby organizacji i przekazuje je do swoich oddziałów (rys. 2). Centrala w tym modelu jest odpowiedzialna za badanie otoczenia, kształtowanie strategii, monitorowanie stanu organizacji pod kątem poziomu wykorzystania jej zasobów niematerialnych.

Zaprezentowany model zarządzania wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej jest odzwierciedleniem przyjętej definicji zarządzania wiedzą i orientacji rynkowej. W wymiarze operacyjnym model uwzględnia procesy lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia i kodyfikowania wiedzy formalnej/jawnej i wiedzy cichej, następnie procesy przechowywania, modyfikowania, udostępniania i przesyłania wiedzy. W wymiarze strategicznym model zakłada budowanie organizacji wiedzy przy efektywnym wykorzystaniu zasobów ludzkich i technologii celem budowania wartości organizacji. Orientacja rynkowa wiąże się z koniecznością rozpowszechnienia wiedzy o rynku w przedsiębiorstwie, analizą tych informacji w celu rozwijania wiedzy o potrzebach i tendencjach rynku oraz wykorzystywaniem tej wiedzy do obecnych i przyszłych potrzeb klientów. O ile w podmiotach dużych niezbędny jest cały szereg wypracowanych, skodyfikowanych narzędzi celem rozpowszechnienia wiedzy, o tyle w podmiotach małych i średnich wiedza ta dzie-



Rysunek 1. Model zarządzania wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Model zarządzania wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej w organizacjach posiadających przedstawicielstwa/oddziały

Źródło: opracowanie własne.

ki niskiej formalizacji przekazywana jest najczęściej słownie lub w toku realizacji codziennych obowiązków. Większość przeanalizowanych badań wskazuje jednoznacznie, iż pracownicy i ich postawy są istotnym elementem w ocenie orientacji rynkowej. Rolą kadry zarządzającej jest takie kształtowanie wartości i postaw pracowników, aby chcieli wychodzić poza podstawowe wymagania ukształtowane w danej organizacji [Harris, Ogbonna 2001]. Orientacja rynkowa nie powinna być kojarzona z poszczególnymi elementami czy też kluczowymi czynnikami, a powinna być rozpatrywana kompleksowo. Modele zaproponowane powyżej zostaną dostosowane do potrzeb MSP po zapoznaniu się z wynikami badań zrealizowanych za pomocą narzędzia badawczego zaproponowanego w dalszej części niniejszego artykułu.

#### 4. Narzędzie badawcze

Analizy potwierdzają pozytywny związek między orientacją rynkową i osiąganymi przez podmioty gospodarcze wynikami działalności [Zack, McKeen, Singh 2009; Wiklund, Shepherd 2003; Baker, Sinkula 2003]. N. Hill i J. Aleksander piszą, że „jeszcze niedawno istnienie związku między satysfakcją klientów a sukcesem finansowym firmy przyjmowano na wiarę, dziś jednak dysponujemy już rosnącą liczbą dowodów potwierdzających prawdziwość tej tezy ...”. W literaturze wskazuje się na związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą i orientacją rynkową. Wskazuje się, iż orientacja rynkowa jest elementem składowym orientacji na wiedzę [Darroch, McNaughton 2003].

Większość przeanalizowanych badań wskazuje jednoznacznie, iż pracownicy i ich postawy są istotnym elementem w ocenie orientacji rynkowej. Dotychczasowe badania, w odniesieniu do

MSP, zależności pomiędzy zarządzaniem wiedzą a orientacją rynkową na efektywność funkcjonowania oraz relacji między tymi zjawiskami były nieliczne i wycinkowe. Dlatego istnieje potrzeba zbadania łącznego oddziaływania tych zjawisk na efektywność funkcjonowania. Rolą kadry zarządzającej jest takie kształtowanie wartości i postaw pracowników, aby chcieli wychodzić poza podstawowe wymagania ukształtowane w danej organizacji. Orientacja rynkowa nie powinna być kojarzona z poszczególnymi elementami czy też kluczowymi czynnikami, a powinna być rozpatrywana kompleksowo. W celu przeprowadzenia badań wśród menedżerów oraz pracowników małych i średnich przedsiębiorstw, opracowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza. Kwestionariusz dla menedżerów obejmuje dwie części:

- 1) część pierwsza dotyczy zarządzania wiedzą,
- 2) część druga dotyczy orientacji rynkowej.

Kwestionariusz dla pracowników zawiera oba obszary tematyczne w jednym formularzu. Do oceny orientacji na wiedzę w paradygmacie orientacji rynkowej w ramach każdego procesu związanego z wiedzą określono zmienne. Źródłem poszczególnych zmiennych była analiza literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Wykorzystanie wskaźników z istniejących badań wskazywane jest jako praktyka zalecana, ponieważ pozwala zminimalizować błędy, pozwala także na twórcze podejście do dotychczasowego dorobku [Górniak 2009].

W kwestionariuszu zastosowano siedmiostopniową skalę postaw Likerta, w której cyfra 1 oznacza, że respondent „zdecydowanie nie zgadza(m) się” z podanym stwierdzeniem, natomiast cyfra 7 oznacza, że „zdecydowanie zgadzam się” z podanym stwierdzeniem (tab. 7).

Tabela 7. Narzędzie badawcze

A. Pozyskiwanie wiedzy							
1. W organizacji szkolenia zewnętrzne wykorzystywane są do podnoszenia kwalifikacji w sposób wystarczający.	1	2	3	4	5	6	7
2. W organizacji opracowywane są systemy zarządzania (np. przechowywania i oceny informacji i wiedzy zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi).	1	2	3	4	5	6	7
3. Określ stopień możliwości korzystania w organizacji z:							
a) z Internetu	1	2	3	4	5	6	7
b) prasy i literatury	1	2	3	4	5	6	7
c) kontaktów z ekspertami zewnętrznymi	1	2	3	4	5	6	7
d) zewnętrznych baz danych	1	2	3	4	5	6	7
e) specjalistycznego oprogramowania	1	2	3	4	5	6	7
4. Określ stopień możliwości udziału w:							
a) konferencjach i spotkaniach branżowych	1	2	3	4	5	6	7
b) targach i wystawach	1	2	3	4	5	6	7
c) sesjach i konferencjach naukowych	1	2	3	4	5	6	7
5. Określ, w jakim stopniu:							
a) organizacja zna sytuację na rynku oraz działania głównych konkurentów	1	2	3	4	5	6	7
b) organizacja cyklicznie zbiera informacje od klientów	1	2	3	4	5	6	7
c) organizacja bieżąco monitoruje oceny swojej działalności przez podmioty współpracujące	1	2	3	4	5	6	7
d) analizy porównawcze konkurentów, dostawców i podmiotów współpracujących służą do wprowadzania zmian i korekt w prowadzonej działalności	1	2	3	4	5	6	7
e) informacje i analizy dotyczące konkurentów są generowane niezależnie w kilku działach organizacji	1	2	3	4	5	6	7
f) organizacja przygotowuje plany, aby stawić czoło zagrożeniom i wykorzystać możliwości, jakie daje otoczenie	1	2	3	4	5	6	7
g) organizacja kładzie nacisk na skuteczne poszukiwanie informacji i identyfikację kluczowych informacji dla podejmowania decyzji	1	2	3	4	5	6	7
h) organizacja współpracuje z zewnętrzną społecznością, aby zaspokajać wszystkie potrzeby	1	2	3	4	5	6	7
i) organizacja posiada wypracowany system monitorowania otoczenia i dostępne dla pracowników wskaźniki wczesnego ostrzeżenia	1	2	3	4	5	6	7
6. Określ stopień efektywności wykorzystania odpowiednich technologii do:							
a) zarządzania zadaniami	1	2	3	4	5	6	7
b) pozyskiwania wiedzy,	1	2	3	4	5	6	7
c) wspierania uczenia się i działań doskonalących	1	2	3	4	5	6	7
d) wspierania interakcji z zainteresowanymi stronami i partnerami	1	2	3	4	5	6	7
e) wspierania rozwoju i utrzymania sieci wewnętrznych i zewnętrznych	1	2	3	4	5	6	7
B. Transfer i tworzenie wiedzy							
1. Określ, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami:							
a) w organizacji liderzy dzielą się z pracownikami aktualnymi informacjami na temat konkurentów, trendów w branży i celów organizacyjnych	1	2	3	4	5	6	7
b) w organizacji pracownicy zobowiązani są do dzielenia się wiedzą po odbytych szkoleniach.	1	2	3	4	5	6	7
c) w organizacji istnieją warunki do wymiany doświadczeń między pracownikami.	1	2	3	4	5	6	7
d) w organizacji współpracują pracownicy bardziej doświadczeni z pracownikami mniej doświadczonymi w celu wykorzystania i przekazania wiedzy pracownikom doświadczonych	1	2	3	4	5	6	7
e) w organizacji pracownicy mają dostęp do informacji związanych z wykonywanym przez nich zadaniem	1	2	3	4	5	6	7
f) w organizacji utrzymuje się aktualną bazę danych na temat kwalifikacji pracowników	1	2	3	4	5	6	7
g) w organizacji udostępnia się pracownikom swoje dotychczasowe doświadczenia, wnioski płynące z błędów i wypracowane rozwiązania	1	2	3	4	5	6	7
h) w organizacji umożliwia się pracownikom uzyskanie potrzebnych informacji w dowolnym czasie, szybko i łatwo	1	2	3	4	5	6	7
i) w organizacji każdy pracownik może zaproponować zmiany w obowiązujących procedurach	1	2	3	4	5	6	7
j) w organizacji istnieją osoby odpowiedzialne za zbieranie, gromadzenie i wewnętrzne przekazywanie propozycji pracowników	1	2	3	4	5	6	7
2. Określ stopień efektywności wykorzystania w organizacji narzędzi do transferu wiedzy jawnej:							
a) e-mail	1	2	3	4	5	6	7
b) newsletter	1	2	3	4	5	6	7
c) system obiegu dokumentów	1	2	3	4	5	6	7
d) szkolenia wewnętrzne	1	2	3	4	5	6	7
3. Określ, w jakim stopniu w organizacji wykorzystuje się narzędzia do kodyfikacji wiedzy jawnej:							
a) procedury/zasady obiegu dokumentów	1	2	3	4	5	6	7
b) procedury tworzenia, przechowywania i aktualizowania dokumentów papierowych	1	2	3	4	5	6	7
c) bazy danych dokumentów, projektów, aktów prawnych, informacji o produktach	1	2	3	4	5	6	7
d) bazy danych o posiadanych przez organizację patentach, licencjach, pozwoleniach administracyjnych	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 8. Narzędzie badawcze – pytania dotyczące otoczenia, interakcji społecznych

Pytania oryginalne	Pytania wykorzystane w badaniu
<p>[Jaworski, Kohli 1993]</p> <p>Powiązania międzywydziałowe</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. W razie potrzeby łatwo porozmawiać praktycznie z każdym, niezależnie od pozycji i stanowiska, które zajmuje.</li> <li>2. Pracownicy mają wystarczająco dużo czasu na nieformalne rozmowy.</li> <li>3. W razie potrzeby pracownicy różnych działów bez skrupowania (swobodnie) kontaktują się ze sobą.</li> <li>4. Pracownicy są zniechęceni do rozmawiania o sprawach służbowych z osobami innymi niż bezpośredni przełożeni lub podwładni.</li> <li>5. Osoby (pracownicy) są raczej dostępne dla osób z innych działów.</li> <li>6. Oczekuje się, że komunikacja między wydziałami będzie prowadzona za pomocą „odpowiednich kanałów”.</li> <li>7. Kierownicy niższego szczebla w moim dziale mogą łatwo zaplanować spotkanie z kierownikami niższego szczebla innych działów.</li> </ol> <p>Zmienność otoczenia technologicznego</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Technologia w naszej branży szybko się zmienia.</li> <li>2. Zmiany technologiczne stwarzają duże możliwości w naszej branży.</li> <li>3. Trudno przewidzieć, jak rozwinie się technologia w naszej branży w ciągu następnych 2-3 lat.</li> <li>4. Wiele pomysłów dotyczących nowych produktów/usług jest możliwych do realizacji dzięki rozwojowi technologii (dzięki przełomom technologicznym) w naszej branży.</li> <li>5. Rozwój technologii w naszej branży jest raczej nieznaczny.</li> </ol> <p>Konkurencja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. W naszej branży konkurencja jest bezwzględna (ostra, intensywna).</li> <li>2. W naszej branży jest wiele działań (wojen)promocyjnych.</li> <li>3. Cokolwiek jedno przedsiębiorstwo w naszej branży może zaferować, konkurencja z łatwością może się do tego dostosować.</li> <li>4. Konkurencja cenowa jest cechą charakterystyczną naszej branży.</li> <li>5. Prawie każdego dnia słyszy się o działaniach podejmowanych przez konkurencję.</li> <li>6. Nasi konkurenci są stosunkowo słabi.</li> </ol>	<p><i>Kwestionariusz dla kadry zarządzającej/właścicieli:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. W organizacji istnieją warunki do wymiany doświadczeń między pracownikami.</li> <li>2. W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą i doświadczeniem poprzez rozmowy.</li> <li>3. W organizacji udostępnienia się i wymienia potrzebne informacje</li> </ol> <p><i>Kwestionariusz dla pracowników:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wszystkie komórki organizacyjne koordynują swoje działania oraz wymieniają wiedzę</li> <li>2. Formalne spotkania komórek organizacyjnych służą wymianie wiedzy</li> <li>3. Nieformalne spotkania firmowe pozwalają na upowszechnianie wiedzy.</li> </ol> <p><i>Kwestionariusz dla kadry zarządzającej/właścicieli:</i></p> <p>W branży, w której działa organizacja, zmiany technologiczne tworzą duże szanse rozwojowe.</p> <p><i>Kwestionariusz dla pracowników:</i></p> <p>Technologie informatyczne z zakresu pozyskiwania, transferu, przechowywania wiedzy ułatwiają wykonywanie moich obowiązków.</p> <p><i>Kwestionariusz dla kadry zarządzającej/właścicieli:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konkurencja w branży, w której działa organizacja, jest silniejsza niż w latach wcześniejszych</li> <li>2. Konkurenci są w stanie szybko zareagować na każdą nową ofertę</li> <li>3. Konkurencja cenowa stanowi istotną cechę konkurencji w branży, w której działa organizacja</li> <li>4. Konkurenci organizacji są relatywnie słabi.</li> </ol> <p><i>Kwestionariusz dla pracowników:</i></p> <p>Menedżerowie regularnie mówią o konieczności obserwowania działalności konkurencji.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz pytań bezpośrednio dotyczących zarządzania wiedzą, w kwestionariuszu zawarto pytania o zjawiska i procesy, które mają istotny wpływ na zdolność przedsiębiorstwa MSP do kształtowania orientacji rynkowej. Najważniejsze potencjalne determinanty zarządzania wiedzą i orientacji rynkowej MSP wyłonione na podstawie analizy literatury pozwoliły na umieszczenie w kwestionariuszu pytań dotyczących: formalizacji w przedsiębiorstwie, centralizacji podejmowania decyzji, interakcji społecznych w przedsiębiorstwie, otoczenia przedsiębiorstwa, zarządzania wiedzą i orientacji rynkowej. Kwestionariusz został opracowany na podstawie analizy i przy wykorzystaniu istniejących narzędzi pomiarowych. Ze względu na ramy artykułu nie wskazano bezpośrednio pytań z oryginalnych narzędzi badawczych. Przy konstrukcji kwestionariusza zastosowanego do badania zarządzania wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej oparto się na pracach następujących autorów: [Dohn et al. 2013; Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013; Hallin, Marnburg 2008; Hu 2010; Kłeczek 2003; Lambin 2001; Jaworski, Kohli 1993; Michna 2007; Morawski 2006b; Pérez López, Montes Peron, Vázquez Ordás 2005; Tiwana 2001].

W celu zbadania interakcji zachodzących między pracownikami, zmienności popytu, otoczenia technologicznego oraz nasi-

lenia konkurencji – wykorzystano narzędzie, które opracowali Jaworski i Kohli [1993] (tab. 8). Zaadaptowano część pytań.

Pozostałe części narzędzia badawczego obejmują takie zagadnienia, jak: przechowywanie i ochrona wiedzy, wykorzystanie wiedzy, procesy związane z zarządzaniem wiedzą. W zakresie orientacji rynkowej główne obszary badawcze obejmują: gromadzenie informacji o klientach i konkurentach, analiza informacji rynkowej w celu rozwijania wiedzy, systematyczne wykorzystanie wiedzy o rynku. Do pomiaru efektywności funkcjonowania MSP wykorzystano następujące miary: wzrost przychodów, wzrost liczby pracowników, wzrost rentowności sprzedaży, udział w rynku, satysfakcja klientów, jakość oferowanych produktów/usług, liczba nowych produktów/usług [Wiklund, Shepherd 2003; Michna 2007]. Badaniem zostanie objętych 100 podmiotów MSP z województwa dolnośląskiego.

## Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej jest determinantą rozwoju współczesnych małych i średnich przedsiębiorstw. Zarówno zarządzanie wiedzą, jak i orientacja rynkowa stawiają w centrum uwagi wiedzę. Wdrażanie przez przedsiębiorców zarządzania wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej

pozwala na ukształtowanie przewagi konkurencyjnej i jest jedną ze skutecznych dróg rozwoju organizacji.

Analiza literatury pozwoliła na zbudowanie narzędzia badawczego dla dwóch grup – właścicieli/menedżerów oraz pracowników MSP. Badania pilotażowe pozwolą zweryfikować skonstruowane narzędzia badawcze. Celem dalszych badań będzie, po zapoznaniu się z wynikami badań zrealizowanych za pomocą narzędzia badawczego, określenie różnic pomiędzy zarządzaniem wiedzą w dużych podmiotach i MSP, wykazanie związku zarządzania wiedzą z orientacją rynkową jako determinant wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, wskazanie kierunku zależności pomiędzy tymi zjawiskami. Dalsze badania powinny pozwolić określić:

- 1) stopień zużycia wiedzy na produkt lub usługę,
- 2) stopień centralizacji wiedzy organizacyjnie użytecznej,
- 3) porównanie poziomów wiedzy nieprzydatnej do wiedzy przydatnej w danej organizacji,
- 4) deficyt wiedzy do bieżących potrzeb organizacji,
- 5) niedobór wiedzy do przyszłych potrzeb organizacji,
- 6) stosunek wiedzy organizacyjnej do wiedzy pozaorganizacyjnej,
- 7) poziom powszechności wiedzy.

## Literatura

- Ayyagari M., Beck T., Demircuc-Kunt A., 2007, *Small and medium enterprises across the globe*, Small Business Economics, 29 (4), s. 415-434.
- Baker W.E., Sinkula J.M., 2009, *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business*, Journal of Small Business Management, 47 (4), s. 443-464.
- Darroch J., McNaughton R., 2003, *Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand Firms*, European Journal of Marketing, 37(3/4), s. 572-593.
- Daud S., Yusoff W.F.W., 2010, *Knowledge management and firm performance in SMEs: The role of social capital as a mediating variable*, Asian Academy of Management Journal, 15(2), s. 135-155.
- Davenport T.H., Prusak L., 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Press, Boston (Massachusetts), s. 5.
- Deshpandé R., Farley J.U., Webster F.E., 1993, *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadratic analysis*, Journal of Marketing, 57, s. 23-27.
- Dohn K., Gumiński A., Matusek M., Zoleński W., 2013, *Model wspomaganie zarządzania w zakresie zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach budowy maszyn*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa, s. 165-199.
- Escher I., 2013, *Marketingowa i rynkowa reorientacja organizacji oraz jej związek z procesem adaptacji organizacji*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XL, zeszyt 413, Toruń.
- Górniak J., 2009, *Analiza danych ankietowych. Metodologia prowadzenia badań, raporty tabelaryczne i wykresy*, Centrum Szkoleniowe SPSS Polska, s. 25.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2013, *Strategie zarządzania wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 89-216.
- Hallin C.A., Marnburg E., 2008, *Knowledge management in the hospital industry: A review of empirical research*, Tourism Management, vol. 29, no 2, s. 366.
- Harris L.C., Ogbonna E., 2001, *Leadership style and market orientation: An empirical study*, European Journal of Marketing, no 5/6, s. 756-757.
- Hu Y., 2010, *The Impact of Market Orientation on Knowledge Management: An Empirical Investigation in China*, materiały konferencyjne Third International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, Phuket, Tajlandia, 9-10 January.
- Hunt S.D., Morgan R.M., 1995, *The comparative advantage theory of competition*, Journal of Marketing, 59(2), s. 1-16.
- Hutchinson V., Quintas P., 2008, *Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?*, International Small Business Journal, 26(2), s. 131-154.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, s. 28.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., 1993, *Market orientation: Antecedents and consequence*, Journal of Marketing, 57(3), 1993.
- Kłeczek R., 2003, *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 142-159.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., 1990, *Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications*, Journal of Marketing, 54(2).
- Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A., 1993, *MARKOR: A Measure of Market Orientation*, Journal of Marketing Research, 30(4).
- Kotler P., 1994, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa, s. 161.
- Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa, s. 13-45.
- Lambin J.J., 2001, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 89-90.
- Liyun Q., Keyi W., Xiaoshu W., Fangfang Z., 2008, *Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance*, Management Science and Engineering, 2(1), s. 32-46.
- Michna A., 2007, *Wpływ organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 225-232.
- Michna A., Kmiecik R., 2012, *Orientacja rynkowa a zarządzanie wiedzą w kontekście rozwoju i wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 60, Zabrze, s. 204.
- Morawski M., 2006a, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, e-Mentor, nr 4.
- Morawski M., 2006b, *Zarządzanie wiedzą, Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 327-347.
- Narver J.C., Slater S.F., 1990, *The effect of a market orientation on business profitability*, Journal of Marketing, 54(4), s. 20-35.
- Pawelczyk M., 2014, *Komentarz do art.103 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej*, System Informacji Prawnej LEX [data dostępu: 30.08.2014].
- Perechuda K. (red.), 2005, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, s. 25.
- Pérez López, S., Montes Peron M.J., Vázquez Ordás J.C., 2005, *Human resource practices, organizational learning and business performance*, Human Resource Development International, 8(2), s. 147-164.

- Probst G., Raub S., Romhardt K., 2000, *Managing knowledge: Building blocks for success*, Wiley, Chichester, s. 35.
- Ruekert R.W., 1992, *Developing a market orientation: An organizational strategy perspective*, International Journal of Research in Marketing, vol. 9, s. 225-245.
- Tabaszewska E., 2012, *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, s. 27.
- Tiwana A., 2001, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 182-189.
- Trajer J., Paszek A., Iwan S., 2012, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 45.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, tekst jednolity DzU 2013.672 z późniejszymi zmianami.
- Verhees F.J.H.M., Meulenbergh M.T.G., 2004, *Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms*, Journal of Small Business Management, 42(2), s. 134-154.
- Wiig K.M., 1993, *Knowledge management foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, TH: Schema Press, Arlington.
- Wiklund J., Shepherd D., 2003, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, Strategic Management Journal, 24, s. 1307-1314.
- Yang J., 2008, *Individual attitudes and organizational knowledge sharing*, Tourism Management, vol. 29, no 2, s. 345.
- Zack M., McKeen J., Singh S., 2009, *Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*, Journal of Knowledge Management, vol. 13, no 6, s. 392-409.
- Żołnierski A., 2009, *Znaczenie sektora MSP w Polsce*, [w:] Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji, Radom, s. 23-27.