Mieczysław Moszkowicz[1]

URUCHOMIENIE ZASOBÓW WIEDZY JAKO ALTERNATYWA DLA DOTYCHCZASOWEGO SPOSOBU TRANSFORMACJI GOSPODARKI

1. Sformułowanie problemu

Procesy transformacyjne gospodarki na obecnym ich etapie grzęzną w nieskuteczności decyzji i działań i, nawet mimo postępów w niektórych dziedzinach, niezbędny jest nowy impuls w polityce i zarządzaniu gospodarką. Impuls taki nie pojawi się jednak sam przez się, jeśli nie dokonamy jakościowych zmian w dotychczasowym podejściu do transformacji gospodarki oraz – prowadzącej do tego – polityki gospodarczej.

Obecny teoretyczny model zmian jest niezwykle pojemny i rozciąga się od skrajnego liberalizmu do zupełnie mglistych koncepcji socjalizmu rynkowego (rodzinnego?). Prowadzone w ramach tak „rozdętego" modelu dyskusje z teoretycznego punktu widzenia zapewne mają sens, jednak w płaszczyźnie praktycznej powodują jedynie zamieszanie. W praktyce bowiem nie da się określić „ścieżki dojścia" do jakiegokolwiek modelu teoretycznego, gdyż nie da się zbudować takiego modelu w płaszczyźnie aplikacyjnej (szczególnie w dłuższym czasie, a taki jest niezbędny na poziomie makroekonomicznym). Mówiąc obrazowo; dziś nie jest nam potrzebny jednoznacznie wytyczony kierunek budowanej drogi, natomiast niezbędne jest wytworzenie jasnych reguł jej budowy. Korekty kierunku (np. stosownie do światowych, czy krajowych uwarunkowań ekonomicznych) są możliwe w dowolnych terminach późniejszych.

Zatem dobrze by było, aby istniała wyraźnie określona wizja zmian naszej gospodarki, ale nie jest to warunek konieczny do racjonalnego ich przeprowadzenia. **Konieczne natomiast jest „zakotwiczenie" obecnej (mniej lub bardziej określonej) wizji w warunkach naszej rzeczywistości gospodarczej. Wynika**

[1]Mieczysław Moszkowicz, prof. dr hab., Politechnika Wrocławska.

z tego, że docelowa wizja naszej gospodarki (społeczeństwa) będzie taka, jaką dzisiaj zaczniemy budować.

„Zakotwiczenie" procesu zmian na obecnym etapie rozwoju wymaga oparcia się na takim zasobie (zasobach) i sposobie jego (ich) wykorzystania, które uruchomiłyby określony dynamizm zmian. Bez tego wszelkie próby tych zmian pozostaną nieskuteczne. Dziś nie ulega już wątpliwości, że zasobem tym jest wiedza.

2. *Wiedza jako zasób w Polsce*

Wiedza nie jest w Polsce dobrem pożądanym, ani szanowanym. Wynika to:
- po części z zaszłości – kult pracy prostej,
- z poszerzającego się marginesu ubóstwa i spychania potrzeby kształcenia na margines,
- z niskich nakładów na badania i kształcenie,
- z nonszalanckiego lub wręcz niechętnego stosunku do wiedzy wśród, przynajmniej części, elit politycznych.

Jest rzeczą ciekawą, że w naszym życiu publicznym niewiedzę traktuje się w kategoriach folkloru politycznego czy nietaktu, który łatwo się wybacza. Dlatego warto zaakcentować, że w społeczeństwie wiedzy, braku wiedzy, niekompetencji nie można traktować w tych kategoriach. W **społeczeństwie wiedzy niewiedza elit nie jest nietaktem, lecz zbrodnią**. Łatwo to spostrzec uświadamiając sobie złożoność współczesnych systemów społeczno-politycznych, gospodarczych czy technicznych, w których błędne, niekompetentne decyzje mogą doprowadzić do nieobliczalnych wręcz skutków.

Wśród systemu wartości naszego społeczeństwa wiedza znajduje się na szarym końcu, a zdobywanie wiedzy – nawet w oficjalnych opracowaniach – nie jest traktowane jako alternatywa dla roszczeniowych postaw schyłkowych branż gospodarczych.

3. *Przesłanki ograniczonego zapotrzebowania na wiedzę*

Lekceważeniu wiedzy w naszym kraju towarzyszą jednocześnie:
1) wyjątkowo niskie nakłady na badania i kształcenie oraz
2) niemal zupełny brak zainteresowania dla racjonalizacji struktur tworzenia i upowszechniania wiedzy; dotyczy to właściwie szkolnictwa na wszystkich poziomach (jeśli nie liczyć praktycznie wstrzymanej reformy szkolnictwa

podstawowego i średniego), a szczególnie szkolnictwa wyższego; pomijając uczelnie (wydziały) ekonomiczne, w których dokonano pewnych zmian pod wpływem wzrostu wymogów podmiotów zewnętrznych i konkurencji, pozostałe uczelnie są ostoją konserwatyzmu i niesprawności działania.

3) brak zaangażowania polskiego przemysłu w finansowanie badań i rozwoju w stopniu zbliżonym do tendencji światowych (około 60% przemysł, 40% budżet).

W przemyśle działającym na terenie polski wyraźnie widoczne są dwa nurty.

1) Rozdrobnione przedsiębiorstwa (w większości) o kapitale rodzimym, których swoboda wyboru co do kierunków rozwojowych jest nader ograniczona. Dlatego też można co najwyżej mówić o poniższych kierunkach ich ekspansji:

- eksploatacja schyłkowych technologii,
- ukierunkowanie na rzemieślniczą perfekcję,
- współpraca z międzynarodowymi sieciami dystrybucji,
- współdziałanie z wielkimi firmami zagranicznymi[2].

Tak sformułowane kierunki rozwoju ze swej istoty nie są nastawione na tworzenie oryginalnej wiedzy, lecz na swego rodzaju „serwilizm poznawczy" wobec działających na polskim rynku potentatów gospodarczych. Nie trzeba dodawać, że na dłuższą metę doprowadzą one do marginalizacji naszej gospodarki.

2) Luka wiedzy pojawia się również jako rezultat działania przedsiębiorstw bazujących na kapitale obcym (inwestycje bezpośrednie), co do których oczekiwania na wzrost konkurencyjności naszej gospodarki były bardzo duże. Dzisiaj jednak widoczne już jest, że wpływ tych inwestycji na konkurencyjność naszej gospodarki jest wyraźnie niższy od oczekiwań. Dotyczy to przede wszystkim omawianego tu obszaru wiedzy, a więc napływu nowoczesnych technologii, wpływu na stopień zorganizowania przeciętnego przedsiębiorstwa (wiedza organizacyjna), jak i wzrostu kwalifikacji pracowników. W dodatku coraz bardziej widoczne jest uzależnianie się naszej gospodarki od obcej myśli technicznej.

Inwestycje zagraniczne powinny zostać poddane przeglądowi również ze względu na kierunki inwestowania. W chwili obecnej koncentrują się one niemal wyłącznie na przemysłach dojrzałych, o wysokich kosztach logistycznych (np. motoryzacyjny). W przemysłach precyzyjnych (narzędzia i instrumenty precyzyjne, wyspecjalizowane urządzenia produkcyjne, biotechnologie i przemysł komputerowy – duży udział wydatków B+R), a więc tych, które są najbardziej interesujące z punktu widzenia wzrostu konkurencyjności gospodarki, korporacje zagraniczne decydują się na sprzedaż produktów, a nie na produkcję w kraju przeznaczenia[3].

---

[2] W. Kieżun, głos w dyskusji na konferencji „Przedsiębiorstwo przyszłości 2001", zorganizowanej w dniach 15–16.11.2001 r. w Warszawie.

[3] S. Dunin-Wąsowicz, *Blaski i cienie „gospodarki oddziałów"*, „Rzeczpospolita" z 29–30 września 2001.

Na uwagę zasługuje ponadto zmiana strategii działania korporacji zagranicznych. Jeszcze na początku lat 90. działały one zgodnie z hasłem: „myśl globalnie, działaj lokalnie". Wówczas wyznaczało to praktykę zarządzania w oddziałach zagranicznych. Dzisiaj oddziały te są bardziej uzależnione od decyzji podejmowanych na szczytach korporacji. Korporacje stają się bardziej jednolitymi strukturami, w których przestają istnieć podziały na kraje. Technologie informacyjno-komunikacyjne sprawiają, że dużą część polityki korporacyjnej można prowadzić nie tylko w skali kontynentów, ale i całego globu. Stosownie do tych możliwości koncerny tak organizują pracę lokalnych fabryk, aby można je było w ciągu kilku tygodni zlikwidować lub przenieść w inne miejsce (wynajęte hale, leasingowane wyposażenie). Do tego dzisiejsze fabryki są raczej montowniami, a większość podzespołów pochodzi od podwykonawców. To wszystko powoduje, że oddziały krajowe w coraz mniejszym stopniu powiązane są z miejscem, w którym działają, a menadżerowie miejscowi to raczej zarządcy powierzonego majątku[4]. Zatem również w zakresie wiedzy z zarządzania pojawia się rozziew między standardem wiedzy współczesnego zarządzania a rozwojem umiejętności zarządzania naszych kadr kierowniczych. W dodatku zawęża się sfera zatrudnienia absolwentów naszych uczelni o kierunkach menedżerskich w korporacjach rezydujących w Polsce. Niestety, już obecnie owocuje to bezrobociem wśród wspomnianej grupy absolwentów.

4. *Kreowanie przedsiębiorczości i wiedza*

Niestety, zapotrzebowania na wiedzę nie kreuje również polityka gospodarcza wobec przedsiębiorczości, którą można by określić jako kreowanie przedsiębiorczości bez przedsiębiorców i bez wiedzy. Główną jej ostoją jest doktryna wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)[5].

Podstawowym mankamentem doktryny wspierania MŚP jest nawet nie to, że zasadza się ona na etatystycznej koncepcji kierowania (wspieranie struktur, a nie przedsiębiorców, tzn. podmiotów, które tymi strukturami operują). Jej grzechem głównym jest założenie, że sam wzrost ilości MŚP jest cnotą, co z punktu widzenia konkurencyjności całej gospodarki jest oczywistym nieporozumieniem. We współczesnym świecie bowiem każde przedsiębiorstwo, niezależnie od tego, czy duże, czy małe, nie ma żadnych szans konkurencji na rynku, jeśli jego funkcjonowanie i rozwój nie są podbudowane nowoczesną technologią, kompetentnym

[4] A. Zybala, *Lokalna niemoc menedżera*, „Rzeczpospolitata" z 17–18 listopada 2001.

[5] M. Moszkowicz, *Państwo i gospodarka – konieczność zmiany formuły działania*, referat wygłoszony na posiedzeniu RSSG w dniu 13.12.02 r. (w druku).

zarządzaniem itp., a więc wiedzą. Innymi słowy, kreowanie małych i średnich przedsiębiorstw in gremio zupełnie lekceważy logikę rozwoju współczesnej przedsiębiorczości, która polega na intelektualizacji przedsiębiorczości, tj. na podejmowaniu działalności przedsiębiorczej przez intelektualistów bądź na intelektualizacji samych przedsiębiorstw tzn. opieraniu ich rozwoju na odpowiednim potencjale wiedzy[6].

Zbiorowość MSP można porównać do zbiorowości ludzi, wśród których znajdują się osobniki dorosłe, dzieci, ale też i karły. Trudno oprzeć się wrażeniu, że koncepcja wspierania MSP w naszych warunkach gospodarczych niesie z sobą ryzyko kreowania zbiorowości karłów. Polskie przedsiębiorstwa – w porównaniu do przedsiębiorstw z dojrzałych gospodarek rynkowych – z oczywistych powodów są małe. Dlatego, nie kwestionując celowości wspierania MSP, co najmniej tak samo duży nacisk należy położyć na rozwój wewnętrzny małych przedsiębiorstw. Bowiem „...we wzroście wewnętrznym wielu z nich, bardziej niż wzroście o kolejne kilkaset tysięcy ich liczby, trzeba szukać szans na wzmocnienie fundamentów polskiej gospodarki i rozwiązywanie ich makroekonomicznych problemów"[7].

Zbliżonym w swej wymowie mitem, na którym próbuje się budować ozdrowieńcze koncepcje naszej gospodarki, jest mit zakładający rozwiązanie naszych problemów zarządzania przez masowe zastosowanie współczesnych technologii telekomunikacyjnych (których rozwoju i zastosowań oczywiście nie kwestionuję). Błąd w tym rozumowaniu polega na tym, że główne źródła niesprawności zarządzania nie biorą się z niedoskonałości przetwarzania informacji, lecz z błędnie sformułowanych problemów decyzyjnych, w tym w szczególności z pomijania pewnych stanów (sytuacji), w których rozgrywa się rzeczywistość. Tragicznym przykładem takiej właśnie sytuacji są wydarzenia z 11 września 2001 r. w Nowym Jorku. W tym dniu kraj o najbardziej nowoczesnych i dojrzałych systemach informatycznych został dotknięty aktem terroru tylko dlatego, że nikt nie przewidywał sytuacji, w której amerykański samolot, z amerykańskimi pasażerami, zostanie wykorzystany jako bomba skierowana przeciwko amerykańskiemu obiektowi. Tu nie można powiedzieć, że sytuacja wymknęła się spod kontroli; taka sytuacja w ogóle nie podlegała kontroli. Sytuacja ta skryła się za niewiedzą.

W sumie więc technologie informacyjno-komunikacyjne stanowią znakomite narzędzie współczesnego zarządzania, jednak wzrost sprawności tego zarządzania wymaga przede wszystkim umiejętności poszukiwania i identyfikacji problemów, a do tego sam wzrost sprawności przetwarzania informacji niestety nie wystarczy.

---

[6] S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

[7] A. Noga, *Przedsiębiorczość a polityka ekonomiczna*, VII Kongres Ekonomistów, Sesja IV, Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Warszawa 2001.

5. Szanse tkwią w nowej formule konkurencji

Powyższe rozważania mogą rodzić przekonanie, że „karty zostały już rozdane" i szanse naszych przedsiębiorstw na utrzymanie się na rynku, nie mówiąc już o wygraniu konkurencji, są praktycznie żadne. Wbrew pozorom jednak takie defetystyczne myślenie nie jest w pełni racjonalne. Bowiem jego kluczowym założeniem wyjściowym jest założenie o liniowości współczesnego rozwoju gospodarczego, z którego wynika, że dalszy rozwój społeczno-gospodarczy będzie prostą kontynuacją dzisiaj ukształtowanych trendów i proporcji gospodarczych. W taką pułapkę myślową wpadła polityka krajów socjalistycznych (w tym również polska) w latach 50. i 60., przyjmując doktrynę prymatu przemysłów produkujących środków produkcji. Przyjęto bowiem XIX-wieczne założenie, że produkcja surówki, stali czy cementu tworzy fundament dla rozwoju całej gospodarki, a więc postępy w przemyśle ciężkim są wyznacznikiem poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju. Trzeba przyznać, że w omawianym czasie np. Polska wyprzedziła Francję czy Wielką Brytanię w produkcji stali i cementu. Przyszło nam to o tyle łatwiej, że kraje wysoko rozwinięte – mówiąc językiem sportowym – przestały się w tej konkurencji ścigać. Zaczęły natomiast startować do rozwoju elektroniki, automatyki i nowoczesnej chemii.

Tak jak błąd „liniowego" myślenia w okresie powojennym przyczynił się do strategicznego błędu w polityce gospodarczej naszego kraju, tak dzisiaj, przyjmując liniowy sposób myślenia, możemy przegapić istniejące szanse rozwojowe. Jest to tym bardziej prawdopodobne, że ich śledzenie utrudnia paraliżująca obawa przed olbrzymim potencjałem naszych konkurentów. Dlatego warto podkreślić, że potencjał ten został osiągnięty w zupełnie innej epoce, według zupełnie innych mechanizmów gospodarczych i innej formuły konkurencji. W nadchodzącej epoce gospodarczej reguły gry dopiero wykształcają się i, jak łatwo przewidzieć, konkurencję wygra ten, kto szybciej ich się nauczy.

Na temat wykształcania się współczesnej konkurencji można już dziś powiedzieć, że będzie się ona charakteryzowała: szybkością i adaptacyjnością działania, szerokim wykorzystywaniem osiągnięć nauki i techniki, szerokim wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz wykorzystaniem kapitału intelektualnego w zarządzaniu. Problemem otwartym pozostaje jednak co zrobić, aby tak określone czynniki konkurencji zostały uruchomione w działaniach realnych. Odpowiedź na to pytanie wydaje się jeszcze odległa, jednak już dziś można wskazać dziedziny, w których należy poszukiwać na nie odpowiedzi. Wśród nich na pierwszym miejscu należy wymienić gospodarkę opartą na wiedzy (knowedge-based economy), w której jako kluczowy zasób gospodarczy traktuje się nie zasoby materialne, lecz wiedzę. Jest to dziedzina bardzo kontrowersyjna, a niektórzy ciągle kwestionują jej istnienie. Niemniej olbrzymie zaangażowanie w badania nad tą dziedziną (w tym również w dziedzinach po-

krewnych – rdzenne kompetencje w zarządzaniu strategicznym, procesy zarządzania wiedzą) wskazuje, że w niedalekiej przyszłości przewagi strategiczne będą polegały na umiejętnym operowaniu wiedzą.

Szczegółowe przesłanki do poszukiwania współczesnej formuły przewag konkurencyjnej pokazuje tabela 1.

Tabela 1. Płaszczyzny wykształcania się współczesnych przewag konkurencyjnych

Makroekonomia	
Ekonomia konwencjonalna	**Gospodarka oparta na wiedzy**
racjonalizacja pozyskania i wykorzystania klasycznych czynników wytwórczych (praca, kapitał, ziemia)	wiedza jako podstawowy zasób gospodarczy
Strategia przedsiębiorstwa	
Zarządzanie konwencjonalne	**Zarządzanie strategiczne**
orientacja strategii na luki produkto- worynkowe	strategia oparta na rdzennych (kluczowych) umiejętnościach
Zarządzanie kadrami	
Konwencjonalne zarządzanie kadrami	**Tworzenie kapitału intelektualnego**
uczenie się. Szkolenie kadr nastawione na spełnianie wymogów formalnych	pozyskiwanie kompetencji.„przedsiębiorczość intelektualna" „intelektualizacja przedsiębiorczości"
Uczenie się i adaptacja	
Ujęcie dotychczasowe	**Podejście współczesne**
odwoływanie się do inteligencji ogólnej, „technicznej", „zimnej" – (IQ)	inteligencja ogólna musi być połączona z inteligencją emocjonalną, odwołującą się do kontekstu, w którym się działa
Stosunek do władzy	
Logika posłuszeństwa	**Logika odpowiedzialności**
posłuszne wykonywanie zadań	twórcze i odpowiedzialne podejście do rzeczywistości

Źródło: Opracowanie własne.

Pokazany w tabeli 1 sposób patrzenia na wykształcanie się współczesnej formuły konkurencyjności wśród specjalistów nie budzi wątpliwości. Niestety, nie znajduje on jeszcze wpływu na kształtowanie polityki i praktyki gospodarczej.

Wiedza jako podstawa zdobywania przewagi konkurencyjnej nie jest jedyną przesłanką określającą współczesną konkurencję. W kontekście prowadzonych rozważań niezwykle ważną drugą przesłanką jest zmiana formuły współczesnej konkurencji. Określa ją powiększająca się liczba „wypadających z gry" i coraz

mniejsza liczba pozostających na rynku podmiotów gospodarczych (postępująca koncentracja kapitału, globalizacja). Nie tylko nasila to intensywność walki konkurencyjnej, ale też zmienia jej oblicze.

Według klasycznych reguł ekonomii walkę o klienta wygrywał konkurent bardziej efektywny, a przegranie rywalizacji prowadziło do obniżenia efektywności gospodarowania przegranego i dopiero w dalszej perspektywie ewentualne wyeliminowania go z rynku. W dzisiejszej rywalizacji kolejność jest odwrócona. Punktem wyjścia jest wypchnięcie konkurenta i opanowanie rynku, co dopiero otwiera pole do szeroko rozumianej organizacji obsługi klienta. W tym ujęciu walka konkurencyjna przypomina bitwę o poszerzenie terytorium, w którym zwycięzca zabiera wszystko. Przy tym na pozyskanym rynku zwycięzca wcale nie musi być bardziej sprawny w obsłudze klienta od przegranego. Wystarczy, że jest silniejszy i/lub bardziej przebiegły w walce o ten rynek. Dlatego na współczesnym rynku wcale nie funkcjonują lepsi konkurenci, lecz bardziej skuteczni.

Problem skuteczności jako kluczowy wymiar współczesnej konkurencji jest szczególnie godny podkreślenia wobec prowadzonych tu rozważań. Wynika z niego bowiem teza, że kreowanie wiedzy, szczególnie w sytuacji polskiego zapóźnienia w tym zakresie, nie może być pozostawione wyłącznemu oddziaływaniu sił rynkowych.

6. *System kreowania wiedzy – projekt badawczy*

Wiedza nie jest zasobem danym, jednoznacznie określonym, a jej pozyskiwanie i wykorzystanie w społeczeństwie wymaga stworzenia spójnego systemu, w którym powinna ona uzyskać najwyższy priorytet. Tworzenie takiego systemu powinno objąć poniższe działania.

1) Przewrócenie właściwej rangi wiedzy (badaniom, nauczaniu) w systemie wartości naszego społeczeństwa. Wymaga to działań długofalowych, w które powinny zaangażować się zarówno instytucje rządowe, jak i pozarządowe, w tym przede wszystkim środki masowego przekazu.
2) Przeprowadzenie reformy szkolnictwa, w tym przede wszystkim szkolnictwa wyższego, a w szczególności:

– reformy strukturalnej (szkolnictwo państwowe, prywatne) dostosowującej polski system kształcenia na poziomie wyższym do struktury potrzeb rynkowych; reformy systemu finansowania szkolnictwa i badań, w tym włączenie w szerszym zakresie przemysłu jako źródła finansowania badań i edukacji;
– włączenie przemysłu jako źródła finansowania edukacji (a nie tylko badań) jest zgodne z trendami światowymi w tym zakresie. Warto poświęcić temu kilka słów komentarza.

Przyjmuje się, że rozwój szkolnictwa uniwersyteckiego przeszedł swoistą ewolucję od: a) nauczania dyscyplinowego (średniowiecze, kuźnia kadr dla Kościoła – dostarczanie wiedzy teologiczno-filozoficznej), przez b) nauczania interdyscyplinowego (czasy nowożytne, kuźnia kadr dla państwa – dostarczanie wiedzy teoretyczno-empirycznej), do c) nauczania transdyscyplinowego (czasy współczesne, kuźnia kadr dla gospodarki – wiedza generowana przez praktykę). Ten ostatni nurt nauczania prawdopodobnie nie zdominuje dotychczasowych kierunków rozwoju uniwersytetów, jednak – z punktu widzenia prowadzonych tu rozważań – jest on dość symptomatyczny. Oznacza on bowiem, że proces kształcenia będzie koncentrował się nie wokół samoistnie rozwijających się dyscyplin naukowych, lecz wokół praktycznych problemów rozwojowych gospodarki. Przykładem działań podejmowanych w tym kierunku jest powstanie – znajdującego się już w końcowej fazie przygotowań – uniwersytetu założonego i w całości sfinansowanego przez Koncern Volkswagen (Volkswagen AutoUni Wolfsburg)[8].

3) Podjęcie ogólnopolskiego projektu badawczego (współfinansowanego przez przemysł) dotyczącego zarządzania wiedzą, zgodnie z zasygnalizowanymi wyżej wymogami gospodarki.

Opracowanie proponowanego projektu badawczego jest problemem samym w sobie, dlatego pomijam omawianie jego rozlicznych elementów składowych. Powinien on mieć możliwie najwyższą rangę polityczną, a jego koordynacji powinny podjąć się kompetentne agendy rządowe. Mówiąc o potrzebie koordynacji, nie mamy jednak na myśli powoływania nowych struktur, lecz koordynację w rozumieniu „zarządzania projektem". Tak rozumiana formuła koordynacji oznaczałaby konieczność podjęcia olbrzymiego przedsięwzięcia naukowego, organizacyjnego i informacyjnego nakierowanego w ostatecznym rozrachunku na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki.

Bibliografia

1. Dunin-Wąsowicz S., *Blaski i cienie „gospodarki oddziałów"*, „Rzeczpospolita" 228 z 29–30 września 2001.
2. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
3. Moszkowicz M., *Państwo i gospodarka – konieczność zmiany formuły działania*, referat wygłoszony na posiedzeniu RSSG w dniu 13.12.02 r. (w druku).
4. Noga A., *Przedsiębiorczość a polityka ekonomiczna*, VII kongres ekonomistów, Sesja IV, Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Warszawa 2001.

[8] S. Wolf, *Neue Lehrnkulturen und globale Wissensökonomie – Bildung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur*, referat wygłoszony na konferencji: Globalisierung – Risiko oder Chance für Osteuropa, Chelice (Czechy), 3–5. 07.2003 r.

5. Wolf S., *Neue Lehrnkulturen und globale Wissensökonomie – Bildung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur*, referat wygłoszony na konferencji: Globalisierung – Risiko oder Chance für Osteuropa, Chelice (Czechy) 3–5. 07.03 r.
6. Zybala A., *Lokalna niemoc menedżera*, „Rzeczpospolita" 269 z 17–18 listopada 2001.

Mieczysław Moszkowicz

MOBILISATION OF KNOWLEDGE AS AN ALTERNATIVE TO CURRENT METHODS OF ECONOMIC TRANSFORMATION

SUMMARY

The primary aim of this paper is to present a notion of mobilising knowledge resources as an alternative to present methods of transforming the economy.

The author's starting point is a thesis that a specific vision of economic changes, and the "anchoring" of such vision in economic reality is a sine qua non for an effective transformation of the economy. Later in the paper, the author analyses a significance of knowledge as a resource in Poland; reasons for a limited demand for knowledge; and a phenomenon of creating entrepreneurship and knowledge. In concluding the paper, the author shows opportunities afforded by a new formula of knowledge-based competitiveness, and outlines premises for a research project aimed at developing a knowledge creation system.