

ANNA KARASZ, RADOSŁAW PYREK\*

## Relacje wynikające z wiedzy i ich rola w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

---

Słowa kluczowe: wiedza, innowacje, działalność innowacyjna

---

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa wykorzystują swój potencjał, który następnie odpowiednio rozwijany stanowi podstawę ich innowacyjności. Najważniejszym zasobem jest wiedza, ściśle związana z rozwojem kapitału ludzkiego oraz wykorzystywaniem technologii. To kapitał ludzki i technologia zawsze były i są zasadniczymi czynnikami wpływającymi na rozwój przedsiębiorstwa. Powstawanie wiedzy w przedsiębiorstwie wiąże się z procesem pozyskania i przetwarzania danych w konkretne informacje, które w rezultacie tworzą lub wzbogacają posiadaną wiedzę. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia wiedzy w rozwijaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Pierwsza część artykułu przedstawia podstawowe pojęcia związane z wiedzą i jej klasyfikacją. Omówiony został również model spirali wiedzy w organizacji. Przyjęto tezę, zgodnie z którą innowacja to aktywność relacyjna pomiędzy poszczególnymi jednostkami i instytucjami wyrażana poprzez indywidualne działania, czy też serię działań indywidualnych i instytucjonalnych. Druga część artykułu obejmuje prezentację wyników badań empirycznych dotyczących prowadzenia działalności innowacyjnej oraz udziału innowacji w ogólnych przychodach przedsiębiorstw. W tej części poddano ocenie relacje między stanowiskami w procesie tworzenia innowacji pod kątem wykorzystania wiedzy w organizacji. Celem każdej organizacji uczącej się jest ciągły rozwój przedsiębiorstwa poprzez proces tworzenia innowacji. Jednak proces ten wymaga od przedsiębiorstw ciągłej otwartości i budowania współpracy z innymi podmiotami. Stworzenie odpowiedniej sieci wiedzy, pozwalającej na pozyskiwanie jej z zewnątrz oraz dzielenie się nią wewnątrz organizacji, przyczynia się do podniesienia stopnia innowacyjności przedsiębiorstw.

---

\* mgr Anna Karasz – asystent, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: [anna.karas@mwse.edu.pl](mailto:anna.karas@mwse.edu.pl); mgr Radosław Pyrek – asystent, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: [radoslaw.pyrek@mwse.edu.pl](mailto:radoslaw.pyrek@mwse.edu.pl).

## 1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka charakteryzuje się wysokim stopniem zmienności i złożoności, wynikającym z licznych procesów, do których można zaliczyć m.in. znaczny rozwój wiedzy i związany z tym wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, zmiany w wiedzy technologicznej oraz ciągły rozwój technologii internetowych, informatycznych i komunikacyjnych wpływających na globalizację (1, s. 33). Wspomniane procesy zmuszają współczesne organizacje do przyjęcia modelu organizacji uczącej się, w którym kreowanie, nabywanie i przekazywanie wiedzy przyczynia się do realizacji działalności innowacyjnej. Działalność innowacyjna nie jest nowym procesem, jest tak stara jak aktywność ekonomiczna. Globalizacja i rozkwit konkurencji światowej, skracanie cyklu życia produktów oraz presja licznych organizacji politycznych i gospodarczych lansujących hasła w rodzaju „innowacyjność albo śmierć” znacząco przyspieszyły proces innowacyjności gospodarki i podmiotów gospodarczych. Wdrażane przez przedsiębiorstwa innowacje są zatem konsekwencją zachodzących w gospodarce zmian. Według *Podręcznika Oslo* działalność innowacyjna obejmuje „całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji” (2, s. 49). Z kolei innowacja traktowana jest jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu bądź usługi) albo procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem (2, s. 48). Odpowiednie wykorzystanie przez organizacje posiadanego potencjału, będącego sumą wiedzy poszczególnych jednostek wchodzących w skład organizacji, decyduje o stopniu ich innowacyjności. Jak stwierdził Leszek Koziół, to wiedza stanowi „serce” innowacji (3, s. 62); można uznać, że to właśnie skomercjalizowana wiedza jest innowacją. Wiedza może być wynikiem posiadanego przez organizację doświadczenia, prowadzonych badań lub też może zostać nabyta poprzez zakup od innych organizacji. Wymiana wiedzy między organizacjami zwiększa się, a ostatnio coraz częściej odbywa się na podstawie aliansów wiedzy, w których pojawia się nowy, wyższy poziom organizacyjnego uczenia się (4, s. 215). Można zaryzykować tezę, że źródłem innowacji, zwłaszcza w odniesieniu do sektora MSP czy sektora usług, są inne firmy, organizacje – w mniejszym stopniu zaś badania własne. Niemniej jednak wewnętrzne źródła wiedzy i innowacji są ważne i nie należy ich zaniedbywać, zwłaszcza że dużą rolę odgrywają tu czynniki organizacyjne kreujące innowacje organizacyjne. Wewnętrzne źródła wiedzy stanowią podstawę wiedzy z doświadczenia, niezwykle ważnej dla organizacji. Dlatego istotnym elementem wpływającym na proces tworzenia innowacji jest sposób, w jaki organizacje zarządzają wiedzą.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia wiedzy w rozwijaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz przedstawienie procesu wymiany wiedzy wewnątrz organizacji

na podstawie wyników badań<sup>1</sup>. W artykule dokonano również klasyfikacji wiedzy oraz oceny zachodzących interakcji między pracownikami w procesie tworzenia innowacji.

## 2. Istota wiedzy w organizacji

W celu prowadzenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa wykorzystują swój potencjał, rozumiany jako zasób możliwości, zdolności innowacyjnych w tworzeniu, wprowadzaniu oraz zarządzaniu innowacjami. Jednym z elementów potencjału innowacyjnego są zasoby wewnętrzne firmy, w których kapitał ludzki odgrywa istotną rolę. Odpowiednie zarządzanie tym kapitałem daje możliwości podnoszenia własnej konkurencyjności oraz większej zdolności innowacyjnej. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana stanowi podstawę tworzenia innowacji.

W organizacjach uczących się źródłem konkurencyjności są zasoby niematerialne w postaci patentów, licencji, znaków towarowych, *know-how*, wiedzy eksperckiej zatrudnionych pracowników czy też stosowanych form pracy zespołowej. Zasoby te powstają w wyniku wykorzystania źródeł informacji, które można podzielić na wewnętrzne, obejmujące kreatywność i stan wiedzy pracowników wszystkich szczebli, oraz zewnętrzne, pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, czyli np. klientów, dostawców, konkurencyjnych przedsiębiorstw czy też ośrodków naukowo-badawczych.

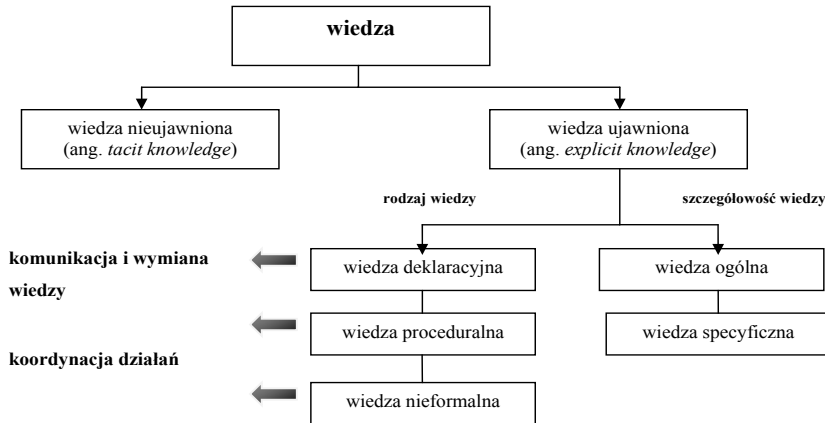
Wiedza w przedsiębiorstwie kojarzona jest z kapitałem ludzkim oraz technologią, które zawsze były i są zasadniczymi czynnikami wpływającymi na rozwój przedsiębiorstwa. Według Adama Stabryły kreowanie wiedzy to proces tworzenia nowej, innowacyjnej dla organizacji wiedzy spersonalizowanej, która następnie zostaje przekształcona w wiedzę skodyfikowaną i niejednokrotnie ugruntowaną. Jak podkreśla A. Stabryła, innowacje produktowe kreowane są współcześnie głównie w ośrodkach badawczo-rozwojowych, ale wiele innowacji (np. procesowych) powstaje podczas codziennej praktyki, prac zespołów projektowych, kół jakości czy zespołów zadaniowych (5, s. 162). W związku z tym powstawanie wiedzy w przedsiębiorstwie wiąże się z procesem pozyskania i przetworzenia danych w konkretne informacje, które w rezultacie tworzą lub wzbogacają wiedzę w przedsiębiorstwie (6, s. 34).

Wiedza organizacji oznacza „zgrupowany w bazach danych i w innowacjach, jak również utrwalony w umyśle ludzkim zbiór wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych wykorzystywanych w działaniu” (3, s. 62). Zgodnie z literaturą przedmiotu można wyodrębnić dwa zasadnicze rodzaje wiedzy występujące w organizacji: wiedzę jawną (skodyfikowaną) oraz wiedzę ukrytą (spersonalizowaną). Wiedza jawna jest wyrażona za pomocą numerycznych, tekstowych i graficznych termi-

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski”, realizowany pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. L. Koziola przez zespół pracowników Katedry Zarządzania MWSE w Tarnowie w składzie dr inż. Kazimierz Barwacz, dr inż. Anna Wojtowicz, mgr Anna Karaś, mgr Anna Mikos, mgr Radosław Pyrek.

nów, a tym samym jest dużo łatwiejsza do przekazania (np. projekt produktu). Z kolei wiedza ukryta to rodzaj wiedzy osobistej, eksperymentalnej, określonej kontekstowo i trudnej do sformalizowania oraz przekazania (7, s. 304).



Rysunek 1. Wiedza – klasyfikacja pojęcia  
(Figure 1. Knowledge – the classification of the notion)

Źródło: (6, s. 36).

Wiedzę ujawnioną można podzielić według kryterium rodzaju i stopnia szczegółowości wiedzy (rysunek 1). W pierwszym przypadku wyodrębnia się wiedzę: deklaracyjną, rozumianą jako opis zjawisk stwarzających podstawę do komunikacji i wymiany wiedzy w organizacji; proceduralną, opisującą sposoby powstawania zjawisk, która daje podstawy do koordynacji działań w przedsiębiorstwie; oraz nieformalną, opisującą powody powstawania zjawisk. Wiedza nieformalna daje możliwość koordynacji strategii i osiągania zamierzonych celów przedsiębiorstwa (6, s. 36). Dokonując podziału wiedzy pod kątem stopnia szczegółowości, wyróżnia się wiedzę ogólną, będącą wiedzą rozległą, do której dostęp nie jest ograniczony, oraz wiedzę specyficzną, mającą charakter szczegółowy, do której dostęp jest ograniczony.

Inny podział wiedzy w organizacji podaje Frank Blackler, który wyodrębnia (7, s. 305):

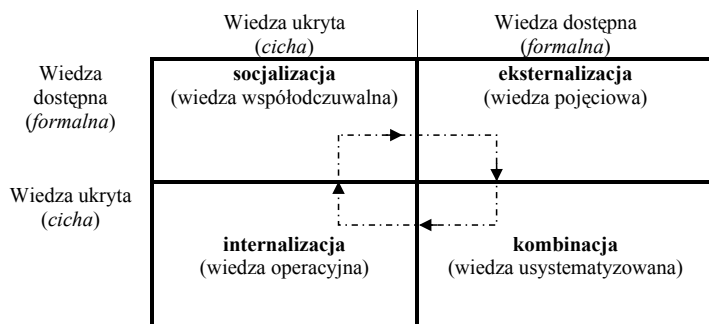
- wiedzę w umyśle jednostki – opierającą się na umiejętnościach konceptualnych i zdolnościach kognitywnych, podkreślającą wartość wiedzy abstrakcyjnej;
- wiedzę ucieleśnioną w jednostce – zorientowaną na działanie i kontekst, tylko częściowo jawną, np. umiejętność rozwiązywania problemów, uczenie się przez działanie;
- wiedzę zakorzenioną w kulturze – ukierunkowaną społecznie, otwartą na negocjacje, łączącą w sobie elementy socjalizacji;
- wiedzę osadzoną w grupie – umiejscowioną w zachowaniach rutynowych i procesach; w jej skład wchodzi zasoby i relacje zachodzące między rolami, procedurami i technologiami; jest ona uzależniona od zdolności i kompetencji organizacyjnych;

- wiedzę zakodowaną – reprezentowaną przez symbole i znaki; w jej skład wchodzi symbole, projekty, podręczniki i media elektroniczne.

W literaturze pojawia się również termin wiedzy kompleksowej, która odnosi się do wyników działalności organizacji występujących w postaci oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów i usług.

Według koncepcji Keitha Pavitta innowacje można określić jako trzy nachodzące na siebie procesy: tworzenia wiedzy naukowej i technologicznej, przekształcenia wiedzy w prototyp oraz reagowania na popyt rynkowy i wpływanie na niego (8, s. 313). Nie zawsze innowacje opierają się na działaniach badawczych danych firm, niejednokrotnie są wynikiem wymiany wiedzy ukrytej, stanowiącej potencjał poszczególnych pracowników organizacji. Przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną, jak uważają Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, stanowi przełomowy mechanizm pozwalający na wytworzenie powiązań między wiedzą indywidualną a organizacyjną. Sieć powstała w wyniku wymiany wiedzy pozwala na pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz organizacji, dzielenie się nią wewnątrz organizacji oraz zachowanie tej wiedzy w celu wykorzystania w przyszłości. By przekształcić wiedzę ukrytą w wiedzę dostępną dla każdego w organizacji, I. Nonaka i H. Takeuchi przedstawili mechanizm konwersji wiedzy (rysunek 2), w którym tworzenie wiedzy jest procesem spiralnym, obejmującym cztery cykle (zob. 9, s. 96):

- socjalizację – oznaczającą przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę ukrytą, dzięki czemu wiedza posiadana przez jednostkę lub grupę jest dzielona z innymi; zasadniczymi dla tego cyklu są kultura, wspólnoty praktyków;
- eksternalizację – polegającą na przekształceniu wiedzy ukrytej w wiedzę jawną; za jej pomocą wiedza zostaje skodyfikowana;
- kombinację – oznaczającą przekształcenie wiedzy jawnej w jawną, gdzie różne źródła wiedzy jawnej są akumulowane i później wymieniane; istotną rolę spełniają tutaj procesy organizacyjne oraz systemy technologiczne;
- internalizację – w której wiedza jawna zostaje przekształcona w wiedzę ukrytą, w wyniku czego inne jednostki lub grupy uczą się poprzez działanie.



Rysunek 2. Kreowanie wiedzy w organizacji  
(Figure 2. The creation of knowledge in the organization)

Zgodnie z powyższą koncepcją wiedza ukryta stanowi najważniejszy rodzaj wiedzy, natomiast jej tworzeniem nie zajmuje się jedynie grupa ludzi do tego powołanych, ale każdy pracownik organizacji. W świetle przedstawionych koncepcji oraz nawiązując do tezy Josepha Schumpetera i Irvinga Fishera, uważamy, że nie tylko inwencja jest istotą innowacji, ale również indywidualne działania czy seria działań indywidualnych i instytucjonalnych. Do dalszych analiz przyjęto zatem, że innowacja to aktywność relacyjna, gdy relacje te zachodzą między jednostkami, jednostkami i technologią, jednostkami i firmami, firmami i innymi podmiotami gospodarczymi, agencjami badawczymi czy instytucjami państwowymi (10, s. 23).

W związku z tym w kolejnej części artykułu zostaną przedstawione interakcje zachodzące pomiędzy poszczególnymi stanowiskami organizacji w przekazywaniu wiedzy oraz ich wpływ i znaczenie w procesie tworzenia innowacji. Wiedza jest podstawowym czynnikiem wpływającym na efektywność powstawania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych (11, s. 93), tym samym stanowi kluczową determinantę działalności innowacyjnej.

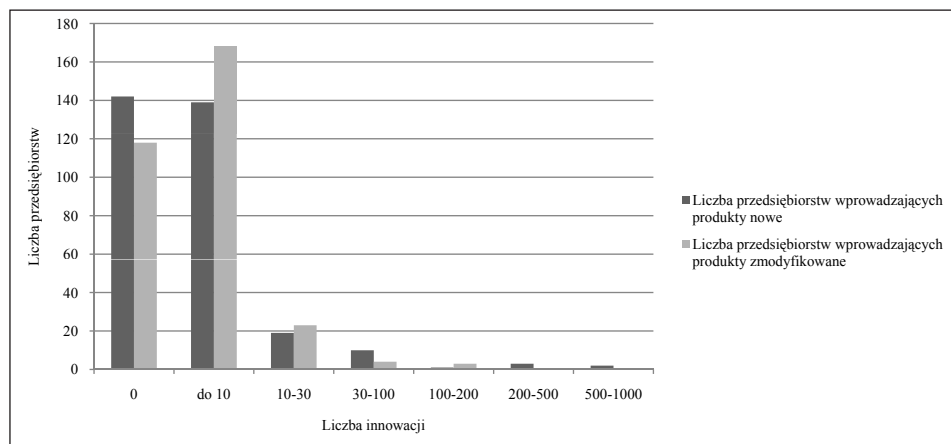
### 3. Wyniki badań empirycznych

Poniżej podano wyniki badań empirycznych zebranych za pomocą kwestionariusza ankietowego. Badaniu poddano 316 przedsiębiorstw i instytucji działających na terenie województwa małopolskiego.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu miały określić liczbę wprowadzonych innowacji w badanym okresie (w latach 2008–2010). Wyniki prezentuje rysunek 3.

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę (44%) stanowią przedsiębiorstwa, które w badanym okresie wprowadziły do 10 nowych produktów. Około 20 przedsiębiorstw (6%) wprowadziło od 10 do 30 nowych produktów na rynek. Nieliczne wprowadziły innowacje w liczbie powyżej 30 nowych produktów, a tylko 3% (tj. 10 przedsiębiorstw) badanych w omawianym okresie skomercjalizowało od 30 do 100 nowych produktów. Niewielki odsetek stanowią przedsiębiorstwa, w których liczba nowości kształtuje się powyżej 100. Spośród 316 przedsiębiorstw tylko sześć wprowadziło w ciągu trzech lat od 100 do 1000 nowych produktów na rynek. Tym samym liczba przedsiębiorstw o wysokim poziomie innowacyjności stanowi około 5% ogółu badanych organizacji. Prawie połowa (tj. 45%) nie wprowadziła żadnej innowacji w latach 2008–2010.

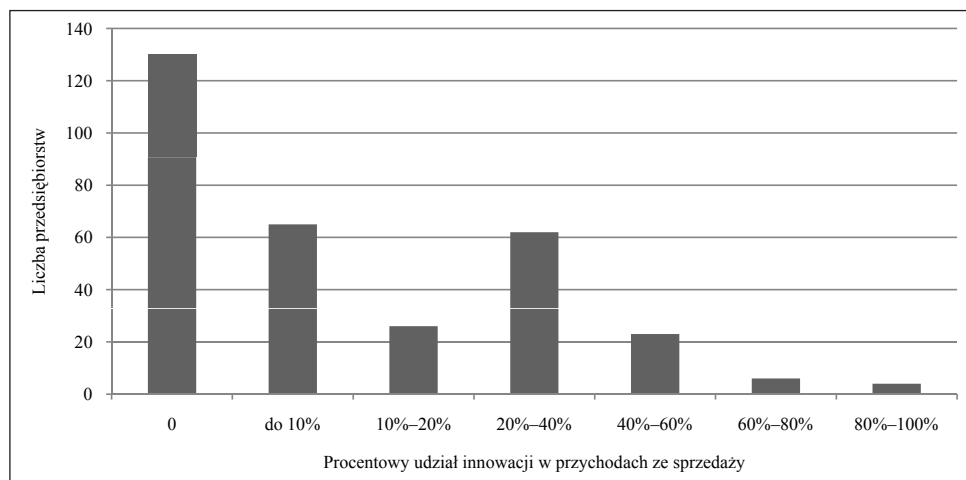
W przypadku modyfikacji produktów 168 przedsiębiorstw (czyli 54%) wprowadziło zmiany w przedziale od 1 do 10 produktów. Z kolei 7% przedsiębiorstw zmodyfikowało do 30 swoich produktów w badanym okresie. Nieliczną grupę stanowią przedsiębiorstwa, w których zmiany dotyczyły znacznej liczby produktów (30–200). Wśród badanych przedsiębiorstw niespełna 40% (118 firm) nie dokonało żadnych modyfikacji produktowych.



Rysunek 3. Liczba przedsiębiorstw wprowadzających innowacje w latach 2008–2010  
(Figure 3. The number of innovation enterprises in the years 2008–2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizę udziału sprzedaży produktów nowych lub zmodyfikowanych w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw prezentuje rysunek 4.



Rysunek 4. Udział innowacji w przychodach ze sprzedaży w latach 2008–2010  
(Figure 4. Share of innovation in sale in the years 2008–2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W grupie 65 przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w badanym okresie, przychody ze sprzedaży nowych produktów stanowiły do 10% ogólnych przychodów firmy. Podobna liczba przedsiębiorstw (62) wygenerowała przychód w wyniku

sprzedaży produktów nowych stanowiący 20–40% przychodów. Znaczny udział produktów innowacyjnych w ogólnych obrotach przedsiębiorstwa zanotowano wśród 23 firm. Obroty ze sprzedaży nowości wynosiły wówczas 40–60% ogólnych przychodów. Wśród badanych największy udział w obrotach, przekraczający 60% ogólnych przychodów, wskazało 10 przedsiębiorstw (4%). Ponad 40% przedsiębiorstw nie wykazało udziału nowych produktów w swoich przychodach ze sprzedaży.

Reasumując, w grupie przedsiębiorstw, które wprowadziły nowe produkty lub też dokonały modyfikacji produktów już istniejących, około 50% wykazało, że produkty innowacyjne przynoszą wymierne rezultaty w postaci generowanych przychodów ze sprzedaży.

Tablica 1. Ocena przepływu wiedzy w procesie tworzenia innowacji  
(Table 1. Evaluation of the knowledge flow in the process of creating innovation)

Rodzaje stanowisk (Types of positions)	Stanowisko ds. marketingu (Marketing position)		Projektant (Designer)		Laborant (Laboratory technician)		Konstruktor (Designing-engineer)		Technolog (Technologist)		Stanowisko ds. obsługi klienta (Customer service clerk)		Stanowisko ds. finansów (Finance clerk)	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Siła relacji (Relations power)														
Stanowisko ds. marketingu (Marketing position)			8%	13%	14%	3%	12%	6%	12%	9%	13%	24%	14%	20%
Projektant (Designer)	9%	15%			9%	5%	7%	12%	7%	15%	10%	17%	12%	11%
Laborant (Laboratory technician)	16%	10%	11%	15%			9%	4%	10%	8%	12%	5%	12%	4%
Konstruktor (Designing engineer)	13%	7%	7%	18%	11%	5%			7%	9%	12%	7%	13%	7%
Technolog (Technologist)	14%	19%	8%	14%	9%	17%	9%	12%			12%	5%	13%	7%
Stanowisko ds. obsługi klienta (Customer service clerk)	16%	30%	14%	17%	23%	2%	21%	7%	28%	8%			12%	19%
Stanowisko ds. finansów (Finance clerk)	15%	29%	14%	17%	14%	11%	23%	4%	14%	16%	22%	23%		

1 – oznacza słabą relację pomiędzy badanymi stanowiskami

2 – oznacza silną relację pomiędzy badanymi stanowiskami

Wartości % – liczba przedsiębiorstw, które dokonały oceny relacji między stanowiskami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prowadząc działalność innowacyjną, przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał własnych pracowników. Współpraca między poszczególnymi pracownikami przy-



czynia się do realizacji efektu synergii, którego produktem jest innowacja. W tym kontekście poproszono badane przedsiębiorstwa o ocenę relacji zachodzących między stanowiskami w procesie tworzenia innowacji. Poniżej przedstawiono ocenę przepływu wiedzy między poszczególnymi stanowiskami, przy czym ocena 1 oznacza występowanie słabej relacji, natomiast ocena 2 oznacza mocną relację w przepływie wiedzy. Dane procentowe zawarte w tabelicy 1 oznaczają liczbę przedsiębiorstw, które dokonały oceny przepływu wiedzy. Część badanych przedsiębiorstw w ogóle nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie. W niektórych przypadkach odsetek uzyskanych odpowiedzi jest niski ze względu na brak w poszczególnych firmach występowania wszystkich podanych w badaniu stanowisk.

Wśród przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny relacji między pracownikami na danych stanowiskach, można zauważyć, że w dużym stopniu przepływ wiedzy zachodzi między trzema stanowiskami do spraw: marketingu, obsługi klienta oraz finansów. W tym obszarze można stwierdzić proces transformacji wiedzy ukrytej w jawną (stanowisko ds. obsługi klienta a stanowisko ds. marketingu i finansów), w związku z czym występuje eksternalizacja wiedzy. Przekazanie informacji dotyczących kontaktu z klientami oraz obserwacji i posiadanego doświadczenia przez pracowników obsługi jest wykorzystywane do opracowania właściwych działań marketingowych w celu dostosowania produktu do potrzeb klienta. Można również wykazać kolejny etap przekształcania wiedzy, czyli kombinacji oznaczającej przekształcenie wiedzy jawnej w jawną (np. stanowisko ds. marketingu i stanowisko ds. finansów). Posiadane przez pracowników informacje<sup>2</sup> są wzajemnie przekazywane i wpływają na podniesienie stopnia reakcji na zmiany oraz umożliwiają zastosowanie odpowiednich narzędzi. W przypadku 15% przedsiębiorstw mocna relacja w przepływie wiedzy zachodzi między stanowiskiem projektanta i pracownikami ds. marketingu oraz pracownikami mającymi bezpośredni kontakt z klientami firmy (17% firm). W przypadku tych relacji można wskazać na występowanie socjalizacji, czyli dzielenia się wiedzą ukrytą. Około 20% przedsiębiorstw równie wysoko oceniło przepływ wiedzy między stanowiskami projektanta, technologa, konstruktora i laboranta (dokładne zestawienie liczby przedsiębiorstw prezentuje tabela 1). Współpraca tych pracowników odbywa się poprzez wymianę zarówno wiedzy ukrytej, jak i jawnej. W związku z tym w występujących relacjach pojawia się socjalizacja wiedzy, eksternalizacja, jak i jej internalizacja.

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można sformułować ogólne wnioski dotyczące wymiany wiedzy między poszczególnymi stanowiskami w przedsiębiorstwach. W badanych przedsiębiorstwach zachodzi silna relacja między stanowiskami projektantów, konstruktorów, technologów i laborantów, w sytuacji gdy przedsiębiorstwa opracowują nowy produkt czy też nowe rozwiązania technologiczne. Wówczas można zaobserwować przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną.

<sup>2</sup> Informacja – rozumiana jako wynik uporządkowania danych lub ich przeanalizowania w jakiś znaczący sposób (zob. 3, s. 63).

Z kolei przy zmianach dotyczących poszerzania działalności, działań związanych ze sprzedażą nowych produktów, bardzo silna relacja zachodzi we współpracy między stanowiskami marketingowymi, finansowymi i obsługi klienta. W tym przypadku zachodzi jednocześnie konwersja wiedzy poprzez eksternalizację i kombinację oraz internalizację.

Każde przedsiębiorstwo zamierzające skutecznie funkcjonować na coraz bardziej konkurencyjnym rynku powinno prowadzić przemyślaną działalność innowacyjną, której rezultatem będzie skuteczne wdrażanie innowacji we wszelkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw: innowacji produktowych i procesowych oraz nie-technologicznych. Chcąc zachować pozycję rynkową bądź planując dalszy rozwój, przedsiębiorcy muszą rozwijać swój asortyment, podążając za trendami konsumenci oraz w obszarze dostępnych technologii (12, s. 29). Gwarantem uzyskania pozycji konkurencyjnej jest zatem stworzenie optymalnych warunków dla przepływu wiedzy w organizacji, opierając się na teorii wymiany wiedzy pomiędzy poszczególnymi jednostkami, jak i instytucjami.

#### 4. Zakończenie

Wśród praktyk związanych z zarządzaniem wiedzą, ukierunkowanych na poprawę przepływu i wykorzystania informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, można wskazać oprócz m.in. bazy danych „najlepszych praktyk postępowania” pracowników, regularnych programów edukacyjnych lub szkoleniowych również nieformalne i formalne zespoły robocze sprzyjające wzajemnej komunikacji i interakjom pracowników, integrację działań, która sprzyja interakjom między pracownikami z różnych obszarów, np. inżynierów i pracowników produkcji. Przeprowadzone badania potwierdzają kluczową rolę posiadanej wiedzy oraz sposobów jej przetwarzania w procesie tworzenia i komercjalizacji innowacji, a tym samym w tworzeniu wiedzy organizacji. Przedsiębiorstwa, prowadząc działalność innowacyjną, powinny kierować się otwartością na wiedzę oraz współpracę. Ważnym elementem będzie tutaj właściwe wykorzystanie i przetworzenie wiedzy pochodzącej ze źródeł zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych organizacji oraz stworzenie optymalnych warunków dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Skupiając się w artykule na przepływie wiedzy między poszczególnymi stanowiskami, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa nie mogą zaniedbywać wewnętrznych źródeł wiedzy i innowacji, tj. wiedzy z doświadczenia, która jest niezwykle istotna w procesie kreowania i transferu wiedzy w organizacji. Zasadniczym problemem zarządzania wiedzą jest więc uchwycenie, usystematyzowanie i wykorzystanie wiedzy ukrytej, którą dysponują pracownicy przedsiębiorstwa. Odpowiednie wykorzystanie wiedzy daje szansę rozwoju i konkurencyjności poprzez prowadzenie działalności innowacyjnej.

## Bibliografia

1. *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników* [online], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-928567-7-1 [dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: [http://pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/20110103\\_Raport\\_Inteligentne\\_organizacje-zarzadzanie\\_wiedza\\_i\\_kompetencjami\\_pracownikow.pdf](http://pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/20110103_Raport_Inteligentne_organizacje-zarzadzanie_wiedza_i_kompetencjami_pracownikow.pdf).
2. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Publikacja OECD i Eurostatu, wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008. ISBN 978-83-61100-13-3.
3. Kozioł L., *System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1 (12).
4. Wojtowicz A., Kozioł L., *Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 1 (20).
5. Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009. ISBN 978-83-255-0237-9.
6. Rumniak P., *Aktywa wiedzy*. W: Stabryła A., Wawak S. (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012. ISBN 978-83-931128-9-0.
7. Marszałek-Surówka D., *Rola wiedzy w kreowaniu innowacji*. W: Mikula B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012. ISBN 978-83-62511-61-7.
8. Pomykański A., *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze*. W: Lachowicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7526-733-4.
9. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, przeł. E. Nalewajko, Poltex, Warszawa 2000. ISBN 83-86890-99-1.
10. Hall C.M., Williams A.M., *Tourism and Innovation*, Routledge, London 2008. ISBN 978-0-415-41404-3.
11. Borowska-Pietrzak A., Kawka T., *Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej w organizacji nowej gospodarki*, „Współczesne Zarządzanie: kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu”, Kraków 2012, nr 2.
12. *Innowacyjność 2010* [online], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7633-025-9 [dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10838.pdf>.

## Knowledge-based relationships and their role in business innovation activities

**S u m m a r y:** Enterprises use and develop their potential, which provides the basis of their innovation. The most important resource is knowledge, closely related to the development of human capital and technology which have always been essential factors influencing the development of the company. The formation of knowledge in a company is associated with obtaining data and processing it into some specific information, which consequently creates or enriches knowledge. The aim of this article is to show the importance of knowledge in the development of business innovation activities. The first part of this article presents the basic concepts of knowledge and its classification. Also the spiral model of knowledge in organizations has been presented. The article assumes that the innovation is a relational activity between individuals and institutions, expressed through individual actions or a series of individual and institutional actions. The sec-

ond part of the article presents the results of empirical research on innovation and the influence of innovation on the overall business income. This section presents the evaluation of the relationships between the positions in organizations and the correlated use of knowledge in the process of creating innovation. The goal of each organization is continuous development of the company through the process of innovation. However, this process requires companies to stay receptive to new ideas and cooperation with other entities. Creating an adequate network of knowledge enables enterprises to acquire knowledge from outside and share it inside the organisations thus contributing to their innovation.

---

---

**Key words:** knowledge, innovation, innovation activities

---

---