

# Monika Sipa

---

## Przedsiębiorca i zasoby wiedzy w działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 333-344

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Monika Sipa\***

Politechnika Częstochowska

## **PRZEDSIĘBIORCA I ZASOBY WIEDZY W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **STRESZCZENIE**

Wiedza jest jednym z najważniejszych czynników warunkujących prawidłowe i sprawne wprowadzanie przez przedsiębiorstwa innowacji. W społeczeństwie opartym na wiedzy to właśnie posiadane zasoby wiedzy decydują o zdolności przedsiębiorstw do tworzenia innowacji i wyprzedzania konkurentów rynkowych. W opracowaniu podjęto próbę pokazania znaczenia wiedzy jako nieodłącznego elementu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Podstawowym celem opracowania było przybliżenie istotnej roli wiedzy w umacnianiu innowacyjności przedsiębiorstw. Zagadnienia te są szczególnie istotne w odniesieniu do przedsiębiorstw małych, charakteryzujących się ograniczonymi zasobami, również wiedzy. W podmiotach tej skali osobą dominującą jest właściciel-manedżer i to od jego wszechstronnych umiejętności i wiedzy zależy efektywność wykorzystania posiadanych zasobów wewnętrznych, a w szczególności potencjału ludzkiego.

**Słowa kluczowe:** innowacje, małe przedsiębiorstwa, wiedza, przedsiębiorca

### **Wprowadzenie**

Rozwój przedsiębiorstwa zależy od różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Jak wskazuje wiele źródeł literatury, niezbędnym warunkiem rozwoju

---

\* Adres e-mail: monikasipa@gmail.com.

przedsiębiorstw są innowacje oraz wiedza, czyli strumień, który je tworzy<sup>1</sup>. Zidentyfikowana i umiejętnie wykorzystywana wiedza jest podstawą zmian zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i gospodarek, jednak jej potencjalna wartość jest rozłożona wśród podmiotów gospodarczych asymetrycznie.

Problemy dotyczące procesów innowacyjnych, potencjału innowacyjnego, zasobów wewnętrznych, a zwłaszcza odpowiedniego zarządzania posiadaną wiedzą dotyczą wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości, branży czy też obszaru działania. Różnice widoczne są jednak w stopniu nasilenia tych problemów, a szczególnie w odniesieniu do małych podmiotów, które stanowią ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce. Ich potencjał innowacyjny jest znacznie mniejszy od potencjału firm dużych, a to stawia je w nieco gorszej sytuacji na rynku pod względem posiadanych zasobów wewnętrznych. Małe przedsiębiorstwa nie są jednak na przegranej pozycji. Mają one wiele innych cech sprzyjających działalności innowacyjnej. W literaturze wspomina się, że małe firmy, w porównaniu z dużymi, są bardziej elastyczne, a zatem potrafią lepiej przyswajać pojawiające się na rynku zmiany<sup>2</sup>. G. Gilder podkreśla również, że przewagą małych firm w tym zakresie jest ich zdolność unikania „biurokratycznego bezwładu”<sup>3</sup>.

Zwiększanie potencjału wewnętrznego, a zwłaszcza posiadanej wiedzy, pomaga przedsiębiorstwom uplasować się na lepszej, bardziej bezpiecznej pozycji na rynku. Tworzy to pewnego rodzaju bufor, który łagodzi potencjalne, negatywne skutki zachodzących w ich otoczeniu turbulencji. Współczesne przedsiębiorstwo, wykorzystując dostępną wiedzę, powinno być podmiotem innowacyjnym lub co najmniej korzystającym z owych innowacji<sup>4</sup>.

## 1. Procesy innowacyjne przedsiębiorstw a wiedza

Innowacji nie powinno się rozpatrywać jako pojedynczego zdarzenia, lecz jako przebiegający w czasie proces, ciągłą interakcję „(...) od powstania idei innowa-

<sup>1</sup> Por. J. Schumpeter, J. Kay, G. Hamel, M. Porter, C.K. Prahalad, J. Targalski, Ch. Freeman, P.F. Drucker, T.Koc, C. Ceylan, S. Skowroński, E. Stawasz.

<sup>2</sup> N.G. Stock, P.N. Greis, A.W. Fischer, *Firm Size and Dynamic Technological Innovation*, „Technovation” 2002, Vol. 22, s. 540.

<sup>3</sup> G. Gilder, *The Revitalization of Everything: The Law and the Microcosm*, „Harvard Business Review” 1988, Vol. 66(2), s. 49–61.

<sup>4</sup> M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza – kapitał ludzki – innowacje*, Wydawca Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012, s. 14.

cji do jej wdrożenia i upowszechnienia z założonym z góry celem”<sup>5</sup>. Współczesne modele pokazują innowacje jako proces obecny w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Nie ograniczają się do liniowych zależności, ale podkreślają interakcyjny i zintegrowany charakter procesu tworzenia innowacji, wynikający z powiązań i wielu sprzężeń między nauką, techniką i produkcją. Należy podkreślić również, że złożoność współczesnych innowacji wymaga współdziałania innowacyjnych przedsiębiorstw z klientami i ośrodkami badawczymi na etapie tworzenia projektu, natomiast w procesie produkcji niezbędna jest ich współpraca z innymi firmami, dostawcami i hurtownikami. Innowacje w tym przypadku są wynikiem „sprzężenia zwrotnego między możliwościami technicznymi i potrzebami oraz interakcją między techniką, nauką a działaniami wdrożeniowymi wewnątrz firmy”<sup>7</sup>. Dzięki możliwości skorzystania z zakumulowanej wiedzy innowacje mogą być wprowadzane w każdej z faz<sup>7</sup>.

Proces innowacyjny jest ujmowany także jako zbiór formalnych, niekonwencjonalnych i proceduralnych działań, którymi należy zarządzać. Odnosząc się do tego ujęcia, J. Tidd, J. Bessant i K. Pavitt stworzyli model skutecznego zarządzania innowacją. Według nich, rutynowe działania to: strategia, mechanizmy skutecznego wdrażania innowacji, wspierające środowisko organizacyjne oraz wartościowe powiązania ze środowiskiem zewnętrznym. Model ten składa się z<sup>8</sup>:

- fazy badania, polegającej na identyfikacji zaistniałych w środowisku możliwości wprowadzenia zmian,
- fazy strategicznej, czyli ustalenia powiązań pomiędzy prowadzoną przez organizację strategią, posiadanymi zasobami a rozpoznanymi w środowisku możliwościami,
- fazy zasobów, czyli łączenia nowej wiedzy z dotychczasową,
- fazy wprowadzania, czyli połączenia posiadanych zasobów i możliwości, które pozwala na wprowadzenie stworzonych projektów w życie oraz na rynek,
- fazy uczenia się i reinnowacji, związanej z przyswojeniem nowej wiedzy, która została pozyskana.

<sup>5</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 41.

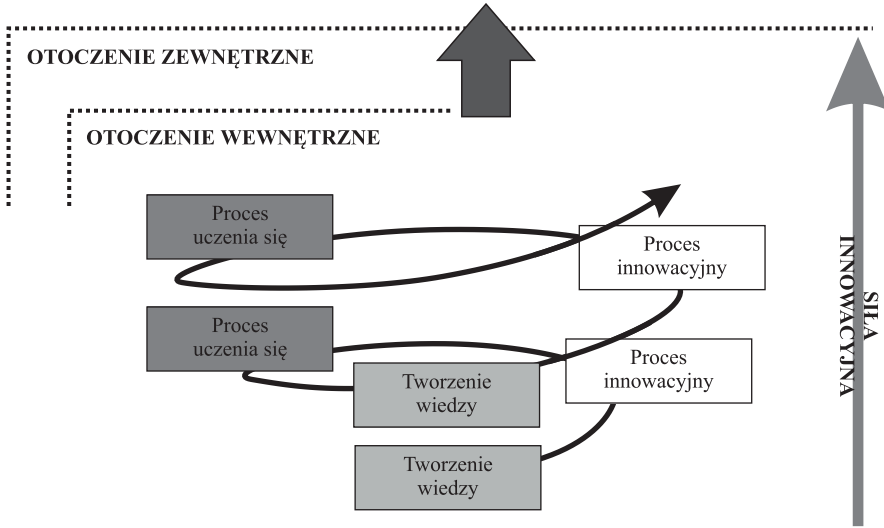
<sup>6</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 27–30.

<sup>7</sup> J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 15.

<sup>8</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, dz. cyt., s. 56–57.

Inny model – spiralnego procesu innowacyjnego – jest wynikiem analizy zależności między: tworzeniem organizacji uczącej się, organizacją wiedzy a organizacją innowacyjną. Proces ten zachodzi w środowisku zewnętrznym i jest traktowany jako powiększająca się w czasie spirala (rysunek 1).

Rysunek 1. Model spiralnego procesu innowacyjnego



Źródło: P. Niedzielski, K. Rychlik, dz. cyt., s. 56.

Model ten składa się z trzech części<sup>9</sup>:

- tworzenia wiedzy, czyli przetwarzania pozyskanych danych i wiedzy w nowy pomysł,
- innowacji, czyli procesu obejmującego powstanie pomysłu, wdrożenie go do produkcji oraz wprowadzenie na rynek,
- uczenia się poznawania, polegającego na wyciągnięciu wniosków z przeprowadzonych dotychczas zmian.

W modelu spiralnym, podobnie jak w przypadku wspomnianych wyżej modeli, widoczna jest istotna rola wiedzy. Model ten pokazuje powtarzalność poszczególnych elementów procesu oraz podkreśla to, że pozyskanie nowych doświadczeń rozpoczyna nowy cykl, czyli proces tworzenia nowej wiedzy.

<sup>9</sup> Tamże, s. 55.

## 2. Istota przedsiębiorcy w zarządzaniu wiedzą w ramach działalności innowacyjnej

Wiedza powoduje, że zasoby organizacji pozwalają tworzyć wartość. Przedsiębiorstwa chcąc zwiększać swoją innowacyjność, muszą być organizacjami uczącymi się, ponieważ to one konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty<sup>10</sup>. Położenie dużego nacisku na wiedzę i jej znaczenie dla rozwoju poszczególnych podmiotów stawia przed przedsiębiorcami (menedżerami) nowe wyzwania, związane z systematycznym zarządzaniem wiedzą. Głównym zadaniem jest konieczność integrowania wiedzy na różnych poziomach – całej organizacji oraz poszczególnych pracowników, a także wiedzy pochodzącej często z różnych dyscyplin naukowych<sup>11</sup>.

W przypadku procesów innowacyjnych zasadniczymi działaniami są tworzenie, dyfuzja lub dystrybucja wiedzy, a także ze względu na skuteczność dyfuzji – absorpcja wiedzy przez ludzi. W przypadku absorpcji bardzo istotna jest wiedza ukryta, zgromadzona w umysłach ludzi. Dyfuzja jest ściśle związana z mobilnością i szkoleniem pracowników posiadających ukrytą i wyspecjalizowaną wiedzę. W przypadku dyfuzji wiedzy skwantyfikowanej mówi się o systemie praw własności intelektualnej, zdolności firm do wykorzystania nowych technologii komunikacyjnych i informacyjnych itp. Efektywność procesów innowacyjnych zależy zarówno od mobilności, jak i zdolności pracowników do dzielenia się wiedzą, szczególnie tą ukrytą<sup>12</sup>. Patrząc na procesy innowacyjne poprzez pryzmat wiedzy, można jednak zauważyć, że świadomość przedsiębiorców o konieczności wprowadzania innowacji nie jest warunkiem wystarczającym do rozwoju przedsiębiorstw. Podejmowanie przez przedsiębiorstwa własnych prac badawczych, projektowania i wdrażania nowej produkcji wymaga posiadania właściwych kompetencji: technicznych, menedżerskich oraz zdolności do uczenia się<sup>13</sup>. Procesowi innowacyjnemu, ujętemu jako

<sup>10</sup> A.J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 76.

<sup>11</sup> J. Baruk, *Wiedza i kreatywność w procesach innowacyjnych*, w: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 305–316.

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> B. Dankbaar, *Patterns of Technology Management in European Firms: An Overview*, w: W. Cannell, B. Dankbaar (red.), *Technology Management and Public Policy in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities, Oxford University Press, Oxford, New York 1996, s. 22.

przekształcanie danych na informacje, informacji na wiedzę i odwrotnie, sprzyja interakcja odpowiednio wykwalifikowanych i zmotywowanych ludzi oraz technologii umożliwiającej szybkie i dokładne przygotowanie informacji. Odpowiednia interpretacja uzyskanych informacji jest domeną człowieka. W wyniku współpracy z innymi pracownikami zwiększają się ich umiejętności do tworzenia nowej wiedzy i dzielenia się nią<sup>14</sup>. Człowiek i związany z nim szeroko ujmowany kapitał ludzki stanowią źródło wiedzy. Szczególnie istotny jest wysoki poziom kapitału ludzkiego, kwalifikacje siły roboczej oraz zaangażowanie naukowców i inżynierów<sup>15</sup>.

Prawidłowy przebieg procesów innowacyjnych zależy więc w znacznym stopniu od jego aktywnych uczestników – innowatorów, a szczególnie od posiadanej przez nich wiedzy. Jak wskazują M. Smolarek i J. Dzieńdziora, badające potrzeby rynku pracy w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników MŚP w obszarze zarządzania, poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników warunkują wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, szczególnie w dłuższym okresie. Bez kompetentnych pracowników trudno mówić o podnoszeniu jakości produktów czy poziomu obsługi klientów. Trudno również mówić o innowacjach czy rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego też tak ważne staje się podnoszenie kompetencji pracowników podmiotów tej skali<sup>16</sup>.

Na poszczególnych etapach procesów innowacyjnych zapotrzebowanie na kapitał intelektualny jest zróżnicowane. W fazie tworzenia innowacji uczestniczą przede wszystkim jednostki twórcze, posiadające odpowiedni poziom wiedzy technicznej koniecznej do stworzenia innowacji. Kolejny etap – wdrażania pomysłu wymaga współpracy jednostek specjalnych, przygotowanych do realizacji projektu. Mogą to być twórcy innowacji lub inne, niezwiązane z nim osoby. W przypadku zmian organizacyjnych w firmie konieczny jest w procesie wdrażania innowacji udział pracowników, których dotyczyć ma zmiana. Ostatnia faza – dyfuzji i absorpcji innowacji – wymaga współpracy grupy dawców i biorców, czyli osób, które umożliwią efektywne rozprzestrzenianie się powstałej innowacji<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> J. Baruk, dz. cyt.

<sup>15</sup> M. Żebrowski, K. Waćkowski, *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Difin, Warszawa 2011, s. 26.

<sup>16</sup> M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Potrzeby rynku pracy w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników MŚP w obszarze zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, seria: „Zarządzanie” 2014, z. 1, s. 79–90.

<sup>17</sup> L. Berliński, *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, AJG, Bydgoszcz 2003, s. 59.

Przedsiębiorcy czy też osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem powinni skupić swoją uwagę na poszczególnych etapach zarządzania wiedzą, takich jak: tworzenie wiedzy, legalizowanie wiedzy, prezentowanie wiedzy, dystrybucja wiedzy, zastosowanie wiedzy. Należy również pamiętać o zachowaniu równowagi między systemami społecznymi i technicznymi w organizacji<sup>18</sup>. Wyraźny podział funkcji w ramach jednostki jest szczególnie widoczny w dużych podmiotach, gdzie procesy te są bardzo złożone i skomplikowane, a posiadane zasoby ludzkie umożliwiają dokonanie takich podziałów. W małych firmach, zatrudniających do 10 osób, wszystkie zadania skupiają się na jednej osobie – przedsiębiorcy/właścicielu. Odgrywa on obok tradycyjnej roli – osoby tworzącej i prowadzącej biznes, rolę innowatora, wprowadzającego nowe produkty, procesy czy też rozwiązania organizacyjne<sup>19</sup>. Od jego wszechstronnych umiejętności i wiedzy zależy powodzenie wprowadzania innowacji. A. Hausman podkreśla jednak, że właściciele małych firm często nie posiadają odpowiedniego wykształcenia w zakresie zarządzania i trudno jest im przetworzyć informacje płynące od klientów na nowe produkty i usługi<sup>20</sup>.

W związku z powyższym innowacyjność małych przedsiębiorstw często rozumiana jest jako gotowość właścicieli do poznawania innowacji oraz wprowadzania ich zarówno z wewnętrznego, jak i zewnętrznego rynku. W literaturze istnieje podział przedsiębiorców wprowadzających zmiany na adapterów i innowatorów. Adapterzy ulepszają rzeczy w ramach istniejących już granic, poglądów, teorii, natomiast innowatorzy chcą zrobić coś zupełnie innego. Próbuje oni przeanalizować problem ponownie i na nowo go rozwiązać<sup>21</sup>. Jak wskazuje M. Smolarek, wśród strategii małych przedsiębiorstw dominują jednak strategie naśladowcze (84,5%), natomiast pozostałe (15,5%) zaliczyć można do strategii pionierskich. Wynika z tego, że badane małe przedsiębiorstwa nastawione są

---

<sup>18</sup> J. Baruk, dz. cyt.

<sup>19</sup> I. Hashi, B.A. Krasnigi, *Entrepreneurship and SME Growth: Evidence from Advanced and Laggard Transition Economies*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2011, Vol. 17, No. 5, s. 458.

<sup>20</sup> A. Hausman, *Innovativeness Among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research*, „Industrial Marketing Management” 2005, Vol. 34(5), s. 774.

<sup>21</sup> F.J.H.M. Verhees, M.T.G. Meulenber, *Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms*, „Journal of Small Business Management” 2004, Vol. 42(2), s. 138.



raczej na adaptowanie rozwiązań już istniejących niż na tworzenie całkowicie nowych<sup>22</sup>.

Głównym źródłem innowacyjności firm tej skali są zazwyczaj pomysły właściciela, a w mniejszym stopniu pracowników. Należy jednak podkreślić, że w tej skali podmiotach, charakteryzujących się bliskością rynku i klienta, szczególnie istotnym źródłem innowacji powinny być umiejętności pracowników, a zwłaszcza ich wiedza ukryta. Przedsiębiorcy, którzy dostrzegają ten potencjał, podejmują wysiłek w kierunku ujawniania jej i kodyfikowania, a także transferu przy wykorzystaniu dostępnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych<sup>23</sup>.

Przeniesienie punktu ciężkości w ramach źródeł wprowadzanych innowacji oraz niewielkie zmiany w sposobie pozyskiwania wiedzy przez małe podmioty można zauważyć, zestawiając ze sobą wyniki badań własnych autorki<sup>24</sup>, przeprowadzonych na przełomie lat 2006/2007 (badanie I) oraz w roku 2013 (badanie II) (rysunek 2). Zgodnie z uzyskanymi wynikami, w latach 2006–2007 małe firmy opierały się przede wszystkim na własnym potencjale wewnętrznym i rzadko korzystały z zewnętrznych podmiotów doradczych. Wśród głównych<sup>25</sup> źródeł innowacji odznaczała się rola jej właściciela (zarządu). Pracownicy firmy, jako źródło innowacji, stanowili zaledwie 4,2% odpowiedzi oznaczonych jako najbardziej istotne<sup>26</sup>.

Wyniki badań przeprowadzonych w 2013 roku wskazują, że przedsiębiorcy większą uwagę skupiają na zewnętrznych źródłach innowacji, przy czym właściciel

<sup>22</sup> M. Smolarek, *Rola strategii małych firm powiatu częstochowskiego w aspekcie badań własnych*, w: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009, s. 559.

<sup>23</sup> Por. A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 82; J. Baruk, dz. cyt.

<sup>24</sup> Wnioskowanie oparto na wynikach dwóch badań własnych autorki, dotyczących innowacyjności i konkurencyjności małych przedsiębiorstw. Badania miały charakter ankietowy i przeprowadzono je na przełomie lat 2006/2007 wśród śląskich małych firm (badanie I) oraz w pierwszym kwartale 2013 r. wśród małopolskich małych przedsiębiorstw (badanie II). W obu badaniach wykorzystano ten sam kwestionariusz, w celu diagnozy zmian w postrzeganiu poruszanej problematyki. W przypadku I badania uzyskano 216 kompletnie i prawidłowo uzupełnionych ankiet, a w przypadku II badania – 89.

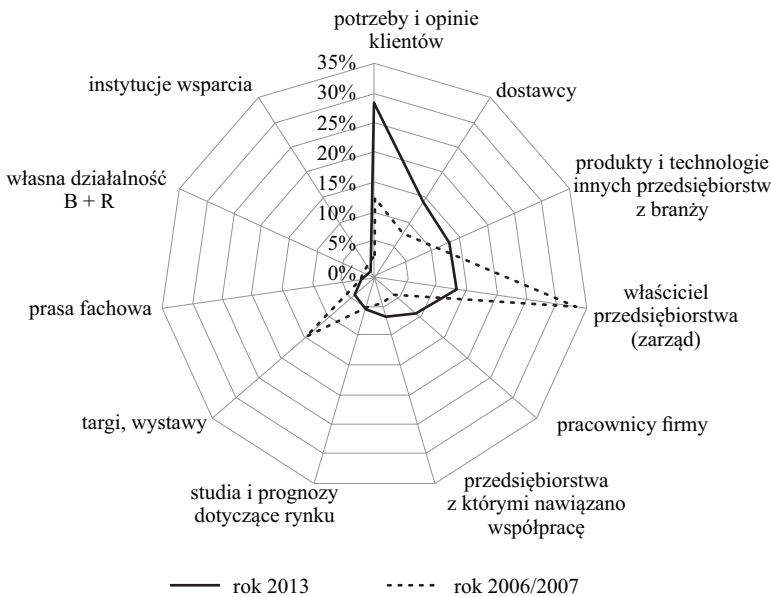
<sup>25</sup> Główne, czyli wskazywane jako najważniejsze (respondenci mogli wskazać na 3 odpowiedzi, wskazując stopień istotności: najważniejsze – ranga 1., ważne – ranga 2., mniej ważne – ranga 3.).

<sup>26</sup> M. Sipa, *Specificity of Innovation Sources in Micro and Small Enterprises w: Theory of Management 6. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base. Scientific Papers*, S. Hittmar (red.), EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Zilina 2012, s. 250–254.

nadal jest jednym z trzech najważniejszych źródeł. Największą liczbę wskazań uzyskali klienci (28% wskazań z rangą 1) oraz dostawcy (15% wskazań z rangą 1). Taką samą liczbę wskazań (w tej klasyfikacji) uzyskał właściciel firmy oraz produkty i technologie pochodzące z innych firm z branży. Pozytywne zmiany widoczne są również w kontekście kapitału ludzkiego, ponieważ pracownicy jako najważniejsze źródło innowacji uzyskali 9% wskazań i uplasowali się na 4. miejscu. Natomiast w 2007 roku pracownicy znaleźli się na 8. pozycji.

Uwzględniając powyższe, zarządzanie innowacjami wymaga przeobrażenia osoby menedżera w przywódcę, który powinien osobiście budować wizję i przedstawić ją pracownikom, tworzyć strategię oraz właściwą dla przedsiębiorstwa mentalność, dbać o jak najlepszy wizerunek firmy, dobierać ludzi na kierownicze stanowiska.

Rysunek 2. Źródła innowacji w małych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie powinni kształtować w sobie takie cechy, jak skuteczne komunikowanie się, stała gotowość do zmian, nastawienie na osiągnięcie wyników i bardzo

ważna cecha dająca przewagę konkurencyjną – umiejętność ciągłego i szybkiego uczenia się nowych zachowań, technologii i sposobów działania<sup>27</sup>.

## Podsumowanie

Konieczność wprowadzania innowacji nie podlega dyskusji, a propagowanie gospodarki opartej na wiedzy jest tego najlepszym przykładem. Szybkość zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw zmian, presja rynku oraz złożoność tworzonych innowacji, przyczyniają się do coraz większego skupienia się przedsiębiorców na zasobach wiedzy oraz odpowiedniego zarządzania nią.

W przypadku małych przedsiębiorstw ograniczoność zasobów wewnętrznych dotyczy również szeroko rozumianych zasobów wiedzy. Umiejętne wykorzystanie potencjału „drzemiącego” w pracownikach tej skali przedsiębiorstw jest wyzwaniem stojącym przed właścicielami firm. Nie jest to jednak zadanie łatwe, ponieważ dominująca postać właściciela/managera powoduje, że niski poziom wiedzy w zakresie zarządzania przyczyni się do skupienia się na sobie jako głównym pomysłodawcy planowanych innowacji. Szansą na zwiększenie poziomu wiedzy oraz możliwości innowacyjnych jest przede wszystkim skuteczne integrowanie różnej wiedzy na różnych poziomach, dostrzeżenie potencjału w zasobach ludzkich, a także przepływ wiedzy z otoczenia, a szczególnie dyfuzja tej wiedzy.

Przedsiębiorcy muszą sobie uświadomić, że możliwości rozwojowe ich przedsiębiorstwa zależą od systematycznego tworzenia i wykorzystywania wiedzy, co jest właśnie cechą działalności badawczo-rozwojowej i tworzenia innowacji.

## Literatura

- Baruk J., *Wiedza i kreatywność w procesach innowacyjnych*, w: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, AJG, Bydgoszcz 2003.
- Bogdanienko J., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.

---

<sup>27</sup> J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 50–53.

- Dankbaar B., *Patterns of Technology Management in European Firms: An Overview*, w: W. Cannell, B. Dankbaar (red.), *Technology Management and Public Policy in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities, Oxford University Press, Oxford–New York 1996.
- Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2003.
- Gilder G., *The Revitalization of Everything: The Law and the Microcosm*, „Harvard Business Review”, Vol. 66(2).
- Hashi I., Krasnigi B.A., *Entrepreneurship and SME Growth: Evidence from Advanced and Laggard Transition Economies*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2011, Vol. 17, No. 5.
- Hausman A., *Innovativeness Among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research*, „Industrial Marketing Management” 2005, No. 34.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza – kapitał ludzki – innowacje*, Wydawca Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012.
- Nonaka A.J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Sipa M., *Specificity of Innovation Sources in Micro and Small Enterprises*, w: S. Hittmar (red.), *Theory of Management 6. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base. Scientific Papers*, EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Zilina 2012.
- Smolarek M., Dzieńdziora J., *Potrzeby rynku pracy w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników MŚP w obszarze zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, seria: „Zarządzanie” 2014, z. 1.
- Smolarek M., *Rola strategii małych firm powiatu częstochowskiego w aspekcie badań własnych*, w: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Stock G.N., Greis N.P., Fischer W.A., *Firm Size and Dynamic Technological Innovation*, „Technovation” 2002, No. 22.
- Verbees F.J.H.M., Meuelenberg M.T.G., *Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms*, „Journal of Small Business Management” 2004, Vol. 42.
- Żebrowski M., Waćkowski K., *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Difin, Warszawa 2011.

## ENTREPRENEUR AND KNOWLEDGE IN INNOVATIVE ACTIVITY OF SMALL BUSINESSES

### Abstract

Knowledge is one of the most important factors of appropriate and effective introduction of innovations by enterprises. In a knowledge based society, it is knowledge resources that determine whether enterprises are able to create innovations and outstrip market competitors. The paper is an attempt to present the importance of knowledge as an indispensable element of enterprises' innovative activity. The basic aim of the paper has been to show the significant role of knowledge in strengthening enterprises' innovativeness. These issues are especially relevant to small businesses, which are characterised by limited resources, also in terms of knowledge. In entities of this size the owner-manager is the dominant person and the efficient use of possessed internal resources, in particular human potential, depends on his/her versatile skills and knowledge.

*Translated by Monika Sipa*

**Keywords:** innovation, small businesses, knowledge, entrepreneur

**JEL Code:** O31