

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM JAKO CZYNNIK ZWIĘKSZAJĄCY POTENCJAŁ INNOWACYJNY PRZEDSIĘBIORSTWA

Aleksandra OTAWA

Streszczenie: Artykuł przedstawia relacje pomiędzy kapitałem intelektualnym i działalnością innowacyjną przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu zostało przybliżone pojęcie kapitału intelektualnego i jego znaczenie we współczesnej gospodarce. W dalszej części pokazano, że odpowiednie zarządzanie poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego prowadzi do wzrostu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, innowacje, kapitał ludzki, kapitał strukturalny.

1. Wstęp

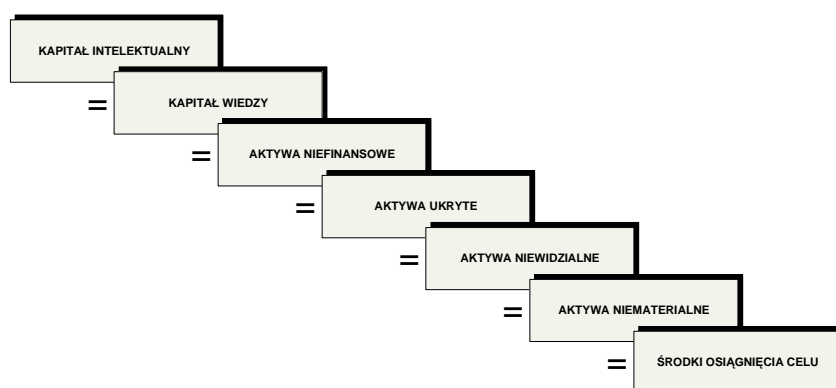
Świat zmienia się z dnia na dzień m.in. za sprawą globalizacji, która ciągle postępuje. Przyszłość jest coraz bardziej niepewna i nieprzewidywalna. Jednym z najważniejszych i zarazem najbardziej widocznych przejawów globalizacji, który jest odczuwany przez wszystkich ludzi, jest konkurencja. Przedsiębiorstwo w ówczesnej rzeczywistości gospodarczej opartej na globalizacji rynku zmuszone jest do poszukiwania nowych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, tym bardziej, że coraz częściej trzeba konkurować nie tylko o istniejące rynki, ale także o te jeszcze nie do końca ukształtowane, gdzie usługi i produkty nie są w pełni znane a oczekiwania klientów zbadane. Organizacje koniecznie muszą cechować się innowacyjnością – jest to warunek umożliwiający utrzymanie długookresowej konkurencyjności. Osiągnięcie wyróżniających kompetencji, które wynikają z kreowania nowych pomysłów jest możliwe tylko dzięki aktywom intelektualnym, generowanym przez ludzi związanych z przedsiębiorstwem [1].

Czasy konkurowania tylko na podstawie tradycyjnych, materialnych zasobów mijają, a powodzenie będzie miał ten, kto umiejętnie zrównoważy aktywa materialne i niematerialne. Kapitał intelektualny stał się aktualnie pryzmatem, poprzez który można oceniać osiągnięcia przedsiębiorstwa. Poznanie, udoskonalanie i rozwijanie tych elementów kapitału intelektualnego, które mają decydujący wpływ na innowacyjność jest bardzo istotne.

2. Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie

Albert Einstein powiedział, że „*nie wszystko, co się da policzyć, rzeczywiście się liczy. Nie wszystko, co się liczy, można policzyć*” [2, s. 38]. Obecnie coraz więcej firm zaczyna zdawać sobie sprawę, że właśnie **kapitał intelektualny**, który trudno zmierzyć jest o wiele bardziej cenniejszym kapitałem niż klasyczne materialne aktywa ujęte w bilansie. Przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać kapitał intelektualny jako źródło możliwości konkurowania i wygrywania, musi go tylko odkryć i umiejętnie wykorzystać.

Kapitał intelektualny to stosunkowo nowa gałąź nauki o zarządzaniu, opierająca się na doświadczeniach konsultantów i menedżerów i dlatego trudno jednoznacznie zdefiniować te pojęcie. W literaturze można znaleźć liczne opisy tego terminu i obecnie nie istnieje żadna powszechnie akceptowana definicja kapitału intelektualnego. Dowodem na to jest choćby różnorodność nazw, którymi określa się te same wartości: zasoby intelektualne, wartości niematerialne, aktywa niewymierne (Rys. 1) [3, s. 18].



Rys. 1. Różne nazwy kapitału intelektualnego [3, s. 18]

Najprościej kapitał intelektualny można ująć tak: „Różnica między wartością rynkową a wartością księgową spółki publicznej odpowiada wartości jej aktywów niematerialnych” [4, s. 337]. Jednym z dowodów na istnienie kapitału intelektualnego jest to, iż zmiany w zarządzie przedsiębiorstwa często odbijają się na jego notowaniach giełdowych. Firmy, dla których wiedza jest kluczowym zasobem, takie jak Microsoft, Oracle czy SAP, charakteryzują się wyraźnie kilkakrotnie wyższym wskaźnikiem C/K (stosunek wartości rynkowej do księgowej) niż bardziej tradycyjne przedsiębiorstwa [4, s. 339].

Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Księgowych (1997) „kapitał intelektualny to całkowity kapitał przedsiębiorstwa odnoszący się do wiedzy w nim zawartej (ang.: knowledge-based equity). Składają się na niego wiedza i doświadczenie pracowników, zaufanie klientów, marka, umowy, systemy informacyjne, procedury administracyjne, patenty, znaki handlowe i efektywność procesów” [5, s. 1].

Najbardziej rozpowszechnioną definicję kapitału intelektualnego, która jednocześnie identyfikuje składniki tego kapitału stworzył szwedzki zakład ubezpieczeń „Skandia” [3, s. 41]:

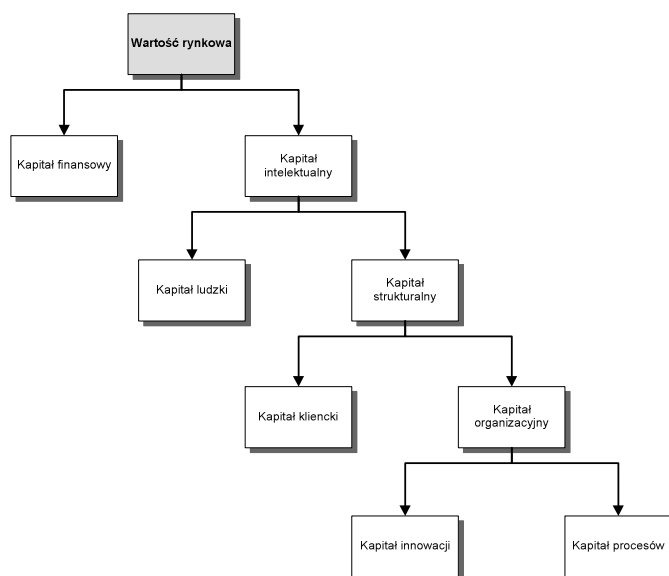
$$\text{Kapitał ludzki} + \text{kapitał strukturalny} = \text{kapitał intelektualny} \quad (1)$$

Kapitał ludzki i kapitał strukturalny są fundamentami kapitału intelektualnego. Według noblisty Gary’ego Beckera, kapitał ludzki to ludzie i ich kompetencje, (czyli kombinacja wrodzonych talentów, predyspozycji, wyznawanych wartości oraz nabytych umiejętności i wiedzy), to wartość kapitału ludzkiego jest sumą wszystkich elementów kapitału

ludzkiego pozostających do dyspozycji firmy [6, s. 63]. Ważne jest tutaj sformułowanie „pozostającego do dyspozycji”, gdyż kapitał ludzki nie jest własnością przedsiębiorstwa. Leif Edvinsson również podkreśla ten fakt w swojej definicji, według której kapitał ludzki to: „Połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię. Kapitał ludzki nie może być własnością przedsiębiorstwa” [3, s. 17]. Kapitał ludzki musi uwzględniać również dynamikę inteligentnej organizacji w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym oraz kreatywność i innowacyjność organizacji.

Kapitał strukturalny jest traktowany jako infrastruktura wspomagająca kapitał ludzki. Kapitał strukturalny jest wynikiem wcześniejszej działalności kapitału ludzkiego, który zachował się w postaci pewnej formy - tradycji, wizerunku, zasad, procedur, standardów. Kapitał strukturalny obejmuje sprzęt komputerowy, oprogramowanie, strukturę organizacyjną, bazy danych, patenty, znaki handlowe i wszystko to co zostaje w biurze, gdy pracownicy idą do domu [3, s. 17]. Termin ten odnosi się do wszystkich niematerialnych czynników, umożliwiających przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu i bycie konkurencyjnym bez fizycznej obecności zatrudnionych ludzi. Aktualna aktywność kapitału ludzkiego może albo polepszyć, albo pogorszyć stan kapitału strukturalnego. Wiedza, którą pracownicy dzielą się ze swoimi kolegami, która stosowana i wprowadzana jest w procesach biznesowych, programach, produktach i usługach, pozostaje w firmie i staje się jej kapitałem strukturalnym. Kapitał strukturalny może w przeciwieństwie do kapitału ludzkiego być własnością przedsiębiorstwa i tym samym może również zostać sprzedany [7, s. 54-55].

Zgodnie z jedną z popularniejszych klasyfikacji prezentowanych w literaturze na kapitał strukturalny składa się kapitał kliencki (relacje z głównymi klientami) oraz kapitał organizacyjny, na który z kolei składa się kapitał innowacji oraz kapitał procesów. Ta klasyfikacja została przedstawiona na rysunku 2.



Rys. 2. Model wartości rynkowej Skandii [3, s. 45]

Rysunek 2 przedstawia tzw. model wartości rynkowej Skandii. Klasyfikacja zaprezentowana przez tę szwedzka firmę była inspiracją dla wielu badaczy i silnie wpłynęła na dalszy kształt dyskusji w tym obszarze [3, s. 45].

Znaczenie kapitału intelektualnego wzrosło w ostatnich latach w dużym stopniu, gdyż wartość przedsiębiorstwa coraz mniej zależy od czynników materialnych. Dzisiejsze firmy, by móc maksymalizować zyski, wytwarzać na światowym poziomie i konkurować z najlepszymi muszą być innowacyjne i efektywne, czyli zdolne do szybkich zmian oraz posiadać zasoby intelektualne trudne do skopiowania.

Kapitał intelektualny podobnie jak każdy kapitał tworzący wartość organizacyjną, wymaga zarządzania. Celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest bieżące dostosowanie potencjału i natężenia tego kapitału do realizacji celów organizacji. Umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym prowadzi do wzrostu innowacyjności i kreatywności, poprawy relacji z klientami i dostawcami, poprawy wizerunku firmy oraz do zmiany postaw pracowników (kultury organizacyjnej), co w rezultacie przyczyni się do wzrostu efektywności organizacji i jej rozwoju. [8, 9]. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w ogólnym znaczeniu sprowadza się do identyfikacji, kategoryzacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju ukrytego potencjału przedsiębiorstwa [1]. Zarządzanie kapitałem intelektualnym obejmuje:

- zarządzanie kapitałem intelektualnym człowieka;
- zarządzanie kapitałem ludzkim (kapitał zespołu pracowniczego);
- zarządzanie kapitałem organizacji;
- uczenie się od klientów;
- pozyskiwanie wiedzy od innych organizacji i osób;
- tworzenie systemu ciągłego pozyskiwania wiedzy i wykorzystywania jej w ramach firmy [8].

Sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym eliminuje możliwość popełniania ponownie tych samych błędów i pomaga dostosowywać tematy szkoleń do potrzeb firmy. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest traktowane jako podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością i stanowi szansę na radykalną reorientację w sposobie myślenia i działania podmiotu [9].

3. Kapitał ludzki w działalności innowacyjnej

Działalność innowacyjna rozumiana jako szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym, których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów, jest ściśle związana z kapitałem intelektualnym [10, s. 35].

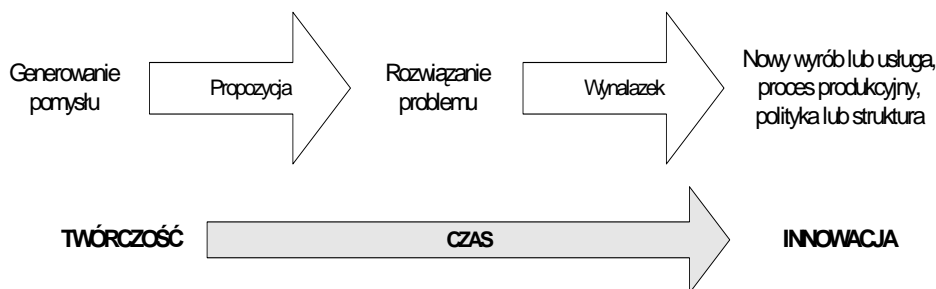
Praktyka realizacji innowacji to wdrażanie, z jednej strony, wielu małych zmian, z drugiej zaś – dokonywanie niewielu, ale znaczących, radykalnych zmian istniejących produktów i procesów. Tempo zmian ciągle rośnie. Innowacje znaczące np. zmiany w dziedzinach technologii informacyjnych, biotechnologii, optoelektroniki, nowych materiałów, stymulują rozwój nowych branż przemysłu i usług. Proces ten realizowany w dłuższym okresie może spowodować zmianę systemu techniczno-ekonomicznego całej gospodarki. Zmiany mogą nieść ze sobą korzystne efekty ekonomiczne i pozaekonomiczne, w tym wzrost wartości przedsiębiorstwa. Z tego też względu zarządzanie zmianami, czyli umiejętność szybkiego ich identyfikowania stało się dziś kluczowym elementem w zarządzaniu firmą [10, s. 44].

Zdolność firm do innowacji – tj. wykorzystania nowych pomysłów, aby stworzyć nowe lub ulepszone produkty bądź procesy – zależy od ich potencjału innowacyjnego. Ten potencjał zależy zarówno od przedsiębiorcy, jak i od pracowników firmy i ich kwalifikacji, doświadczenia i postaw, a także od wielu czynników poza firmą. Czynniki te uwzględniają:

- powiązania pomiędzy firmami (konkurencja, dostawcy, klienci, usługi biznesowe),
- lokalną infrastrukturę prac badawczo – rozwojowych (uczelnie wyższe, laboratoria badawcze, seminaria dla absolwentów, biblioteki, firmy zajmujące się oprogramowaniem),
- instytucje edukacyjne, organizacje pośredniczące bądź agentów, którzy ułatwiają dostęp do wiedzy i informacji, instytucje rządowe i regionalne, banki, centra technologiczne,
- dostęp do zainwestowanego kapitału i innych form finansowania, a przede wszystkim kultury, która promuje kreatywność, innowację i przedsiębiorczość [10, s. 83].

Innowacje tworzą popyt, obniżają ceny, przyspieszają tempo wzrostu danej organizacji i mogą rozszerzać zdolność do realizowania bardziej rentownych inwestycji. Zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji jest największym wyzwaniem XXI wieku. Innowacyjność powinna stać się dzisiaj główną siłą kreatywną każdej organizacji, wpisana na trwałe w jej system zarządzania i kulturę. Przedsiębiorstwo musi dostrzegać konieczność innowacji, ponieważ jeżeli nie będzie ich wprowadzało albo będzie reagowało na zmiany zbyt wolno, może upaść. Innowacja jest impulsem do ulepszania i unowocześniania oraz dotrzymywania kroku nowym technologiom [11, s. 12].

Innowacja jest efektem twórczego procesu będącego wynikiem kreatywnego myślenia człowieka. Bez kreatywności nie byłoby innowacji. Kreatywność jest częścią procesu tworzenia innowacji, pierwszym jej etapem (Rys. 3)



Rys. 3. Od twórczości do innowacyjności [12, s. 173]

Kreatywność jako proces myślowy jest przymiotem psychologicznym człowieka, może też być rozpatrywana w kontekście jednostki, grupy, całego przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie kreatywność jest przymiotem zatrudnionych w nim pracowników. Oni są czynnikiem generującym innowacyjność i z tej perspektywy należy rozpatrywać wpływ kreatywności na innowacje. Twórczy pracownicy zamiast widzieć procesy i procedury zachodzące w przedsiębiorstwie, dostrzegają raczej sposoby, jak je udoskonalić. [13, s. 90].

Kreatywność jest jedną z podstawowych zdolności nowoczesnych organizacji, jest cechą bezpośrednio wpływającą na tworzenie wiedzy i w ten sposób na innowację.

Najważniejszym składnikiem kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki. Ludzie są warunkiem i podstawą działań innowacyjnych, są niezbędnym źródłem innowacji. Fundamentem skutecznego funkcjonowania organizacji jest potencjał intelektualny tkwiący w ludziach, dlatego aby stworzyć organizację, która odniesie sukces trzeba dobierać najlepszych ludzi. Organizacje są tak dobre, jak dobrzy są tworzący ją ludzie. Motorem napędowym każdej współczesnej organizacji odnoszącej sukces stają się utalentowani jej członkowie dysponujący wiedzą [14, s. 41].

Kiedy firma przyjmuje do pracy utalentowanych ludzi i stwarza im odpowiednie warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitał. Najwybitniejsi konsultanci, zajmujący się zarządzaniem, poświęcają mnóstwo czasu i środków na pozyskanie właściwych ludzi. Kapitał ludzki jest teraz jeszcze więcej wart niż kiedyś. Pozyskanie i utrzymanie utalentowanych ludzi stało się celem samym w sobie. Firmy tworzą wartości niematerialne, a przewagę konkurencyjną uzyskują nie czynnikiem kosztowym czy operacyjnym, ale przez innowacje tworzone przez ludzi.

Pracownicy odzwierciedlają inteligencję przedsiębiorstwa i przez to kreują jego wizerunek. Kapitał intelektualny organizacji osiągnie maksymalny potencjał, jeżeli organizacja będzie posiadała silny kapitał ludzki wspierany przez kapitał strukturalny, dobry system pracy i odpowiednią kulturę organizacji [15, s. 3-7].

Zatrudnienie najzdolniejszych ludzi to jednak nie wszystko – najlepsze organizacje starają się przez cały czas stwarzać wyzwania, wymagające od pracowników rozwiązywania problemów, których istota wykracza poza ich dotychczas zdobytą wiedzę teoretyczną. Wiedza i kwalifikacje tkwią w umysłach jednostek, a więc ich umysły są nośnikami wiedzy i kwalifikacji, które muszą być aktywowane za pomocą odpowiednich bodźców, aby ujawniły się na rzecz przedsiębiorstwa, a później poprzez innowacje, zostały przekształcone na wartość rynkową. [13, s. 173].

Aby organizacja mogła generować innowacje, musi być kreatywna i musi zapewnić odpowiednie, przyjazne i sprzyjające warunki do pracy. Kreatywne organizacje to te, w których wolno kwestionować nawet podstawowe założenia dotyczące celów i strategii, z zamiarem znalezienia lepszych rozwiązań. Charakterystyczny dla przedsiębiorstw promujących innowacyjność jest udział w nich wszystkich pracowników, gdyż ludzką kreatywność w większym stopniu wyzwalają organizacje o charakterze wspólnotowym niż o strukturze hierarchicznej. We wspólnocie funkcjonują szersze możliwości działania, niż w strukturach hierarchicznych, gdzie zakres pracy jest ograniczony obowiązkami służbowymi. Wspólnoty zwielokrotniają możliwości tkwiące w ludziach. Stworzenie wspierającego i stymulującego środowiska pracy zwiększa zaufanie do własnej kreatywności. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym jest niemożliwe bez atmosfery wzajemnego zaufania, lojalności, gdzie ludzie stosują wiedzę do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Badania wykazały, że ciepłe, przyjazne i elastyczne, choć jednocześnie intelektualnie wymagające, środowiska sprzyjają wysokiemu poziomowi kreatywności. Klimat organizacyjny sprzyjający porozumiewaniu się i współdziałaniu autonomii jednostki, jest przychylny dla nowych pomysłów, jest klimatem tworzenia podstaw dla sukcesów przedsiębiorstw. Miejsca pracy powinny też zapewnić odpowiedni system motywacyjny, zachęcać pracowników do samodzielności, a wszystko w celu wyzwolenia ich kreatywności [9].

Kreatywna organizacja jest organizacją pozostającą w ciągłym ruchu, dążącą do wzrostu efektywności i utrzymania długookresowej konkurencyjności. Jest ona

zorientowana do wewnątrz i na zewnątrz. W organizacji kreatywnej, sprzyjającej innowacyjności:

- kierownictwo akceptuje podejmowanie ryzyka;
- nowe pomysły i metody działania są dobrze widziane;
- pracownicy mają dostęp do źródeł wiedzy: klientów, partnerów;
- dobre pomysły są wspierane przez patronów ze ścisłego kierownictwa;
- innowatorów się nagradza [13, s. 90].

Organizacja kreatywna jest otwarta na nowe pomysły pochodzące z całej organizacji a nie tylko od ekspertów w danej dziedzinie. Organizacje otwierając się na niestandardowe rozwiązania mogą odkryć wiele ukrytych talentów w organizacji. Otwieranie się na pomysły z zewnątrz – od klientów, partnerów czy dostawców, także pomaga w tworzeniu innowacji.

Na liczbę i jakość kreatywnych pomysłów największy wpływ mają motywacja i zaangażowanie pracowników oraz posiadana wiedza i kompetencje. Wyjątkowe produkty są tworzone tylko w odpowiednim klimacie organizacyjnym, w którym menedżerowie zapewniają zasoby do wdrożenia najlepszych pomysłów. Bez tych czynników nawet najbardziej kreatywne osoby szybko tracą zapał i wiarę w sens zgłaszania i rozwoju pomysłów [16].

Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa odbiega zwykle od rutynowych zachowań. Oczywiście jest, że nie sprowadza się ona do pracy jednej osoby czy nawet jednej komórki organizacyjnej. Jest wynikiem wysiłku wielu osób i polega na współdziałaniu różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Wymaga zatem właściwego sposobu organizacji. Wśród problemów związanych z organizacją działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu należy określić, w ramach jakich komórek/stanowisk organizacyjnych będzie się ona odbywać oraz kto przejmie odpowiedzialność za kierowanie tą działalnością. Bez takiej organizacyjnie wyodrębnionej komórki, której pracownicy zaangażują się emocjonalnie w realizację wyznaczonych im zadań, może powstać niewiele innowacji [17].

4. Rola kapitału strukturalnego w kreowaniu innowacji

Istotne dla sukcesu działań innowacyjnych są również pozostałe formy kapitału intelektualnego.

Kapitał ludzki potrzebuje kapitału strukturalnego. Kapitał ludzki i kapitał strukturalny powinien ze sobą współpracować. Nie można odseparowywać od siebie tych komponentów kapitału intelektualnego, gdyż w wyniku ich współpracy tworzy się wartość przedsiębiorstwa i jego potencjał innowacyjny.

Kapitał strukturalny nie znika z firmy, kapitał ludzki może odejść. Do najważniejszych z punktu widzenia potrzeb działalności innowacyjnej składników kapitału strukturalnego można zaliczyć czynniki tworzące infrastrukturę wspierającą kapitał ludzki, przede wszystkim kulturę organizacyjną, styl zarządzania, system motywacyjny, strukturę działań innowacyjnych, zapisane procedury, wartości stworzone w firmie, formalne rozwiązania pozwalające na zapisanie doświadczeń i wiedzy pracowników w określone systemy i procesy, umożliwiające efektywny przepływ wiedzy w organizacji. Kapitał strukturalny może sprzyjać poszukiwaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań, czyli warunkować prowadzenie działań innowacyjnych. Bardzo ważnym elementem kapitału strukturalnego są prawa własności intelektualnej, należą do niej m.in.: patenty, licencje, znaki towarowe,

prawa autorskie [17]. Lekceważenie praw do własności intelektualnej lub niewłaściwe nimi zarządzanie może mieć dla firmy katastrofalne skutki. Przedsiębiorstwa muszą zabezpieczać kapitał strukturalny, bowiem to on generuje ich wyższy potencjał innowacyjny.

Kolejnym składnikiem kapitału intelektualnego, który zwiększa innowacyjność firmy jest kapitał kliencki. Kapitał kliencki według modelu wartości rynkowej Skandii, wchodzi w skład kapitału strukturalnego i obejmuje zarówno same relacje z klientami, jak i bazy danych zawierające informacje na ich temat. Kapitał relacji z klientami odnosi się również do wartości wywodzących się ze stałych relacji z klientami. Celem nadrzędnym jest zadowolenie klienta oraz zaskarżenie jego lojalności w stosunku do firmy co realizowane jest w drodze przewidywania i zaspokajania potrzeb i życzeń klienta. Kapitał kliencki jest wyceną pozycji rynkowej firmy poprzez pryzmat jej aktualnego portfela klientów i siły marki, która może być wykorzystana do przyciągnięcia nowych klientów. Na wielkość kapitału klienckiego wpływa nie tylko liczba klientów, ale również to, jak szacowane są przyszłe korzyści ze współpracy z nimi co zależy od ich lojalności i jakości obsługi [3, s. 35]. Kapitał kliencki ukierunkowuje przedsięwzięcia innowacyjne, dlatego tym kapitałem firma powinna również skutecznie zarządzać. Klienci dostarczają informacje o potrzebach, doświadczeniach i odczuciach związanych z nabywanymi dobrami. Ścisłe kontakty z klientami pozwalają na lepsze poznanie ich potrzeb i wymagań, co przekłada się na szukanie nowych rozwiązań, które je zaspokoja. Konkurencja jest silna i podstawą zbudowania lojalności jest poznanie przez przedsiębiorstwo swoich najlepszych klientów, zrozumienie ich postaw, zachowań i zmieniających się potrzeb. Dobre stosunki mogą też pobudzać nabywców i partnerów do zgłaszania inicjatyw innowacyjnych, a nawet do wspólnego opracowania nowych rozwiązań [17].

Aktywność innowacyjną warunkuje wiele czynników. Jedną z dróg zwiększania innowacyjności jest rozwój kapitału innowacyjnego, który również składa się na kapitał strukturalny. Kapitał innowacyjny można powiększać m.in. poprzez prowadzenie działalności badawczej i rozwojowej lub korzystanie z wyników takich badań prowadzonych przez organizacje zewnętrzne, ewentualnie realizowane podczas wspólnych prac **B+R** z innymi organizacjami, prowadzących do wzrostu wiedzy niezbędnej w procesach innowacyjnych. Pod pojęciem działalności badawczo – rozwojowej rozumie się systematycznie prowadzone prace twórcze realizowane w celu zwiększenia zasobu wiedzy. Badania i rozwój to dwa powiązane procesy, w wyniku których przez zastosowanie innowacji technicznych powstają nowe produkty albo nowe postaci danych produktów. Współdziałanie z naukowcami to przede wszystkim możliwość wdrożenia nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań i dostęp do najnowszej wiedzy co w efekcie przekłada się na efektywność przedsiębiorstwa, poprawę jakości produktu i obniżenie kosztów. Ciągle jednak zbyt mało firm inwestuje w działalność badawczo – rozwojową i nie docenia faktu, że współpraca ze środowiskiem naukowym staje się niezbędna. [18, s. 49].

5. Podsumowanie

Zarządzanie poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego w dzisiejszej dobie szybkich zmian powinno sprowadzać się do promowania rewolucyjnych pomysłów dla produktu, klienta, rynku, a w rezultacie dla całej branży. Generowanie pomysłów w zakresie wykorzystania kluczowych kompetencji, innowacji i unikalnych relacji z klientem będzie w cenie, pod warunkiem, że będą to pomysły rewolucyjne zarówno w skali makro,

jak i mikro. Warunkiem koniecznym jest dodatkowo zaangażowane przywództwo, kultura sukcesu oraz efektywna komunikacja i jakość dostępnych informacji.

Zmienność otoczenia i rozwój społeczeństwa informacyjnego wymuszają umiejętne gospodarowanie aktywami niematerialnymi, aby przedsiębiorstwo przetrwało w nowej rzeczywistości. Organizacje starają się przededefiniować dotychczasowe zasady swojego funkcjonowania i poszukują metod pozwalających zwiększyć ich przewagę konkurencyjną. Kluczową kompetencją nowoczesnych przedsiębiorstw staje się efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym, który coraz częściej jest określany jako najsilniejszy atut w kreowaniu innowacji i wartości przedsiębiorstwa. Na kapitał intelektualny składają się takie elementy jak: utalentowani pracownicy, lojalność klientów, własność intelektualna i patenty. Wszystkie te składniki kapitału intelektualnego wyznaczają w poważnym stopniu dzień dzisiejszy przedsiębiorstwa, jego przyszłość i zdolność do innowacji.

Innowacje są esencją ludzkiego działania, są niezbędne dla przetrwania i wzrostu przedsiębiorstwa. To także bardzo ważne narzędzie zarządzania, wpływające na wydajność całej organizacji. W obecnych czasach główną siłą napędową działalności gospodarczej są właśnie innowacje.

Literatura

1. Sokołowska A.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, data 16.11.2010, http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka_sokolowska-zarządzanie_kapitałem_intelektualnym.pdf.
2. Herman A.: Kapitał Intelektualny i jego liczenie. Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, data publikacji 2008/3, http://www.sgh.waw.pl/katedry/ksb/pracownicy/andrzejherman/Andrzej_Herman_Kapitał_intelektualny_i_jego_liczenie.pdf.
3. Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
4. Jashapara A.: Zarządzanie wiedzą. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2006.
5. Fazłagić A.J.: Docenić i zmierzyć kapitał intelektualny. Magazyn dyrektorów IT, <http://cio.cxo.pl/artykuly/55139/Docenic.i.zmierzyc.kapital.intelektualny.html>.
6. Bochniarz P., Gugała K.: Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie. Poltext, Warszawa, 2005.
7. Jelcic K.: Potęga intelektu. Personel i zarządzanie, nr 7/2008, ss. 54 – 55.
8. Skrzypek E.: Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy, data 18.11.2010, <http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/Skrzypek.pdf>.
9. Szuwarzyński A.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym, data 18.11.2010 http://www.zie.pg.gda.pl/zwi/zbiory/kapital/Kapitał_intelektualny_3.pdf.
10. Pomykański A.: Zarządzanie innowacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005.
11. Moczala A.: Zarządzanie innowacjami. Wydawnictwo Akademii Techniczno – Humanistycznej w Bielsku – Białej, Bielsko – Biała, 2005.
12. Niedzielski P., Rychlik K.: Innowacje i kreatywność. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2006.
13. Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2006.

14. Kunasz M.: Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego [w:] Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce. Wydawnictwo PRINT GROUP, Szczecin, 2007.
15. Berłowski P.: Czeką nas szkoleniowa rewolucja. Personel i zarządzanie, nr 2/2007.
16. Królak – Wyszyńska K., Rudolf T.: Miliony z pomysłów, czyli jak zdobyć dodatkowe przychody dzięki zarządzaniu pomysłami. E – mentor, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=34&id=737.
17. Szulczyńska U.: Kapitał intelektualny w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, data 16.11.2010, http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt7/22_Szulczynska.pdf.
18. Janasz W.: Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2009.

Mgr inż. Aleksandra OTAWA
Studenckie Koło Naukowe EXPERT
Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów
Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki
Politechnika Opolska
45-370 Opole, ul. Ozimska 75
tel./fax.: (0-77) 423 40 44
e-mail: ola.otawa@gmail.com