

Jarosław Sokołowski*  <https://orcid.org/0000-0002-2587-8392>

Kapitał intelektualny a innowacyjność przedsiębiorstwa

Kapitał intelektualny stanowi podstawę tzw. niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Wartość rynkowa firmy jest sumą jej wartości i wartości kapitału intelektualnego. W większości przedsiębiorstw wysokich technologii kapitał intelektualny stanowi 80–90% ich wartości rynkowej. Głównymi komponentami kapitału intelektualnego są: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny. Wszystkie one kreują zasoby wiedzy firmy, które są podstawowym czynnikiem jej konkurencyjności na rynkach. Stąd bardzo ważnym obszarem zarządzania organizacją jest zarządzanie wiedzą. W niniejszym artykule analizujemy poszczególne składowe kapitału intelektualnego z punktu widzenia ich znaczenia dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny jest źródłem innowacyjności i głównym warunkiem wdrażania innowacji w praktyce produkcji, marketingu, organizacji i innych obszarów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Istotne z punktu widzenia innowacyjności są też czynniki społeczne i kultura organizacyjna firmy.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, wiedza, innowacje

Wprowadzenie

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest pojęciem nierozzerwalnie związanym ze współczesnym nurtem nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu, a także z rozwojem i funkcjonowaniem współczesnych firm, konkurujących na coraz bardziej wymagających rynkach. W ramach wspomnianego nurtu teorii i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw występują takie idee jak np. koncepcja organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej, organizacji opartej na wiedzy, teoria ciągłej zmiany

* Dr Jarosław Sokołowski – adiunkt na Wydziale Humanistycznym Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

jako cechy organizacji, a także aktywów niematerialnych organizacji jako głównego czynnika jej wartości i konkurencyjności.

Niezwykle ważną cechą oczekiwaną od przedsiębiorstw i całej gospodarki stanowi innowacyjność jako podstawa jej rozwoju i konkurencyjności w zglobalizowanej gospodarce. Od firm oczekuje się wzrostu ich wartości dla akcjonariuszy, a także wartości dla klientów oraz różnorodnych innych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Znacząca część owych wartości oczekiwanych od współczesnego przedsiębiorstwa wynika z posiadanych przez nie aktywów niematerialnych, nazywanych też często niewidzialnymi, a ich podstawą jest kapitał intelektualny i zdolność do generowania i wdrażania innowacji.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw jako źródła procesów innowacyjnych w firmie. Kapitał intelektualny to podstawa kreowania każdego procesu innowacyjnego, poczynając od pomysłu do pełnej komercjalizacji innowacji. Na każdym bowiem etapie procesu innowacyjnego niezbędna są wiedza i twórcze podejście do wprowadzanych zmian, a ich źródłem jest kapitał intelektualny podmiotu realizującego innowacje. Artykuł ma w pewnym stopniu charakter dyskusyjny, stanowi próbę połączenia problematyki innowacji i kapitału intelektualnego funkcjonujących w literaturze trochę oddzielnie.

Kapitał intelektualny – istota i elementy składowe

Termin *kapitał intelektualny* pojawił się po raz pierwszy w odniesieniu do przedsiębiorstw już w latach 60. XX w. Zwrócono wówczas uwagę na fakt, że w coraz większym stopniu dla wzrostu i rozwoju firm mają znaczenie czynniki niematerialne jako coraz istotniejsze uzupełnienie klasycznych czynników rozwoju, a więc kapitału, pracy i ziemi (bogactw naturalnych). Wraz z rozwojem rynków kapitałowych zauważono też, że wartość rynkowa przedsiębiorstw na ogół znacząco odbiega od ich wartości księgowej, tj. wartości aktywów materialnych ujętych w ich księgach. Zjawisko to zaczęto przypisywać właśnie czynnikom pozamaterialnym, takim jak czynnik ludzki, zasoby wiedzy i informacji, tajniki technologii, procesy, specyficzne tajemnice firmy, zdolności relacyjne i inne tzw. ukryte aktywa organizacji.

Tak więc można przyjąć, że wiedza organizacji, jej zespołów i pojedynczych pracowników, a także inne aktywa niematerialne są podstawą wyodrębnienia kapitału intelektualnego organizacji (Wiatrak, 2007: 12). Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji w aktywa niematerialne. Kapitał intelektualny to niewidzialny zasób, który tworzy widzialne efekty (Urbanek, 2007: 38). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że składniki kapitału intelektualnego mają zdolność do kreowania wartości w różnym rozumieniu tego pojęcia, a głównie jako wartości rynkowej przedsiębiorstwa, wartości dla akcjonariuszy czy wartości dla klientów. Podejście takie jest podstawą współczesnego określania celu przedsiębiorstwa jako wzrostu jego wartości, a także koncepcji zarządzania wartością czy tzw. wartości dodanej (EVA).

Definicje kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wychodzą na ogół od całkowitej wartości przedsiębiorstwa, na którą, zdaniem ich autorów, składa się wartość kapitału materialnego (rzeczowego i finansowego) oraz kapitału intelektualnego jako dodatniej różnicy aktualnej wartości rynkowej przedsiębiorstwa (np. kapitalizacji giełdowej) i wyceny bilansowej kapitału materialnego przedsiębiorstwa. Prekursorami tej koncepcji byli Szwedzi Edvinsson i Malone wskazujący, że składowymi kapitału intelektualnego są kapitał ludzki i kapitał strukturalny, tj. kapitał procesów, innowacji i konsumentów (Edvinsson, Malone, 2001: 39).

Podobną koncepcję prezentuje polski autor, M. Bratnicki, który także w ogólnej wartości przedsiębiorstwa wyróżnia wartość kapitału materialnego i kapitału intelektualnego, zaś w tym ostatnim wyróżnia kapitał ludzki, kapitał strukturalny (struktury, procesy, rozwój), i kapitał społeczny, głównie związany ze zdolnością do budowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych (Bratnicki, 2000).

Jeżeli wartość rynkowa przedsiębiorstwa byłaby niższa od jego wartości księgowej, to można mówić, że posiada ono ujemny kapitał intelektualny, co wyłączając czynniki spekulacyjne na rynku kapitałowym, bądź zawyżoną wycenę księgową firmy, świadczyłoby o jego słabym potencjale innowacyjnym i niskiej zdolności konkurencyjnej.

Tak więc wedle tych i innych koncepcji istoty i składowych kapitału intelektualnego zaliczyć do niego możemy:

- kapitał ludzki, to jest szeroko rozumiana wiedza i wszelkie inne kompetencje pracowników i kadry kierowniczej przedsiębiorstw;
- kapitał strukturalny /organizacyjny/ tkwiący w strukturach, zarządzaniu, procesach, wiedzy organizacyjnej, innowacyjności i wewnętrznych relacjach w organizacji;
- kapitał relacyjny, będący wiedzą wynikającą z relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, np. klientami, kooperantami i różnymi innymi interesariuszami.

W pewnym sensie klamrą spinającą wymienione trzy filary kapitału intelektualnego jest kapitał społeczny, obecny zarówno w kapitale ludzkim, jak i kapitale strukturalnym i relacyjnym. Kapitał społeczny to głównie wartości, zaufanie i dobra komunikacja wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem.

Ciekawą, zwartą definicję kapitału intelektualnego formułuje M. Mroziewski, pisząc, że stanowi on koncepcyjną zdolność przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne ukierunkowane na poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy (Mroziewski, 2008: 48).

Szczególnie ważne dla praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw są takie elementy kapitału intelektualnego, jak (Sopińska, Wachowiak, 2004):

- zaangażowani i efektywni pracownicy,
- wiedza aktualizowana i utrwalana,

- pełna dostępna wiedza o klientach,
- trwałe personalne związki z klientami,
- efektywna komunikacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- wysoki poziom innowacyjności,
- wysoka jakość produktów i technologii,
- rozwojowy portfel produktowy.

Warto zauważyć, że wymienione wyżej elementy są zarówno czynnikiem budowania wartości przedsiębiorstwa, jego konkurencyjności i rozwoju, jak i efektem jego rozwoju. Mamy tu zatem do czynienia ze zjawiskiem sprzężenia zwrotnego pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa a tworzeniem kapitału intelektualnego.

Kapitał intelektualny a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Z dotychczasowych rozważań wynika, że podstawowym komponentem wszystkich składowych kapitału intelektualnego i jednocześnie podstawą tworzenia kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jest wiedza. Zarządzanie zasobami wiedzy i kreowanie kapitału intelektualnego w organizacji powinny być postrzegane jako procesy komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się, ponieważ kapitał intelektualny jest pochodną umiejętnego budowania i wykorzystania wiedzy w organizacji (Krajenta-Kopeć, 2015: 435). Budowanie sprawnego sprzężenia pomiędzy wiedzą a kapitałem intelektualnym spowodowało pojawienie się dziedziny wiedzy i praktyki nazywanej zarządzaniem opartym na wiedzy (Edersheim, 2009: 42).

Wydaje się, że mówiąc o zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie należy brać pod uwagę następujące przesłanki:

- wiedza jest najcenniejszym strategicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa, jest podstawą kreowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie;
- wiedza jest tworzona przez ludzi;
- wiedza jest zasobem niezbędnym w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, tworząc jego kluczowe kompetencje niezbędne w konkuroowaniu na rynkach;
- rzadko kiedy występuje jeden rodzaj wiedzy, najczęściej w praktyce zarządzania występują zintegrowane wiązki różnego rodzaju wiedzy;
- wartość tworzonej wiedzy jest w sposób ciągły weryfikowana przez otoczenie, głównie rynek i klientów.

W zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie można wyróżnić trzy zasadnicze podejścia:

- zasobowe
- procesowe
- japońskie.

W podejściu zasobowym wiedzę traktuje się jako zasób przedsiębiorstwa niezbędny do skutecznego prowadzenia działalności, zdobywania umiejętności niezbędnych w konkuroowaniu na rynkach. Wyróżnia się tu wiedzę indywidualną, posiadaną przez poszczególnych pracowników i wiedzę zbiorową (organizacyjną) zgromadzoną w organizacji.

W podejściu procesowym kładzie się nacisk na proces tworzenia (pozyskiwania) wiedzy, jej adaptowania w organizacji i wykorzystywania (komercjalizacji) w konkuroowaniu na rynkach. Kluczowymi procesami w zarządzaniu wiedzą są tu: lokalizowanie wiedzy – pozyskiwanie wiedzy – rozwijanie wiedzy – wykorzystywanie wiedzy – zachowanie wiedzy – dzielenie się wiedzą.

W podejściu japońskim, koncentrując się na miejscu powstawania i przechowywania wiedzy, wyróżnia się wiedzę ukrytą i wiedzę formalną. Ta pierwsza wiąże się głównie z indywidualnymi kompetencjami pracowników oraz niesformalizowanymi procesami tworzenia i wykorzystywania wiedzy w organizacji. Ta druga to wiedza usystematyzowana, skodyfikowana, opisana w procesach, technologiach, bankach informacji, projektach innowacyjnych i innych zapisanych nośnikach informacji.

Ważnym czynnikiem efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji jest odpowiednia kultura organizacyjna, nastawiona na zdobywanie wiedzy i dzielenie się nią w przedsiębiorstwie. Zarządzanie wiedzą jest więc nowoczesną koncepcją zarządzania firmą nastawioną na zintegrowane zarządzanie jej zasobami wiedzy i umiejętności w powiązaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi, opartym na budowaniu motywacji do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią i kreatywnym wykorzystywaniu w działaniach innowacyjnych. Ważne jest też budowanie relacji w firmie opartej na zaufaniu, bowiem sprzyjają one dzieleniu się wiedzą i przekształcaniu wiedzy indywidualnej (ukrytej) w wiedzę organizacyjną (formalną).

Wiedza jest nie tylko głównym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa, ale także podstawą określania strategicznych elementów w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak misja, wizja, cele, programy i plany strategiczne przedsiębiorstwa. Zatem zarządzanie wiedzą jest nowoczesną koncepcją zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem działającym na zglobalizowanych rynkach gospodarki opartej na wiedzy, przy zastosowaniu najnowszych metod i technik w obszarze zarówno tworzenia, jak i wykorzystania wiedzy (Krajenta-Kopec, 2015: 439).

Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw

Terminy *innowacja* i *innowacyjność* są ściśle związane z pojęciem przedsiębiorczości. Choć pojęcie innowacji wciąż kojarzone jest z nowoczesnym podejściem do gospodarki i zarządzania przedsiębiorstwami, to należy przypomnieć, że wprowadził je jeden z klasyków współczesnej ekonomii, amerykański ekonomista pochodzenia austriackiego, J. Schumpeter. To on, w ramach swej teorii przedsiębiorczości i okre-

ślania roli przedsiębiorcy w gospodarce i przedsiębiorstwie, wprowadził pojęcie innowacji. Wskazał on na następujące role przedsiębiorcy (Schumpeter, 1960: 104):

- tworzy bądź w istotny sposób przekształca przedsiębiorstwo;
- wprowadza postęp techniczny w produkcji;
- wprowadza nowe produkty do produkcji i na rynek;
- zdobywa nowe rynki;
- dokonuje bieżących zmian organizacyjno-technicznych w przedsiębiorstwie.

Wszystkie wymienione funkcje przedsiębiorcy generują zmiany o charakterze innowacyjnym. Schumpeter uważał, że inwencja przedsiębiorcy jest podstawową siłą napędową innowacji i podstawowym czynnikiem rozwoju. Przedsiębiorca, jego zdaniem, skierowuje środki produkcji do nowych dziedzin zastosowania, a jego specyficzne zadanie polega na łamaniu starej tradycji i tworzeniu nowej. W podobnym duchu pisał też guru teorii i praktyki zarządzania P.F. Drucker (1992: 37), stwierdzając, że przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję. W warunkach rozdzielenia funkcji własności od funkcji zarządzania mającego miejsce w dużych korporacjach wymienione wcześniej funkcje przedsiębiorcze przejmują menedżerowie. To ich rolą w przedsiębiorstwach jest rola innowatorów. Oni powinni też poprzez właściwą kulturę zarządzania i umiejętne kierowanie pracownikami pobudzać postawy proinnowacyjne wśród osób zatrudnionych.

Problematyka innowacji w gospodarce i przedsiębiorstwach ma oprócz już wspomnianych autorów bogatą literaturę, przy czym do ostatniej ćwierci XX w. innowacje kojarzono głównie z wynalazkami technicznymi i ich wdrażaniem do produkcji. Dopiero od drugiej połowy lat 70. XX w. pojecie i problematykę innowacji zaczęto ujmować szerzej. Pojawił się podział na innowacje w szerokim rozumieniu (*sensu largo*) i w znaczeniu wąskim (*sensu stricto*) (Szatkowski, 2016: 18). Innowacje w ich wąskim rozumieniu to wszelkie zmiany w technicznych metodach wytwarzania, łącznie z wprowadzaniem nowych produktów. Wskazuje się na różny stopień innowacyjności, co syntetycznie ujmuje podział na innowacje kreatywne i imitujące. Te pierwsze to nowe, nieznanе dotąd w skali światowej rozwiązania i wynalazki wdrożone do produkcji. Innowacje imitujące to adaptowanie znanych już rozwiązań do danych warunków bądź często przenoszenie ich wprost. Pełny cykl innowacji kreatywnej można przedstawić następująco: wynalazek – wdrożenie – innowacja – dyfuzja innowacji. Innowacje w szerokim rozumieniu to wszelkie pozytywne zmiany wpływające na poziom życia, warunki pracy i rozwój społeczny w skali zarówno mikro, jak i makro i mezo danego społeczeństwa.

Oprócz wyżej przedstawionego podziału innowacji jest wiele ich klasyfikacji przedstawianych w literaturze przedmiotu. Z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu szczególne znaczenie ma podział na innowacje technologiczne, produktowe, organizacyjne i środowiskowe. Ważnym czynnikiem ich kreowania i wdrażania są postawy kadry kierowniczej i pracowników. Zachowaniom pracowników wobec innowacji towarzyszy często opór przed zmianami wynikającymi z wprowadzanych innowacji. Może on występować szczególnie wtedy, gdy występuje niski stopień identyfikacji pracowników

z celami firmy. Przyczyny tego oporu są różnorodne, głównie chodzi o zmniejszenie wśród pracowników poczucia bezpieczeństwa w sensie ekonomicznym, zawodowym i emocjonalnym. Szczegółowe przyczyny to na ogół (Penc, 2017: 172):

- niezrozumienie potrzeby innowacji i jej sensu w skutek braku rzetelnej informacji;
- negatywne doświadczenia z przeszłości w zakresie wdrażania dawniejszych innowacji;
- obawa przed obniżeniem prestiżu zawodowego i społecznego na skutek innowacji;
- obawa przed nowymi wymaganiami, którym pracownik może nie sprostać;
- obawa, że poparcie działań innowacyjnych narazi na kłopoty współpracowników;
- skłonność do trwania przy sprawdzonych rozwiązaniach, brak przekonania do nowych;
- małe zaufanie do kierownictwa co do rzeczywistej intencji wprowadzanych zmian;
- obawa, że wprowadzana zmiana pogorszy relacje pomiędzy wysiłkiem pracownika a wynagrodzeniem i zadowoleniem z wykonywanej pracy;
- uznanie, że zmiana nie uwzględni utrwalonych w organizacji nieformalnych reguł postępowania;
- obawa, że poparcie zmiany byłoby przyznaniem się do błędnych sposobów działania w przeszłości;
- uznanie, że sposób wprowadzania innowacji jest niewłaściwy;
- uznanie, że zmiany są zbyt częste, arbitralne i mało efektywne.

Trzeba jednak pamiętać, by oporu przed zmianami nie przełamywać uporem czy arogancją kierownictwa, ale go przewyciężać poprzez cierpliwe negocjacje, osiągnięcie konsensusu i pokazanie rzeczywistych korzyści płynących z wdrożenia zmiany. Wymuszone wprowadzanie innowacji może prowadzić do znaczących konfliktów wewnątrz organizacji, wprowadzać niepotrzebny stres wśród pracowników, wydłużać proces wdrażania innowacji i powodować niekiedy ich pozorne wprowadzanie. Widać zatem, że dla tworzenia i wdrażania innowacji równie ważny oprócz kapitału intelektualnego organizacji jest także kapitał społeczny.

Uwzględniając podział innowacji ze względu na ich źródło, można mówić o innowacjach wewnętrznych i zewnętrznych. Innowacje ze źródeł zewnętrznych to dorobek nauki i wyniki prac naukowo-badawczych szeroko rozumianego zaplecza naukowo-badawczego gospodarki implementowane do konkretnych przedsiębiorstw. Wewnętrzne źródła innowacji to wyniki prac badawczo-rozwojowych (B+R) własnego zaplecza badawczego i technologicznego w firmie, kół jakości, działalności racjonalizatorskiej oraz innowacyjności kadry kierowniczej i pracowników (Bojewska, 2009: 178). Należy przyjąć, że właśnie innowacyjność pracowników jest trudnym do przecenienia czynnikiem innowacyjności przedsiębiorstwa, a jednym z podstawowych zadań kadry kierowniczej jest pobudzanie innowacyjności pracowników.

To właśnie kadra kierownicza, która najlepiej zna potrzeby i możliwości przedsiębiorstwa, jego słabe i mocne strony, najlepiej może inspirować, opracowywać, stymulować wszelkie pozytywne zmiany w firmie. Menedżerowie są także w stanie ocenić przyszłą rentowność wprowadzanych zmian, a także ryzyko związane z ich wdrożeniem. Menedżerowie powinni sprzyjać twórczym, nowatorskim rozwiązaniom zapewniającym przedsiębiorstwu tworzenie wyróżniających kompetencji wzmacniających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku jako wyniku innowacyjności wewnętrznej i postaw prorozwojowych.

Elementy składowe kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako źródło innowacji

Punktem wyjścia niniejszej analizy jest wcześniejsze stwierdzenie, że na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa składają się: kapitał ludzki, kapitał strukturalny, kapitał relacyjny. Wszystkie one podlegają wpływowi kapitału społecznego, zarówno w aspekcie kreowania, jak i wykorzystania kapitału intelektualnego (Sokołowski, 2014: 238).

Kapitał ludzki organizacji to wszyscy jej cenni uczestnicy, wraz z ich kompetencjami zawodowymi, inteligencją, kulturą a także motywacją do działania. Szczególnie ważnym komponentem kapitału ludzkiego jest wiedza i doświadczenie zgromadzone przez ludzi w całym procesie zdobywania wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i realizowania kariery zawodowej. Warto zauważyć, że kapitałem ludzkim są wszyscy uczestnicy organizacji, zatem pracownicy, kadra menedżerska, a szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach ich właściciele, przedsiębiorcy, którzy poprzez swe cechy przedsiębiorcze i realizację ról przedsiębiorczych mają decydujący wpływ na generowanie innowacji, bo taka jest istota ich działań przedsiębiorczych. W każdym jednak przypadku doniosłą rolę może odegrać innowacyjność pracowników i kadry menedżerskiej jako wewnętrzne źródło innowacyjności przedsiębiorstwa.

W przypadku kadry menedżerskiej wysokiego szczebla i przedsiębiorców mamy do czynienia ze swoistym łąčeniem innowacyjności wewnętrznej z zewnętrzną poprzez uczestnictwo tych osób w różnorodnych zewnętrznych kanałach komunikacji umożliwiających pozyskiwanie zewnętrznej wiedzy i swoistych impulsów innowacyjnych. Istotnym jest, by w przypadku każdej firmy krąg osób mogących uczestniczyć w tego rodzaju kanałach zdobywania wiedzy i pozyskiwania pomysłów innowacyjnych był możliwie szeroki. Temu powinna służyć otwartość organizacji i możliwość zdobywania wiedzy przez jej pracowników także poza jej granicami. Dziś jest to coraz szersze zjawisko, niewątpliwie przyczyniające się do większej innowacyjności przedsiębiorstw.

Nie należy też zapominać, że istotnym źródłem, narzędziem stymulowania, ale także barierą jest motywacja pracowników i kadry kierowniczej. Postawy proinnowacyjne w dużej mierze zależą od systemów motywacyjnych o pozytywnym cha-

rakterze. Wynagrodzenia, polityka kadrowa, systemy ocen mają tu bardzo istotne znaczenie, mogąc sprzyjać innowacyjności albo ją tłumić.

Głównymi składowymi kapitału strukturalnego są: struktury, metody zarządzania, procesy, wiedza zgromadzona w organizacji, kultura organizacji. Są to te niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, które przynajmniej w części są zmaterializowane w postaci struktur i metod zarządzania zapisanych w dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstwa, opisach procesów i technologii, wiedzy skodyfikowanej w bankach informacji i innych nośnikach wiedzy, a także pewne utrwalone i zapisane elementy kultury organizacji w tym jej misja i wizja działalności. Można zatem powiedzieć, że składowe kapitału strukturalnego stanowią w znacznej mierze wiedzę sformalizowaną.

Zarządzanie procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie wpisuje się w szersze zjawisko zarządzania wiedzą w organizacji. Niezbędne jest odpowiednie środowisko organizacyjne wspierające proces gromadzenia wiedzy, jej przetwarzania, rozwijania i współdzielenia. Środowisko to stanowi właściwą bazę dla pobudzania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie (Bitkowska, 2010: 147). Składają się na nie zarówno elementy zmaterializowane w postaci baz danych, opisów procesów, jak i niematerialne elementy kultury danej organizacji.

Trudno przecenić znaczenie struktur dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Istnieje na ogół zgodność, że tradycyjne, sztywno hierarchizowane struktury o budowie funkcjonalnej nie sprzyjają innowacyjności w obecnych warunkach działania firm. Bardziej podatne na działania innowacyjne są elastyczne struktury o zadaniowym charakterze, nastawione bardziej na działania innowacyjne, w większym bowiem stopniu sprzyjają zarówno tworzeniu wiedzy, jak i dzieleniu się nią oraz efektywnemu jej wykorzystaniu. Innowacyjność jest niemalże wpisana w struktury projektowe czy zadaniowe, bowiem każde kolejne podjęte w ich ramach zadanie lub projekt są w mniejszym lub większym stopniu nowością w stosunku do wcześniej realizowanych. Przedsięwzięcia innowacyjne są na ogół realizowane przez zespoły zadaniowe lub projektowe, przy czym na ogół ma miejsce elastyczność i interdyscyplinarność tych zespołów.

Kapitał relacyjny organizacji wynika z szeroko rozumianych relacji biznesowych, w które wchodzi współczesne przedsiębiorstwo. Głównym elementem tego kapitału są relacje z klientami jako dostawcami wiedzy o ich upodobaniach, zmianach potrzeb, ocenie naszych produktów i naszej firmy. Ponadto dobre i trwałe relacje z klientami zapewniają przedsiębiorstwu większą stabilność przychodów, co ma też znaczenie dla działań innowacyjnych. Dlatego element ten nazywany jest często kapitałem klientów (np. Edvinsson, Malone, 2001).

Innymi ważnymi podmiotami kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa są wszelkiego rodzaju kooperanci, współpracujący z nim na wszelkich polach. Dzisiejsza architektura biznesów jest wręcz nastawiona na kooperację. Oprócz korzyści typowo operacyjnych i obniżki kosztów daje to przedsiębiorstwu korzyści strategiczne w postaci dostępu do wiedzy i innowacji tworzonych w organizacjach współpracujących. Kooperacja bowiem, oprócz aspektu czysto handlowego, zawiera też zawsze w mniejszym bądź większym stopniu aspekt techniczno-technologiczny, a także wymaga

często różnorodnych zmian organizacyjnych. Są to czynniki, których znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstwa trudno przecenić. Specjalnym rodzajem kooperantów są zewnętrzne instytucje sektora B+R, z którymi współpraca jest w oczywisty sposób nastawiona na wdrażanie innowacji.

Klienci i kooperanci to oczywiście główne podmioty, z których firma czerpie kapitał relacyjny. Oprócz nich przedsiębiorstwa mają relacje z wieloma innymi podmiotami (interesariuszami), z którymi mądrze budowana współpraca może tworzyć wartościowy kapitał relacyjny, przyczyniając się do generowania konkretnych innowacji i podnosząc ogólną innowacyjność przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Kapitał intelektualny firmy jest złożoną, wieloskładnikową kategorią, nazywaną często tzw. niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa, generującymi w znacznej mierze jego wartość rynkową i przesądzający o długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niekiedy jego istnienie sprowadzane jest do wiedzy, którą dysponuje przedsiębiorstwo. To oczywiście prawda, lecz jak wykazano w niniejszym artykule, pojęcie kapitału intelektualnego organizacji należy widzieć nieco szerzej, zaliczając do niego cały szereg elementów nieuchwytnych, niewidzialnych, jak np. kultura i motywacje pracowników, relacje z otoczeniem, atmosfera w firmie itp.

Źródłem innowacyjności tak potrzebnej każdemu współczesnemu przedsiębiorstwu jest właśnie kapitał intelektualny, wszystkie jego części składowe i wszystkie szczegółowe elementy. Istnienie kapitału intelektualnego pozwala generować innowacje, ale także skutecznie je wdrażać, w tym pokonywać różnorodne obiektywne i subiektywne bariery ich wdrażania.

Szczególnie ważnymi filarami kapitału intelektualnego jako źródła innowacji są kapitał ludzki i kapitał relacyjny. Wydaje się, że to właśnie ludzie zaangażowani w danej organizacji oraz dobre relacje, które potrafią oni budować wewnątrz i na zewnątrz firmy, przyczyniają się w największym stopniu do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wysokiego poziomu innowacyjności.

Bibliografia

- Bitkowska A. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu wiedzą*, [w:] R. Nowacki (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Bojewska B. (2009), *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

- Bratnicki M. (2000), *Pomiar kapitału intelektualnego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 11.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Edersheim E.H. (2009), *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krajenta-Kopeć A. (2015), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa*, [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa.
- Mroziewski M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Penc J. (2017), *Zarządzanie w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Sokołowski J. (2014), *Kapitał społeczny a budowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, t. XV, z. 11, cz. II: *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2004), *Jak mierzyć kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „*e-Mentor*”, nr 2.
- Szatkowski K. (2016), *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbanek G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wiatrak A.P. (2007), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji – istota i podstawowe zależności*, „*Problemy Zarządzania*”, nr 4.

Summary

Intellectual capital and innovations in enterprises

Intellectual capital is a non-material asset of enterprises. The total market value of a company is a sum of material assets, book value and intellectual capital. In most technological companies intellectual capital determines 80–90 per cent of its market value. The main components of intellectual capital are: human capital, structural/organisational capital, relational capital. All of them create knowledge resources which are basic factors for the competitiveness of an enterprise. Good knowledge man-

agement is important in all companies. In this article we analyse the elements of intellectual capital in the context of innovation in companies. Intellectual capital is the root of innovation in an enterprise and is important in production, marketing, organisation and other areas of activity of enterprises. Social and culture factors in companies are important for innovation.

Keywords: intellectual capital, human capital, knowledge, innovations