ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN — POLONIA
VOL. XLI, 13 SECTIO H 2007

Instytut Zarządzania i Marketingu, Uniwersytet M.Curie-Skłodowskiej w Lublinie

MAŁGORZATA DOLIŃSKA

Wykorzystanie kapitału intelektualnego w procesach innowacji[1]

Intellectual capital using in innovation process – during organization learning

Innowacje to produkty o znaczącej wartości wiedzy. Są one rezultatem wykonania procesu innowacji, który składa się z ciągu powtarzających się w czasie interakcji od powstania pomysłu na innowację, jej opracowanie, wdrożenie, promocję i sprzedaż na rynku oraz dalszy rozwój (dyfuzję) w czasie. W procesie tym zachodzi przepływ informacji i tworzenie wiedzy oraz uczenie się partnerów procesu, współpracujących w nim ze sobą w ramach organizacji sieciowej. Należą do nich przedstawiciele nauki, ośrodki BiR, przedsiębiorstwa, dostawcy usług w zakresie transferu, finansowania innowacji, inni kooperanci w procesie oraz klienci. Relacje kształtowane pomiędzy partnerami organizacji sieciowej przynoszą im efekty synergiczne w zakresie wykorzystania zasobów kapitału intelektualnego oraz wspólnego uczenia się w procesie innowacji.

KONCEPCJA PROCESU INNOWACJI
The innovation process concept

Innowacje są nowościami wdrożonymi w przedsiębiorstwie i/lub na rynku, jakościowo różnymi od istniejących rozwiązań dotyczących nowych produktów, procesów, rozwiązań technicznych, technologicznych, w sferze zarządzania (personelem, finansami, marketingiem, jakością). Mogą one mieć charakter mate-

[1] Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2006–2009 jako projekt badawczy.

rialny lub niematerialny. Ich efektem są zmiany techniczne, technologiczne, organizacyjne, ekonomiczne lub społeczne w skali przedsiębiorstwa, kraju, Europy bądź globalnej.[2] Powinny one spełniać nowe potrzeby, oczekiwania, preferencje klientów (indywidualnych, instytucjonalnych) lub zaspokajać je w odmienny sposób od dotychczasowego, oferując im dodatkowe wartości.

Wzdłuż procesu innowacji odbywa się wymiana i wykorzystanie informacji oraz wiedzy, w tym rozwijanej przez współpracujących ze sobą w procesie – partnerów organizacji sieciowej, z wykorzystaniem ich wspólnego kapitału intelektualnego.

Organizacja sieciowa różni się od tradycyjnej, hierarchicznej firmy o stabilnej strukturze pod wieloma względami. Jest ona wiązką procesów organizacyjnych i zmienia swój kształt oraz wielkość w czasie, przystosowując swoją działalność dynamicznie do zmian na rynkach, rozwoju technologii, w tym TI oraz potrzeb i oczekiwań klientów. Organizacja taka posiada płynną, rozproszoną strukturę, jest otwarta na wchodzenie w powiązania sieciowe z istniejącymi na rynku i ulegającymi ewolucji w czasie innymi organizacjami sieciowymi. Wówczas staje się ona siecią powiązań funkcjonujących w większych sieciach, działających na wielu rynkach, w tym globalnych. Firma – rdzeń integruje działalność sieci, aby tworzyć i kształtować lepsze warunki jej dostępu do zasobów, rynków, rozwoju technologii, co prowadzi do oszczędności wynikającej ze skali działania. Wnosi ona największy wkład do wzrostu wartości organizacji, bazującej na procesach innowacyjnych realizowanych w sieci. Uczestnicy sieci kooperują z rdzeniem organizacji na drodze wzajemnego uzupełniania swoich zasobów wiedzy i możliwości w zakresie innowacji.[3]

Procesy innowacji są realizowane efektywnie w klasterach, które posiadają strukturę organizacji sieciowych. Klaster przemysłowo-usługowy jest to celowo utworzona grupa firm powiązanych funkcjonalnie w celu osiągnięcia wartości dodanej w wyniku synergii działań gospodarczych i organizatorskich, których przedmiotem jest projektowanie wspólnych wizji, misji i strategii marketingowych, koordynowanie polityki pozyskiwania kapitału, kształtowania relacji z władzami regionalnymi, lokalnymi, otoczeniem politycznym, samorządowym i społecznym.[4]

Klastery obejmują również alianse strategiczne z uniwersytetami, instytucjami naukowo-badawczymi, ośrodkami BiR, instytucjami pośredniczącymi w trans-

[2] Według M. Dolińska, *Innowacje w przedsiębiorstwie, na rynku, w regionie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2004, nr 9 (656), s. 18; W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 3 (101), s. 3; A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17, 20.

[3] Według M. Dolińska, *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 1 (107), s. 17–30.

[4] M. E. Porter, *O konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 245–249.

ferze wiedzy i innowacji bądź z klientami. Centralną pozycję w procesach innowacji, realizowanych w ramach klastera, pełni park naukowo-technologiczny. Park stanowi otoczenie z odpowiednią infrastrukturą, w którym firmy prowadzą działalność gospodarczą, zwłaszcza w sektorze nowych technologii, bądź świadczą usługi pomocnicze (np. organizacja szkoleń, seminariów, doradztwo, pośrednictwo w finansowaniu innowacji, w tym z wykorzystaniem *venture capital*, wynajmowanie lokali) na potrzeby realizacji procesów innowacji. Zlokalizowane na terenie parku firmy prowadzą działalność innowacyjną dla własnej korzyści bądź składają się z zespołów pracujących nad nowymi rozwiązaniami i technologiami dla firm, które mają swoje zakłady produkcyjne lub usługowe w innym miejscu. Firmy takie starają się w szybkim tempie dostarczać swoim klientom najnowsze rozwiązania, aby zapewnić im stałą przewagę konkurencyjną na rynku. Niektóre firmy parku są tworzone przez członków zespołów naukowo-badawczych jako rozwiązanie typu *spin-off*.

Innowacje są efektem realizowanych w organizacji, w powiązaniu z jej otoczeniem rynkowym, procesów uczenia się. Proces organizacyjnego uczenia się składa się z następujących etapów: rozpoznania, rozdzielania, gromadzenia informacji i wiedzy, jej interpretacji i wykorzystania, tworzenia nowej wiedzy. Uczenie się organizacji w procesie innowacji przebiega podczas:

- budowania wiedzy: opracowywanie, wdrażanie innowacji, podnoszenie wykształcenia, umiejętności personelu, prowadzenie prac B+R, zatrudnianie ekspertów, doradców, uczenie się od innych nowych rozwiązań, transfer innowacji, wykorzystanie *know-how*, licencji, baz wiedzy, systemów eksperckich, sztucznej inteligencji, przeprowadzanie badań marketingowych, analiz rynku,
- organizowania, dystrybucji wiedzy za pośrednictwem: ludzkich umysłów, dokumentów, opracowań, systemów bazujących na wiedzy, odpowiednich struktur organizacyjnych, systemów informacyjnych,
- stosowania wiedzy: opracowywanie rozwiązań innowacyjnych, ekspertyz, dostarczanie wiedzy pracownikom, wdrażanie innowacji, sprzedaż innowacji, wymiana patentów, *know-how*, zarządzanie zmianą w organizacji.

W procesach innowacji stosowane jest twórcze uczenie się organizacji. Wymaga ono od personelu organizacji kształtowania nowego sposobu patrzenia na świat i bazuje na zrozumieniu systemów, zdarzeń i powiązań pomiędzy nimi, które zachodzą pod wpływem dynamicznych procesów zmian w otoczeniu rynkowym. Twórcze myślenie łamie reguły i prowadzi do korzyści konkurencyjnych podczas opracowywania, wdrażania i komercjalizacji innowacji.

Organizacja ucząca się posiada następujące cechy[5]:

---

[5] M. Dolińska, *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 1, s. 20.

- jest zdolna do tworzenia, transferu wiedzy, modyfikowania zachowania przynoszącego jej nową wiedzę,
- posiada umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów, stosowania nowych rozwiązań, uczenia się na podstawie własnego doświadczenia i historii, a także najlepszych doświadczeń innych,
- jej działalność jest oparta na strukturze sieciowej, w której występują jednostki i komórki posiadające duży zakres autonomii, wpływ zależności hierarchicznych jest w niej zminimalizowany, a dominującymi relacjami są w niej zależności kooperacyjne,
- koncentruje swoją działalność na procesach uczenia się, których efektem jest wytwarzanie dodatkowej wartości dla klientów oraz jej kompleksowy rozwój w relacji do konkurentów,
- ma możliwości antycypowania zmian w celu dostosowywania swoich działań do dynamicznie zmieniających się rynków,
- jest w stanie szybko i efektywnie prowadzić transfer oraz wzbogacać zasoby wiedzy wewnątrz organizacji, a także w powiązaniu z jej partnerami w obrębie aliansu strategicznego,
- bierze udział w realizacji procesów innowacji.

Podstawą efektywnego uczenia się organizacji sieciowej w długim okresie jest umiejętność tworzenia partnerskich relacji pomiędzy jego wewnętrznymi partnerami (firmami, zespołami projektowymi, procesowymi), które bazują na procesach uczenia się, realizowanych podczas osiągania przez nich wspólnych celów, rozwiązywania wspólnych problemów, wykonywania razem działań w procesach innowacji. Liderzy w uczących się organizacjach stają się projektantami, nauczycielami, koordynują pracę zespołów, ale nie wydają rozkazów, nie kontrolują ich działania. Podstawą wyodrębnienia zespołów i określenia ich składu są wytyczone dla nich cele do realizacji oraz kompetencje i umiejętności wchodzących w jego skład pracowników.[6]

Uczenie się partnerów organizacji sieciowej podczas realizacji procesów innowacji występuje w trakcie:

- udziału pracowników w szkoleniach, konferencjach, kursach, seminariach nt. innowacji,
- gromadzenia i wykorzystania w organizacji dokumentacji, informacji oraz wiedzy nt. innowacji,
- zdobywania przez pracowników doświadczenia i umiejętności w realizacji działań, w zakresie których organizacja jest specjalistą w procesach innowacji,

[6] Według M. Morrison, L. Mezentseff, *Learning alliances – a new dimension of strategic alliances*, „Management Decision" 1997, 35 (5), s. 355.

- wykorzystania w działalności organizacji wspólnie zdobywanej i tworzonej wiedzy w zakresie innowacji,
- współpracy z klientami,
- prowadzenia badań marketingowych, analizowania trendów rozwojowych na rynkach innowacji,
- gromadzenia doświadczeń nt. działalności innowacyjnej innych organizacji,
- analizy i oceny personelu organizacji oraz doskonalenia jego pracy w zespołach biorących udział w realizacji procesów innowacji,
- rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości pracowników,
- współpracy partnerów organizacji w zakresie opracowania, wdrażania, transferu, finansowania, komercjalizacji innowacji,
- przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami zespołu, pomiędzy zespołami uczestniczącymi w realizacji procesów innowacji,
- zdobywania doświadczenia i umiejętności w rozwiązywaniu problemów, zastosowaniu metod twórczego myślenia podczas realizacji procesów innowacji,
- pozyskiwania od innych organizacji personelu biorącego udział w procesach innowacji,
- korzystania z wyników badań podstawowych lub prowadzenia badań stosowanych i wdrażania ich wyników w praktyce,
- benchmarkingu w zakresie innowacji,
- wspólnego rozwiązywania problemów, opracowywania ekspertyz, projektów nt. innowacji przez partnerów,
- zmiany składu organizacji sieciowej,
- opracowania i realizacji strategii innowacji,
- zarządzania zmianami w organizacji,
- tworzenia nowej wiedzy i wykorzystywania jej w procesach innowacji,
- korzystania z usług konsultantów i ekspertów w zakresie innowacji z zewnątrz,
- twórczego rozwiązywania problemów w procesach innowacji.

W ramach organizacji sieciowej powoływane są zespoły zadaniowe (projektowe), w których łączone są kapitały intelektualne pracowników pochodzących z firm partnerskich organizacji. Współpracują oni ze sobą podczas realizacji celów lub rozwiązywania wspólnych problemów. Wówczas występują efekty synergiczne w zakresie wykorzystania kapitału intelektualnego partnerów, a także wspólnie tworzona jest nowa wiedza, która stanowi podstawę stałej realizacji procesów innowacji w czasie.

WYKORZYSTANIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ ORGANIZACJI

Intellectual capital using in the innovative activity of an organization

Aktualnie najważniejszym zasobem organizacji jest wiedza: jej personelu (kapitał ludzki), jej klientów, wiedza zawarta i rozwijana w jej procesach, stosowanych przez nią technologiach. Przepływ oraz wzrost wartości wiedzy w procesie innowacji jest realizowany na bazie kapitału intelektualnego, wykorzystywanego przez współpracujące ze sobą w jego wykonaniu firmy–partnerów organizacji sieciowej oraz ich personel. Wówczas tworzona jest nowa wiedza, która stanowi podstawę doskonalenia procesów innowacji w czasie oraz wzrostu wartości kapitału intelektualnego firm–partnerów procesu i całej organizacji sieciowej. Staje się to możliwe dzięki zachodzącym w jej obrębie procesom uczenia się indywidualnego, zespołowego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego.

Wzrost liczby tzw. inteligentnych organizacji, czyli opartych na wiedzy, a także coraz większa dysproporcja pomiędzy ich wartością rynkową a wartością księgową świadczą o istnieniu potencjału, który przyczynia się do generowania przepływów pieniężnych, a tym samym i jego wartości. Potencjałem tym jest zbiorowa wiedza, jaką posiada organizacja. W związku z tym znaczenia nabiera jego wycena przy pomocy kapitału intelektualnego oraz zarządzanie tym potencjałem, gdyż od jego sprawności zależą wyniki organizacji oraz efekty jego działalności innowacyjnej.[7]

Obecnie najczęściej używa się definicji kapitału intelektualnego zaproponowanej przez OECD – Organizację ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju, która opisuje go jako „ekonomiczną wartość dwóch kategorii niematerialnych aktywów (*intangible assets*) przedsiębiorstwa: kapitału strukturalnego (organizacyjnego i relacyjnego) oraz kapitału ludzkiego.[8] Została ona oparta na modelu kapitału intelektualnego zgodnym z koncepcją Karla Erika Sveibego oraz dorobkiem i doświadczeniem Leifa Edvissona. W opracowaniach tych autorów wyróżniono firmy intensywnie wykorzystujące wiedzę, których przyszłość zależy od posiadania i możliwości wykorzystania przez nie zasobów intelektualnych, takich jak: doświadczenie i umiejętności personelu, potencjał innowacyjny, współpraca w sieci, procesy organizacyjne i uczenia się, renoma organizacji, wartość marki, relacje z klientami, dostawcami.

---

[7] T. D u d y c z, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 224.

[8] *Guidelines and instructions for OECD symposium*, International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues and Prospects, June 1999, OECD, Amsterdam, Paris.

Opracowany przez nich model kapitału intelektualnego wprowadza podział zasobów intelektualnych firmy na[9]:

- Kapitał ludzki, który zawiera kompetencje i umiejętności pracowników. Kapitał ludzki jest zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, wykształceniem, predyspozycjami zawodowymi, rutyną, z jego przedsiębiorczością, innowacyjnością, powiązaniami z klientami, dostawcami, współpracownikami oraz jego działaniami w firmie, realizowanymi w powiązaniu z rynkiem.
- Kapitał strukturalny składa się z kapitału organizacyjnego (wewnętrznego) – wiedzy zakorzenionej w obszarach procesów uczenia się i innowacji oraz kapitału relacyjnego (zewnętrznego), będącego efektem dobrych relacji z klientami i współpracującymi ze sobą w procesach uczenia się – partnerami, a także z wizerunku (renomy) organizacji. Kapitał strukturalny wspiera kapitał ludzki w postaci: sprzętu komputerowego, oprogramowania, baz danych, struktury organizacyjnej, *know-how*, marek, znaków handlowych, patentów, innowacji, relacji z klientami, ich lojalności, stałego udziału firmy w zintegrowanych kanałach dystrybucji, jej kultury organizacyjnej, innowacyjnej, procesów zarządzania, systemu informacyjnego, a także jej powiązań finansowych i współpracy z innymi firmami – dostawcami usług.

Podczas realizacji procesu innowacji wykorzystywane są elementy kapitału intelektualnego, które mają wpływ na efektywną realizację procesu innowacji, na bazie wykorzystanej i tworzonej w nim wiedzy (tab. 1).

Określone w tabeli 1 kategorie składników niematerialnych wartości organizacji są konfrontowane z kontekstem strategicznym jej działalności na rynku innowacji. Uwzględnia on jej wizję/misję, strategię innowacji oraz uwarunkowania makro- i mikrootoczenia jej realizacji w czasie. Wzajemne relacje pomiędzy kapitałem ludzkim, strukturalnym organizacyjnym i relacyjnym, a także ich spójność ze strategią innowacyjną organizacji, decydują ostatecznie o wartości jej kapitału intelektualnego oraz efektywności jego wykorzystania w procesie innowacji.

Najważniejszą rolę w realizacji procesów innowacji odgrywają pracownicy wiedzy, którzy potrafią efektywnie współpracować ze sobą podczas wykorzystywania wspólnych, komplementarnych w stosunku do siebie zasobów wiedzy.

---

[9] Według A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 93–94; P. N. Bukh, H. T. Larsen, J. Mouritsen, *Constructing intellectual capital statements*, „Scandinavian Journal of Management" 2001, nr 17, s. 87–108; D. Dobija, *Intellectual capital, intellectual entrepreneurship*, [w:] G. Gierszewska [red.], *Report on management – knowledge management*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2001, s. 25–65; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 58–65.

W procesach innowacji współdziałają oni ze sobą podczas uczenia się i opracowywania inteligentnych, nowych rozwiązań, wdrażania ich w praktyce, ich promocji i sprzedaży na rynku, a także stałego rozwoju w czasie. Wówczas najważniejsze staje się tworzenie w procesie innowacji nowej wiedzy oraz osiąganie przez jego współpracowników efektów synergicznych w zakresie wykorzystania wspólnego dla nich w obrębie organizacji sieciowej – kapitału intelektualnego. Na efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego ma wpływ kształtowany przez kadrę menedżerską system motywujący pracowników do działań innowacyjnych.

Tab. 1. Elementy kapitału intelektualnego wykorzystywane w procesie innowacji
Intellectual capital elements applied in innovation process

Kapitał intelektualny		
Kapitał ludzki	Kapitał strukturalny	
	Organizacyjny	Relacyjny
◆ umiejętności kadry kierowniczej, ◆ wiedza, kompetencje personelu, ◆ przedsiębiorczość, innowacyjność personelu, ◆ *know-how*, ◆ współpraca personelu w zakresie wykorzystania i rozwoju wiedzy na potrzeby innowacji, ◆ komplementarność wiedzy personelu wykorzystywanej w procesie innowacji, ◆ kształtowanie kapitału strukturalnego – odpowiedniego do realizacji procesu innowacji, ◆ system motywacji sprzyjający wdrażaniu innowacji w organizacji, ◆ lojalności personelu względem organizacji, jego satysfakcja	◆ organizacja realizacji działań i struktura procesu innowacji, ◆ organizacja współpracy z partnerami w procesie innowacji, ◆ doskonalenie procesów organizacyjnych, ◆ struktury organizacyjne, wykorzystywane w procesie innowacji, ◆ kompetencje, doświadczenie personelu w zakresie B+R, ◆ ustrukturalizowana wiedza organizacji, ◆ systemy informacji, ◆ oprogramowanie, bazy danych umożliwiające dostęp do wiedzy, jej transfer, rozwój i twórcze wykorzystanie, ◆ posiadane patenty, wnioski użytkowe, licencje, ◆ kultura organizacji, kultura innowacyjna, ◆ wartość wdrożonych innowacji, ◆ procedury zakupu/ sprzedaży/ transferu innowacji	◆ działalność w ramach organizacji sieciowej, alianse strategiczne z partnerami podczas realizacji procesów innowacji, ◆ dostęp do zasobów komplementarnych w procesie innowacji, ◆ wizerunek, renoma organizacji, ◆ pozycja firmy na rynku innowacji, posiadane przez nią marki, ich wartości, ◆ zdolność do dzielenia się wiedzą, poziom zaufania w stosunku do współpracowników z procesie innowacji, ◆ powiązania finansowe i współpraca z innymi firmami – dostawcami usług, ◆ wartość, lojalność klientów w stosunku do organizacji, ◆ satysfakcja klientów, ◆ baza danych o klientach, ◆ baza danych, wiedzy w zakresie innowacji, ◆ badania marketingowe dotyczące innowacji

Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do kapitału relacyjnego kluczowa dla efektywności procesu innowacji jest współpraca partnerów w ramach organizacji sieciowej, którzy reprezentują badania podstawowe, stosowane, zapewniają wsparcie finansowe dla innowacji, a także kształtują relacje z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi, mają wpływ na ich lojalność w stosunku do organizacji, a także rozwój innowacji w czasie. Pozycja konkurencyjna organizacji na rynku innowacji zależy od ukształtowanego przez nią wizerunku, renomy, znajomości marki, satysfakcji klientów

z jej innowacyjnej oferty oraz jej udziału w rynku innowacji. Organizacja stosuje odpowiednie procedury zakupu, promocji i sprzedaży innowacji na rynku. Wyniki prowadzonych przez nią badań marketingowych oraz prognozy popytu na innowacje powinny mieć zasadniczy wpływ na ich rozwój w czasie.

W przypadku kapitału organizacyjnego istotna dla efektywności procesu innowacji jest organizacja jego realizacji w czasie oraz rozwijanie systemu informacyjnego, umożliwiające pozyskiwanie z odpowiednich źródeł danych, wiedzy na temat innowacji oraz dostosowanie oferty firmy do popytu na innowacje na rynku. Organizacja powinna uczestniczyć w budowie systemów ochrony własności intelektualnej oraz strukturalizowania i dokumentowania wiedzy w zakresie innowacji. Właściwie ukształtowana kultura innowacyjna wśród pracowników, a także dostosowany do ich oczekiwań system motywacji sprzyjają jej efektywnej działalności w procesie innowacji.

Podczas opracowywania i realizacji strategii innowacji brane są pod uwagę wyniki analiz makro- i mikrooczenia, które mają wpływ na rozwój innowacji w czasie oraz kształtowanie relacji firmy z konkurentami i współpracownikami (dostawcami usług, klientami) na rynku innowacji.

Partnerzy organizacji sieciowej, współpracując ze sobą podczas wykorzystywania wspólnego kapitału intelektualnego i tworzenia wiedzy w procesach innowacji, mają większe możliwości i szanse na ciągłe wytwarzanie, wdrażanie lub sprzedaż innowacji na rynku, niż wtedy kiedy każdy z nich prowadziłby taką działalność na własny rachunek.

PODSUMOWANIE
Conclusion

Partnerzy organizacji sieciowej uczą się wzajemnie od siebie podczas realizacji procesów innowacji, wykorzystując posiadane oraz wzbogacane podczas współpracy ze sobą – zasoby kapitału intelektualnego. Jednocześnie kształtują wzajemne relacje partnerskie, które opierają się na ich zaufaniu do siebie, tworzonej wspólnie wiedzy i przynoszą im korzyści w postaci efektów synergicznych i kultury innowacji.

SUMMARY

Innovations are knowledge products and results of innovation processes accomplishment. The innovation process consists of the following activities: coming into existence of a new solution concept, innovation elaboration, its application, promotion and selling on innovation market, and also its improvement at the time. This work attempts to determine relationships among intellectual capital and innovations in the learning and network organization, and also its firm-partners. Intellectual capital of firm-partners determines innovative potential the network organization. It is determined as knowledge, information, intellectual property, experience that can be use to create wealth in innovation process.