

**Małgorzata Golińska-Pieszyńska**

Politechnika Łódzka

## **POTENCJAŁ INTELKTUALNY W KONTEKŚCIE INTRAREGIONALNEJ POLITYKI INNOWACYJNEJ**

### **1. Wstęp**

We współczesnej gospodarce potencjał intelektualny decyduje o tym, czy dany kraj bądź region odniesie sukces rynkowy.

Istotnym problemem zdecydowanie ograniczającym rozwój polskiego sektora innowacyjnego jest nie w pełni wykorzystany, stosunkowo pokaźny potencjał intelektualny.

Kwestia potencjału intelektualnego jest dosyć złożona, głównie ze względu na różne jego definicje. Przez jednych jest on utożsamiany z wiedzą, inni łączą go z szeroko rozumianymi zasobami niematerialnymi [Andersen 2004, s.18].

Biorąc pod uwagę kwestię wdrażania nowych rozwiązań technologicznych w zależności od poziomu kapitału intelektualnego wydaje się, że kapitał intelektualny może przyczynić się do ich sukcesów lub porażek. W tym kontekście warto przyjrzeć się relacjom kapitału intelektualnego z intraregionalną polityką innowacyjną, aby móc przewidywać szanse powodzenia przedsięwzięć innowacyjnych, stymulujących rozwój regionu. Co więcej, wydaje się, że na poziom rozwoju kapitału intelektualnego można wpływać odgórnie (np. polityka w zakresie rozwoju zasobów ludzkich w ramach Narodowego Planu Rozwoju), jak i oddolnie (strategia rozwoju przedsiębiorstwa).

Celem artykułu jest próba pokazania, że w sytuacji, w której jest znaczny potencjał intelektualny, stworzenie lokalnego sektora innowacyjnego w kontekście intraregionalnej polityki innowacyjnej jest działaniem złożonym, ale możliwym do zrealizowania.

## 2. Kapitał intelektualny i jego rozwój

Kapitał intelektualny współcześnie jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków w obszarze zarządzania, dążących do wypracowania jego uniwersalnej, jednolitej definicji. Można zapewne przyjąć, że ramy pojęcia *kapitał intelektualny* wyznaczają następujące definicje: [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 70-71; Jashapara 2006, s. 337-338].

T. Stewart definiuje kapitał intelektualny jako materiał intelektualny, zawierający wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia materialnego bogactwa. L. Edvinsson wspólnie z M.S. Malone zakładają, że kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną. Z kolei według definicji G. Roosa i J. Roosa, kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów uwzględnionych w sprawozdaniach finansowych, obejmująca to, co zostaje w umysłach pracowników, oraz to, co pozostaje po skończeniu pracy i wyjściu pracownika do domu. A. Ward wnika głębiej, twierdząc, że kapitał intelektualny to suma funkcjonujących w organizacji „wysp innowacji” [Sveiby]. Chodzi o to, by organizacja stworzyła między nimi sieć powiązań i koordynację wiedzy pracowników w sposób zapewniający odnośnienie korzyści w wymiarze zarówno jednostkowym (pracownicy), jak i całościowym (przedsiębiorstwo).

Powyższe definicje wskazują na to, że kapitał intelektualny jest oparty na wiedzy. Składają się na niego różne elementy, o nieco odmiennym charakterze.

Praktyczną definicję tego pojęcia zaproponowała OECD [Jashapara 2006, s. 37]. Według OECD, kapitał intelektualny oznacza ekonomiczną wartość dwóch aktywów niematerialnych: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego. Zbliżoną interpretację kapitału intelektualnego można znaleźć w Raporcie Konrada [Perechuda 2005, s. 140]. Kapitał organizacji został podzielony na: tradycyjny kapitał finansowy oraz kapitał *know-how*, nazywany kapitałem intelektualnym. Na tak rozumiany kapitał intelektualny składał się:

- kapitał związany z jednostką (kapitał ludzki, indywidualny),
- kapitał związany z organizacją (kapitał strukturalny).

Według tego ujęcia kapitał związany z jednostką to osobiste i społeczne umiejętności, zdolności, wiedza zdobyta w trakcie nauki, doświadczenie i inne umiejętności organizacji nakierowane na klienta, kapitał związany z organizacją zaś obejmuje rozliczne doświadczenia i historię firmy zapisaną w księgach, programach komputerowych i innych narzędziach użytecznych przy rozwiązywaniu problemów klientów.

Dalsze prace L. Edvinssona doprowadziły do stworzenia pełnej koncepcji kapitału intelektualnego (model Skandia – AFS), gdzie w skład kapitału intelektualnego wchodzi: kapitał ludzki oraz stosunkowo złożony kapitał strukturalny [Perechuda 2005, s. 142]. Kapitał ludzki został określony jako wiedza, umiejętności,

innowacyjność oraz zdolność pracowników do sprawnego wykonywania zadań. Ponadto jest to także kultura organizacyjna i filozofia działania firmy.

Kapitał strukturalny opisano w tym modelu jako zdolność organizacyjną, wykorzystującą wszelkie mechanizmy i struktury przedsiębiorstwa w celu wspierania jednostki w jak najefektywniejszym wykorzystaniu i pomnażaniu jej kapitału ludzkiego.

W tej koncepcji kapitału intelektualnego kapitał strukturalny składa się z dwóch elementów: kapitału wewnętrznego (organizacji) i kapitału zewnętrznego, klienta (relacyjnego). Kapitał strukturalny wewnętrzny to struktura wewnętrzna tworzona przez pracowników, elementy, które tworzą, sposób działania przedsiębiorstwa. W znacznym uproszczeniu są to technologie, metody i procesy, umożliwiające przedsiębiorstwu funkcjonowanie. Jest to także kultura organizacyjna, historia firmy, metodologia oceny ryzyka, metody zarządzania, bazy danych, systemy komputerowe, patenty, znaki handlowe, zdolność organizacyjnego uczenia się, prawa autorskie, tajemnice handlowe [Perechuda 2005, s. 138].

Kapitał ten podzielono na kapitał związany z innowacjami i kapitał wynikający z procesu najlepszych praktyk w organizacji.

Kapitał strukturalny zewnętrzny, także określany jako kapitał konsumentów, kapitał relacji, związany jest z powiązaniem istniejącymi poza organizacją, dotyczy lojalności klientów, renomy przedsiębiorstwa czy relacji i kontraktów zawartych z dostawcami [Szałowski 2005, s. 37]. Kapitał relacyjny jest wynikiem zaangażowania kapitału ludzkiego wspomaganego przez kapitał organizacji, a jego efektem są wymierne wyniki finansowe organizacji. Jest to kapitał trudny do zmierzenia i zarządzania, gdyż usytuowany jest poza organizacją.

Zbliżoną strukturę kapitału intelektualnego w organizacji prezentuje koncepcja G. Roosa i J. Roosa, w której na kapitał intelektualny składa się kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, strukturalny i kapitał klienta [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 90]. Kapitał ludzki w tej koncepcji opisują kompetencje, postawy i sprawność umysłowa, przy czym głównymi składnikami kompetencji są wiedza i umiejętności. Jednostka może dysponować obszerną wiedzą na dany temat, ale charakteryzować się może niskimi umiejętnościami praktycznymi i odwrotnie. Postawy, jakie prezentują pracownicy, są kształtowane przez motywację, zachowanie czy wyznawane poglądy. Często są ograniczone możliwości ich zmian.

Sprawność umysłowa w rozumieniu autorów tej koncepcji oznacza wyciąganie wniosków z otaczającego środowiska, dostrzeganie podobieństw w dwóch różnych zdarzeniach i łączenie ich w jedną całość oraz zwiększanie swojej wiedzy przez ciągłe innowacje i dostosowywanie się do nowych warunków. Na sprawność umysłową jednostki wpływają innowacje, naśladownictwo i adaptacja.

Kapitał strukturalny w tym ujęciu kapitału intelektualnego stanowi oprogramowanie komputerowe, bazy danych, technologia informatyczna, struktury organizacyjne, patenty, znaki towarowe i inne elementy ułatwiające pracę jednostce.

Ostatnią kategorią kapitału intelektualnego w tej koncepcji jest kapitał klienta obejmujący:

- kapitał relacji z klientami,
- kapitał relacji z dostawcami,
- kapitał sieci relacji z partnerami,
- kapitał relacji z inwestorami.

Powyższe ujęcia i definicje kapitału intelektualnego traktują kapitał intelektualny nie jako odrębny obiekt, jak np. wiedza jawna, lecz jako kategorię dynamiczną, odzwierciedlającą określone zbiorowości, powiązaną z procesami i metodami zarządzania wiedzą. Traktując kapitał intelektualny jako formę zasobu organizacji, można mówić o zarządzaniu kapitałem intelektualnym człowieka, o zarządzaniu kapitałem ludzkim (chodzi o kapitał intelektualny zespołu pracowniczego) oraz o zarządzaniu kapitałem intelektualnym organizacji.

We współczesnej anglojęzycznej literaturze przedmiotu można wyróżnić kilka nurtów dyskusyjnych, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, przy czym można konstatować, iż kapitał intelektualny stanowi złożoną problematykę i dotychczas nie wypracowano uniwersalnego modelu potencjału intelektualnego. [Jasiewicz, Rogowski 2006, s. 4-7].

### 3. Innowacje, innowacyjność a ogólnopolski i regionalny sektor innowacyjny

Potocznie rozumiane pojęcie **innowacja** oscyluje wokół wyobrażenia, że jest to zmiana, nowość, reforma czy też idea postrzegana jako nowa. Wśród przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych panuje przekonanie, że innowacja jest związana ze zmianą postępową, dlatego właściwy proces innowacyjny polega na całym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian oraz na systematycznej analizie okazji, którą innowacja mogłaby umożliwić.

W literaturze przedmiotu pojęcie **innowacji** w relacji do zmiany nie jest sprecyzowane. Można przyjąć, że innowacje są to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz w przyrodzie.

Rozbieżności w formułowaniu terminu **innowacja** wynikają z dualnego rozumienia zmiany, bądź to jako procesu, bądź jako wyniku procesu, a także powiązania z określeniem **twórczość** rozumianym jako generowanie pomysłów i poszukiwanie możliwości ich zastosowania.

Według P. Druckera (1994) **innowacja** będąca „specyficznym narzędziem przedsiębiorczości” nie musi być technologiczna, nie musi być czymś materialnym i jest raczej pojęciem ekonomicznym czy społecznym niż technicznym. Autor jest wyrazicielem szerokiej interpretacji innowacji. Uważa on, że „innowacje przenikają wszystkie sfery działalności firmy. Mogą to być zmiany wzoru produktu, metody marketingu, oferowanej ceny, usługi dla klienta czy zmiany w organizacji i metodach zarządzania”.

W polskiej literaturze i praktyce gospodarczej najczęściej wyróżnia się **innowacje technologiczne i innowacje organizacyjne**.

Według zaleceń OECD innowacje technologiczne (czyli innowacje produktowe i procesowe) obejmują produkty i procesy zarówno już wdrożone, jak i nowe pod względem technologicznym oraz znaczące udoskonalenia dotyczące tych produktów i procesów.

**Innowacje technologiczne w obrębie produktów** (przez pojęcie produktu **rozumimy** dobra lub usługi) mogą przybierać formę produktów nowych lub produktów udoskonalonych pod względem technologicznym.

**Innowacje technologiczne w obrębie procesu** to przyjęcie technologicznie nowych lub znacznie udoskonalonych metod wytwarzania, w tym sposobów docierania z produktem do odbiorców. Metody te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub organizacji produkcji, mogą też stanowić połączenie tych dwóch rodzajów zmian lub mogą być wynikiem wykorzystania nowej wiedzy. Celem tych metod może być zwiększenie efektywności produkcji lub dostarczania istniejących produktów.

Innowacje produktowe mogą występować samodzielnie, podobnie jak innowacje procesowe. W praktyce innowacje te często występują razem, zwłaszcza jeśli wytwarzanie nowego wyrobu nie jest możliwe przy użyciu tradycyjnej technologii wytwarzania i rozwiązań w zakresie organizacji produkcji.

**Innowacje organizacyjne** to zmiany polepszające organizację pracy i produkcji, poprawiające stan bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ułatwiające człowiekowi jej wykonanie (usprawnienie systemu zarządzania i kierowania produkcją, wprowadzenie nowego rozkładu czasu pracy itp.) [Pomykański 2001, s. 18-19].

**Innowacyjność** najogólniej jest określana jako zdolność i motywacja gospodarki/ przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Wobec tego **innowacyjne** są te systemy gospodarcze/przedsiębiorstwa, które umieją tworzyć, absorbować i zbywać nowe produkty (usługi), oraz te, które charakteryzują się zdolnością do ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w gospodarce. Innowacyjność obejmuje: nowoczesność, kreowanie, dyfuzję i imitację. Jest to więc nie tylko pierwsze wdrożenie, ale i następne, prowadzące do zastąpienia tradycyjnych rozwiązań nowymi.

Innowacyjność jest zasadniczym czynnikiem decydującym o międzynarodowej konkurencyjności gospodarki. Generalnie niska innowacyjność polskiej gospodarki stanowi poważną barierę rozwoju gospodarczego, jednakże dostrzega się wzrost firm innowacyjnych w niektórych polskich regionach. Na podstawie prowadzonych badań [Stawasz, Mertl 2005, s. 70-71] w regionie łódzkim okazało się, że innowacyjny jest sektor chemiczny. Prawie dwie trzecie firm tego sektora utrzymuje kontakty z instytucjami sfery B+R. Kontakty z instytucjami sfery B+R to domena głównie firm średnich zlokalizowanych w większych miastach regionu i w aglomeracji.

Otwieranie centrów B+R w Polsce to szansa na dalszy rozwój naszego kraju, ale także wymierne korzyści dla zagranicznych inwestorów, takie np. jak:

- zwiększona wydajność,

- obniżenie kosztów,
- poprawa jakości produktów,
- możliwość dywersyfikacji działalności podstawowej.

Za granicą dużym powodzeniem cieszy się polska produkcja przemysłowa: [www.paiz.gov.pl].

- wyroby hutnicze,
- konstrukcje stalowe,
- wyroby z tworzyw sztucznych,
- wyroby sanitarne,
- płytki ceramiczne.

Polskie wzornictwo przemysłowe łączy tradycję wysokiej jakości z nowoczesną funkcjonalnością. Rzemieślnicy i robotnicy z Polski są cenieni za umiejętności i etykę pracy. Wiele polskich firm sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie.

Ciekawym przykładem jest krakowska firma budowlana **Buma**, która odniosła sukces dzięki swoim modułom do budowy domów z konstrukcją stalową. Firma jest unikatowa ze względu na stopień przetworzenia produktów oraz krótki czas, w jakim może zbudować dom, jak również rozmontować oraz przenieść. Firma odniosła spektakularny sukces w Wielkiej Brytanii. Jej założyciel planuje dalszy rozwój oraz ekspansję na kolejne rynki zagraniczne.

Wydaje się, że można by przytoczyć wiele innych przykładów firm i ich produktów, które nawet w krótkim okresie mogłyby stać się polskim sektorem innowacyjnym [Stawasz, Mertl 2005, s. 215-227].

#### **4. Potencjał intelektualny jako instrument intraregionalnej polityki innowacyjnej**

Elementem potencjału innowacyjnego regionu jest stworzenie odpowiedniego systemu dyfuzji osiągnięć naukowych do gospodarki. **Polityka intraregionalna** stanowi usystematyzowane oddziaływanie na procesy rozwoju społeczno-gospodarczego zachodzące na obszarze regionu. Celem tak rozumianej intraregionalnej polityki innowacyjnej jest przede wszystkim wzrost konkurencyjności regionu, a w konsekwencji jego rozwój gospodarczy, co może również odbywać się przy wykorzystaniu intelektualnego potencjału regionalnego. Uszczegółowiając, jednym z istotnych zadań intraregionalnej polityki innowacyjnej powinno być przyspieszanie poszerzania rozwoju wiedzy w regionie i budowanie strategii intelektualnej regionu w ramach strategii rozwoju regionu tak, aby wszyscy intelektualiści w regionie mogli tworzyć jeszcze większą wartość, co w wymiarze zarządzania oznacza zapewnienie warunków dla rozwoju regionalnego potencjału intelektualnego oraz wykorzystanie wiedzy jako czynnika kreującego pracę kreatywną i twórczą. Ten punkt widzenia oznacza konieczność pogłębiania wiedzy i koncentrację na kapitale intelektualnym, a nie tylko koncentrację na alokacji posiadanych zasobów ludzkich.

Przykładem polskiego regionu, który stawia na swój potencjał intelektualny, jest Lubelszczyzna. Naukowcy Uniwersytetu Lubelskiego im. M. Curie-Skłodowskiej podjęli próbę zbadania kapitału intelektualnego mieszkańców regionu w ramach projektu „Kapitał intelektualny Lubelszczyzny”. Celem tego projektu jest zbadanie kapitału intelektualnego Lubelszczyzny, czyli szeroko pojętych źródeł innowacyjności [Wodecki 2006, s. 1].

Projekt jest realizowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach priorytetu 2. Wzmocnienie zasobów ludzkich w regionach (ZPORR 2004-2006). Jego realizacja rozpoczęła się w styczniu 2005 r. i trwała do sierpnia 2007 r. Pomysłodawcą i głównym wykonawcą jest Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (UMCS).

W ramach projektu prowadzono badania ankietowe na reprezentatywnej grupie ok. dwóch tysięcy osób wybranych losowo. Zbadano także przedsiębiorstwa i instytucje z regionu lubelskiego. Dane potrzebne do wyliczenia wskaźnika kapitału intelektualnego pozyskiwano również z publicznych instytucji rynku pracy, szkół wyższych, jednostek samorządów terytorialnych i organizacji pozarządowych. Zamierzano zebrać informacje na temat wykształcenia mieszkańców Lubelszczyzny, posiadanych przez nich umiejętności, a przede wszystkim tego, jaki użytek robią z wiedzy zdobytej w trakcie edukacji. To z kolei pomoże określić atuty mieszkańców tego regionu. Przy opracowaniu ostatecznej metody pomiaru mieli pracować eksperci z zakresu badań społecznych UMCS oraz zaproszeni zagraniczni specjaliści w dziedzinie badań kapitału intelektualnego.

Badania kapitału intelektualnego organizacji rozpoczęto już blisko 10 lat temu. Ich genezą była prosta obserwacja dużej różnicy między wartością rynkową firm a ich wartością księgową. Różnica ta wskazywała na istnienie pewnych niemierzonych dotąd aktywów, które były istotne dla inwestorów giełdowych i często przewyższały aktywa księgowe. Przedsięwzięcie lubelskie miało charakter całkowicie nowatorski na gruncie nie tylko polskim, ale również europejskim, gdyż zdaniem W. Wodeckiego [Wodecki 2006], podobne badania były prowadzone jedynie w Stanach Zjednoczonych. Zbadanie kapitału intelektualnego w Polsce będzie możliwe dopiero po stworzeniu odpowiednich do tego celu narzędzi. Dlatego jednym z rezultatów projektu będzie opracowanie całościowego systemu pomiaru kapitału intelektualnego regionu (wskaźniki, metody badawcze, sposób interpretacji wyników).

Celem szczegółowym projektu było opracowanie uniwersalnej metody pomiaru oraz szeroko zakrojone badania kapitału intelektualnego w województwie lubelskim.

Zdiagnozowanie kapitału intelektualnego Lubelszczyzny pozwoli w sposób miarodajny określić możliwości regionu. Będzie to niezwykle cenna informacja dla samorządów terytorialnych, uczelni wyższych, a także przedsiębiorstw. Umożliwi to racjonalne zarządzanie inwestycjami w kapitał ludzki na poziomie regionu (m. in. uczelnie wyższe będą mogły dopasować swoją ofertę do aktualnych potrzeb rynku). Wyniki badań posłużą także usprawnieniu regionalnej polityki rozwoju regionu oraz umożliwią oszacowanie potencjału regionu, wskazując również

strategie rozwoju na przyszłość. Realizacja i ewentualne dodatkowe sformułowania intraregionalnej polityki innowacyjnej powinny odbywać się z aktywnym udziałem szkół wyższych, jednostek naukowo-badawczych, samorządu i innych podmiotów gospodarczych w regionie.

Kapitału intelektualnego regionu, w przeciwieństwie do firm, nie można mierzyć w kategoriach ekwiwalentu pieniężnego, upraszczając w złotych, co oznacza, że podjęto próbę zbadania kapitału intelektualnego Lubelszczyzny w trzech perspektywach: ludzkiej, strukturalnej i relacji.

Wyniki badań pomiaru kapitału intelektualnego Lubelszczyzny pozwolą przedsiębiorcom na dostosowanie strategii rozwoju firm do zidentyfikowanych możliwości regionu. Pokażą inwestorom dotąd niedziałającym na Lubelszczyźnie ukryty potencjał zasobów ludzkich, co zachęci ich do inwestycji. Będzie to miało istotne znaczenie dla rozwoju gospodarczego regionu.

Wypracowanie metody pomiaru kapitału intelektualnego skupi grono specjalistów z tej dziedziny, gotowych do prowadzenia podobnych badań w innych regionach. Będzie możliwe cykliczne prowadzenie badań porównawczych na Lubelszczyźnie, co pomoże w stworzeniu strategicznego planu zwiększenia kapitału intelektualnego. Dalszym rezultatem będą pomiary kapitału intelektualnego w innych regionach oraz ich analiza porównawcza.

Wydaje się, iż aby móc czymś zarządzać, należy to zrozumieć. Łatwiej zapewne zrozumieć pewne jakościowe kategorie, gdy spróbuje się je zmierzyć. Ta oczywista konstatacja zmotywowała zarządy wielu firm, nie tylko na Lubelszczyźnie, do pomiaru swego kapitału intelektualnego.

Podobne rozumowanie można zastosować do regionów. Efektywność zarządzania w dużej mierze zależy od wypracowania systemu pomiaru wyników prowadzonych działań. Okazją do zbudowania szerokiego partnerstwa na rzecz intraregionalnego rozwoju innowacyjnego są intensywne prace wszystkich środowisk w regionie nad strategią rozwoju regionu.

Analizy dokumentów dowodzą, że strategii rozwoju często nie są instrumentem prowadzenia polityki regionalnej przez samorządy województw [Grosse 2006, s. 356]. Wiele przedsięwzięć podejmowanych w województwach jest tylko formalnie zgodne z celami strategii, ale w praktyce nie służą one rozwojowi regionalnemu. Wydaje się, że jednak wiele strategii to dokumenty na pokaz, które nie mają większego odniesienia do rzeczywistych działań.

Wobec tego istnieje kilka nietypowych powodów, dla których warto mierzyć kapitał intelektualny:

1. Wyniki badań mogą wskazać na ukryty potencjał regionu i w efekcie wspomóc tworzenie strategii rozwoju regionu.

2. System takiego pomiaru może być dobrym narzędziem badania efektywności realizacji strategii regionalnych oraz stanowić w pewnym sensie pomocny instrument w badaniu efektów absorpcji środków strukturalnych.



3. Przede wszystkim monitoring dynamiki rozwoju w czasie pewnych wskaźników może być cenną wskazówką trendów zarówno pozytywnych, jak i negatywnych – wczesne ostrzeżenie o niebezpiecznych zjawiskach.

4. Pomiar kapitału intelektualnego może wskazać korelacje pomiędzy działaniami a ich efektami, co czyni zeń cenne narzędzie wspomagające zarządzanie regionem – chodzi o świadomość wpływu decyzji na różne obszary funkcjonowania.

Istotnym problemem zdecydowanie ograniczającym rozwój polskiego sektora innowacyjnego jest nie w pełni wykorzystany, stosunkowo pokaźny potencjał intelektualny.

## Literatura

- Andersen D., *Making Sense of Intellectual Capital Design a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier 2004.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2006.
- Golińska-Pieszyńska M., *Uwarunkowania transferu innowacji technologicznych z wyższych uczelni technicznych do przedsiębiorstw*, praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Sopot 2004.
- Grosse T.G., *Zmierzch decentralizacji w Polsce? Polityka rozwoju w województwach w kontekście integracji europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2006.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Jasiewicz S., Rogowski W., *Stan obecny i kierunki badań w zakresie kapitału intelektualnego – studia literaturowe*, „e-mentor” 2006 nr 3.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
- Mertius K i in., *Knowledge Management: Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, New York 2000.
- Mikuła B i in., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.
- Nawell S. i in., *Managing Knowledge Work*, Palgrave, Basingsone (Hampire), 2002.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Pomykański A., *Innowacje*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2001.
- Stankiewicz M.J., *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Stawasz E., Mertl J., *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005.
- Stróżyński M., *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2006.
- Sveiby K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).
- Szałowski A., *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, AE, Kraków 2005.
- Wodecki A., *Kapitał intelektualny Lubelszczyzny: badania potencjału regionu*, „e-mentor” 2006 nr 3. [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl).

# **INTELLECTUAL POTENTIAL IN THE CONTEXT OF INTRAREGIONAL INNOVATIVE POLITICS**

## **Summary**

Currently Poland is pointing towards creating an economical system based on the knowledge, whose development is dependant on economy's ability to create new knowledge and to take full advantage of already possessed knowledge.

In discussions concerning the management of knowledge we can often come across terms like „intellectual capital” and „management of intellectual capital”. The question of intellectual capital is relatively compound.

The article is an attempt to grasp the relations between intellectual potential and innovative politics which is now the subjects of many interdisciplinary considerations.