

BARBARA CZERNIACHOWICZ

## ZASOBY NIEMATERIALNE W KSZTAŁTOWANIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce opartej na wiedzy przyjmują za jeden z najważniejszych celów tworzenie swojej wartości. Obecnie rośnie rola zasobów niematerialnych i zyskuje na znaczeniu koncepcja kapitału intelektualnego. Kapitał ten wraz z kapitałem finansowym tworzy wartość organizacji. W literaturze przedmiotu coraz mocniej akcentuje się znaczenie tworzenia zasobów niematerialnych i kształtowania elementów kapitału intelektualnego, powiązań i interakcji pomiędzy składnikami tego kapitału, możliwości ich wyceny czy też relacji między kapitałem intelektualnym a wartością przedsiębiorstwa. W opracowaniu podjęto próbę uwypuklenia istoty zasobów niematerialnych, koncepcji kapitału intelektualnego i roli jego części składowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa. Zaprezentowano koncepcję zarządzania kapitałem intelektualnym oraz założenia konstrukcji przykładowych modeli wartości przedsiębiorstwa, uwzględniających zasoby niematerialne.

### Istota i cechy zasobów niematerialnych

Podstawowym założeniem podejścia zasobowego jest twierdzenie o zróżnicowaniu przedsiębiorstw pod względem posiadanych zasobów, co wpływa na osiąganie przez nie określonych wyników finansowych. Różnice te są pochodną<sup>1</sup> braku pewności co do tego, które zasoby będą cenne w przyszłości oraz występowania wysokich barier w zdobywaniu, kopiowaniu i zastępowaniu kluczowych zasobów.

Bariery rynkowe w dostępności do niektórych zasobów powodują, że jedne przedsiębiorstwa je posiadają, a inne nie. Takie nierównomierne rozłożenie zasobów powoduje, że podmioty konkurujące posiadają ich odmienną wiązkę. Istotą wspomnianych barier są właściwości samych zasobów, część z nich jest niemobilna, trudna do zastąpienia bądź imitacji. Posiadanie takich cennych zasobów daje kontrolującym je przedsiębiorstwom określone korzyści ekonomiczne, które trudno jest zniwelować konkurencji. Wyróżniające zasoby

---

<sup>1</sup> Por. E. Głuszek: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2004, s. 26–27.

stają się w związku z tym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Można powiedzieć, że strategiczna wartość zasobów jest tym większa, im trudniejsze są one do kupienia, sprzedania, imitacji i zastąpienia. Zmiana tej wartości zależy od czasu i dziedziny, w jakiej działa przedsiębiorstwo, co oznacza, że zasób cenny dla podmiotu działającego w określonym sektorze i czasie nie musi być równie cenny dla innego podmiotu.

Unikatowa konfiguracja poszczególnych zasobów posiadanych przez organizację stanowi ważne źródło budowania przewagi strategicznej podmiotu. Można powiedzieć, że szczególnie cenne wśród zasobów są zasoby niematerialne, które najczęściej są ograniczone i rzadkie, charakteryzują się ograniczoną imitowalnością i ograniczoną substytucyjnością.

Specyfika zasobów niematerialnych sprawia, że w trakcie ich użytkowania zachowują się one zupełnie inaczej niż zasoby materialne. Najistotniejsze cechy zasobów niematerialnych, które jednocześnie odróżniają je od materialnych, to<sup>2</sup>:

- możliwość jednoczesnego wielorakiego wykorzystania,
- długotrwała akumulacja,
- wzajemne wzmacnianie i wzbogacanie zasobów niematerialnych,
- urzeczywistnianie poprzez ludzi.

Inne istotne różnice pomiędzy zasobami materialnymi a niematerialnymi, które pokazują znaczenie tych ostatnich, dotyczą<sup>3</sup>:

- miejsca w konwencjonalnych systemach rachunkowości – zasoby materialne są widocznymi, kwantyfikowanymi składnikami bilansu, natomiast zasoby niematerialne są zwykle niewymierne,
- możliwości gromadzenia – zasoby materialne mogą być gromadzone i magazynowane, zaś zasoby niematerialne mają dynamiczną naturę, mogą zanikać, jeżeli ich nie używa, lub gwałtownie tracić na wartości,
- ochrony prawnej poprzez prawa własności – zasoby materialne podlegają pełnej i ścisłej ochronie, którą dość łatwo egzekwować, zasoby niematerialne podlegają ograniczonej ochronie, dodatkowo trudno egzekwować.

W podejściu zasobowym przedsiębiorstwo traktowane jest jako wiązka unikatowych zasobów.

### Pojęcie i struktura kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny, chociaż nie posiada jednoznacznej i ogólnie akceptowalnej definicji, z całą pewnością decyduje o przyszłości każdego przedsiębiorstwa. D. Klaila postrzega kapitał intelektualny jako aktywa organizacji i wyróżnia następujące grupy<sup>4</sup>:

---

<sup>2</sup> Por. H. Itami, T.W. Roehl: *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, 1987, za: E. Głuszek, *Zarządzanie...*, s. 63–65.

<sup>3</sup> Por. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 30.

<sup>4</sup> Por. D. Klaila: *Using Intellectual Assets as a Success Strategy*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1, No 1.

- aktywa ludzkie, czyli wiedzę, umiejętności, twórczość, doświadczenie,
- aktywa intelektualne, składające się z informacji, sprawozdań, publikacji,
- własności intelektualne, między innymi: patenty, prawa autorskie,
- aktywa strukturalne, to znaczy kulturę organizacyjną, struktury, kanały dystrybucji, procesy, procedury,
- aktywa firmowe, na przykład reputację, goodwill.

Wśród bardzo wielu definicji kapitału intelektualnego dominuje podejście ukazujące kapitał intelektualny jako:

- a) sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa (na którą składa się kapitał ludzki wraz z kapitałem strukturalnym rozumianym jako produkt ukierunkowanych działań ludzkich) nie w pełni ujętą w sprawozdawczości bilansowej, a która obejmuje zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają;
- b) sumę aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (w procesie uczenia się) przez inwencje do tworzenia cennych relacji z innymi;
- c) kapitał intelektualny obejmujący wiedzę, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Doceniając istotę kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, należy zaznaczyć, iż sukces organizacji wiąże się z umiejętnościami zarządzania tym kapitałem. W literaturze przedmiotu często akcentuje się element wiedzy jako jeden z najistotniejszych składników kapitału intelektualnego. Peter F. Drucker uważa wiedzę za jedyny zasób ekonomiczny, natomiast pozostałe sprowadza do roli czynników wytwórczych uzupełniających ją<sup>5</sup>. Zatem kapitał intelektualny można traktować jako wiedzę, która jest w organizacji oraz możliwość jej wykorzystania dla celów przedsiębiorstwa, a także umiejętność gospodarowania tą wiedzą, co stanowi o możliwości zamiany jej w wartość i zwiększenie (dodawanie wartości).

### Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Kapitał intelektualny decyduje o przyszłym potencjale organizacji, a siła tego kapitału tkwi w integracji poszczególnych jego elementów składowych. Z powodu wielowymiarowości kapitału intelektualnego oraz występowania sieci powiązań między jego częściami strukturalizującymi, zarządzanie nim nie jest procesem łatwym. Na ten proces składa się pozyskiwanie wiedzy, zbieranie, kodyfikowanie, przechowywanie, weryfikacja i aktualizacja zasobów wiedzy oraz zapewnienie szybkiego dostępu do nich, co w konsekwencji umożliwia przetwarzanie ich w nowe technologie, produkty itp.

---

<sup>5</sup> Por. P.F. Drucker: *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993.

Według M. Strojnego, zarządzanie kapitałem intelektualnym w ogólnym ujęciu, to identyfikacja, pomiar i pełne wykorzystanie „ukrytego potencjału” organizacji. Do tego potencjału zalicza się te wszystkie elementy, od których zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku, a które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych<sup>6</sup>. Według L. Edvinsona i K. Wiiga, zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny i dotyczy zarządzania aktywami intelektualnymi. Definicja ta pozwala na traktowanie zarządzania kapitałem intelektualnym jako nadrzędnego w stosunku do zarządzania wiedzą, mającego charakter taktyczny i operacyjny. W zarządzaniu kapitałem intelektualnym, celem organizacji jako całości, jest pełne wykorzystanie zasobów zaangażowanych w zdobywanie wiedzy. Podstawową funkcją zarządzania kapitałem intelektualnym jest kształtowanie odpowiedniego potencjału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Współczesne otoczenie ukierunkowuje strategię przedsiębiorstwa na realizację zadań opartych na wykorzystywaniu wiedzy oraz przekształcaniu jej na składniki wartości przedsiębiorstwa. Wymaga to od kadry menedżerskiej wykazania się interdyscyplinarną wiedzą, przydatną do rozwiązywania problemów, połączoną ze szczególną osobowością. Nowe, wyższe wymagania wobec menedżerów dotyczą zwłaszcza łączenia interesów pracowniczych (społecznych), ekonomicznych (zysk, rentowność), organizatorskich (sprawność).

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa zorientowanego na rozwój kapitału intelektualnego powoduje, że niezbędne stają się metody i instrumenty zaplanowanego, strategicznego zarządzania kwalifikacjami i motywacją personelu. Umożliwia to wzmocnienie pozycji konkurencyjnej organizacji oraz pozwala na szybką reakcję na pojawiające się zmiany wewnątrz i na zewnątrz firmy. Właściwa identyfikacja problemów decyzyjnych w przedsiębiorstwie stanowi podstawę skutecznego wykorzystania kapitału intelektualnego.

Realizując powyższe cele, organizacja zapewni sobie odpowiednią pozycję konkurencyjną w otoczeniu. Konkurencyjność oparta jest na kształtowaniu i pomnażaniu kapitału intelektualnego, a wraz z możliwością wykorzystania potencjału płynącego z posiadanego kapitału finansowego wpływa na wartość przedsiębiorstwa na rynku.

### **Kapitał intelektualny a wartość przedsiębiorstwa**

Kapitał intelektualny uznaje się za zasadniczy czynnik kreujący efektywność działania i rozwój jednostki organizacyjnej, umożliwiający zdobycie silnej pozycji konkurencyjnej przy jednoczesnym pomnażaniu wartości przedsiębiorstwa. Model kapitału intelektualnego Rossa<sup>7</sup> zbudowany z dwóch elementów: kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego,

<sup>6</sup> Por. M. Strojny: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8, s. 16.

<sup>7</sup> Por. E. Głuszek: *Wskaźnikowa metoda oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, red. M. Moszkowicz, Polanica Zdrój 2001, s. 117–127.

przybliżyć rolę poszczególnych składowych tego kapitału w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. G. i J. Ross uważają, że „kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nieuwzględnianych w jego sprawozdaniu bilansowym, obejmująca zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu”<sup>8</sup>. Kapitał ludzki w tej koncepcji podzielić można na trzy podstawowe elementy: kompetencje, postawy i zdolności intelektualne, zaś w kapitale strukturalnym wyróżnić można: relacje zewnętrzne, organizację oraz rozwój i wzrost<sup>9</sup>.

W tej koncepcji do kapitału strukturalnego zaliczono między innymi relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa. Związane jest to z występującymi na rynku tendencjami do spłaszczania struktur organizacyjnych oraz do wzrostu znaczenia różnych form powiązań kooperacyjnych. Relacje z zewnętrznymi partnerami stają się coraz ważniejsze, ponieważ to one są głównym źródłem wiedzy oraz stanowią o długotrwałych więziach organizacji z jej otoczeniem. Do najważniejszych źródeł kapitału relacyjnego zaliczyć można: klientów, dostawców, kooperantów, inwestorów i społeczność lokalną<sup>10</sup>.

Drugim składnikiem kapitału strukturalnego jest organizacja. Wartość organizacyjna jest własnością przedsiębiorstwa oraz wymaga ciągłej uwagi i świadomego kształtowania przez menedżerów. Obejmuje wszystkie fizyczne i нефizyczne przejawy kapitału intelektualnego, związane z infrastrukturą, procesami i kulturą organizacyjną. Ze strukturą organizacyjną szczególnie związana jest infrastruktura, która jest wartością zaliczaną do własności intelektualnej, ponieważ występuje w postaci między innymi patentów, marek, znaków handlowych, baz danych o klientach. Następnym elementem są procesy, które wraz ze związanymi z nimi procedurami, pozwalają organizacji funkcjonować w otoczeniu. Procesy mogą być sformalizowane w postaci dokumentów i instrukcji obsługi albo przekazywane poprzez przekazy ustne. Natomiast kultura, kształtowana przez wzajemne kontakty uczestników organizacji, wyraża sposób jej funkcjonowania.

Ostatnim składnikiem kapitału strukturalnego jest kapitał odnowy i rozwoju. Stanowią pewne niematerialne czynniki, pomagające organizacji generować wartość w przyszłości.

Wartość przedsiębiorstw obecnie uzależnia się w dużej mierze od kapitału ludzkiego. Wpływa to na zmianę podejścia w organizacjach do zasobów ludzkich, na które składają się ludzie związani z jednostką organizacyjną, jej misją, umiejętnością współpracy, o kreatywnych postawach i kompetencjach. Stwierdza się, że kapitał ludzki to siła napędzająca szybki rozwój organizacji.

---

<sup>8</sup> Por. G. Ross, J. Ross: *Measuring your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning 1997, June, s. 38.

<sup>9</sup> Szerzej: A. Ujwary-Gil: *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009; J. Ross, G. Ross, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson: *Intellectual Capital, Navigating the New Business Landscape*, MacMillan Business, London 1997.

<sup>10</sup> Szerzej: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska: *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2006.

## Rola elementów niefinansowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa

Współcześnie w praktyce zarządzania coraz częściej poszerza się i uzupełnia tradycyjny system miar wartości przedsiębiorstwa, opierającego się wyłącznie na miarach finansowych, o zbiór miar niefinansowych<sup>11</sup>. Pozwala to bowiem na pełniejsze odzwierciedlenie wielu płaszczyzn oceny dokonań przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podejść do konstrukcji modeli uwzględniających czynniki niefinansowe<sup>12</sup>.

Organizacje gospodarcze skupiają się na budowaniu wartości niematerialnych, a przez to w coraz większym stopniu koncentrują swoją uwagę na wykorzystaniu przede wszystkim wiedzy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Kaplan i Norton twierdzą, iż umiejętne wykorzystanie zdobytych i już posiadanych wartości niematerialnych umożliwia przedsiębiorstwom<sup>13</sup>:

- 1) pozyskanie nowych grup klientów i utrzymanie poprawnych stosunków z obecnymi klientami, aby zapewnić sobie ich lojalność oraz wejść w nowe obszary rynku;
- 2) sukcesywne wprowadzanie innowacyjnych produktów oraz usług, które wynikają z oczekiwań docelowych grup klientów;
- 3) sprawne, szybkie i skuteczne (efektywne kosztowo) wytwarzanie produktów i usług o wysokiej jakości, które dostosowane są do potrzeb klientów;
- 4) motywację zatrudnionych pracowników w celu doskonalenia ich kwalifikacji, systematycznego wzbogacania procesów, polepszenia jakości, a także skrócenia czasu reakcji na sygnały z rynku;
- 5) kreowanie technologii informatycznych, systemów informacyjnych oraz baz danych.

Zdobywanie, gromadzenie, tworzenie i wykorzystanie wiedzy, ale także jej rozpowszechnianie, stanowi obecnie podstawę kapitału intelektualnego. Jedną z definicji kapitału intelektualnego określa go jako różnicę między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa. Problemem jest prawidłowy, skuteczny i miarodajny pomiar wartości rynkowej, a ponieważ istnieje wiele modeli wyceny przedsiębiorstwa, to w wyniku ich stosowania, powstają różnice w wartościach końcowych<sup>14</sup>. Próby zbudowania odpowiednich miar wy-

---

<sup>11</sup> K. Rybarczyk, P. Dżurak, G.K. Świdarska: *Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, red. G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2003, s. 263.

<sup>12</sup> Maskell zaproponował następujące kryteria weryfikacji takiego systemu, w którym miary niefinansowe muszą być bezpośrednio związane ze strategią przedsiębiorstwa, powinny być zaadaptowane, muszą być uzależnione od lokalizacji podmiotu, zmieniają się pod wpływem czynników zewnętrznych, powinny być proste i łatwe do wykorzystania, powinny szybko dostarczyć informacji zwrotnej, dzięki nim możliwe będzie ciągłe usprawnianie, a nie tylko prosty monitoring. Por. B. Maskell: *Performance Measures of World Class Manufacturing*, Management Accounting, May 1989, s. 32–33.

<sup>13</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23.

<sup>14</sup> M. Marcinkowska: *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2005, s. 61–66.

ceny wartości organizacji sięgają lat osiemdziesiątych XX wieku. W tabeli 1 zostały przedstawione chronologicznie modele raportowania kapitału intelektualnego.

Tabela 1

## Koncepcje klasyfikowania kapitału intelektualnego, modele raportowania

Rozwinięte przez:	Koncepcja	Klasyfikacja
Sveiby (1988; 1997)	Monitor aktywów niematerialnych	Wewnętrzna struktura
		Zewnętrzna struktura
		Kompetencje personelu
Kaplan i Norton (1992)	Zrównoważona karta wyników	Perspektywa uczenia się i rozwoju
		Perspektywa procesów wewnętrznych
		Perspektywa klientów
		Finansowa perspektywa
Edvinsson (1993)	Schemat wartości Skandii (Skandia Navigator)	Kapitał ludzki
		Kapitał strukturalny
Petrash (1996)	Platforma wartości	Kapitał ludzki
Edvinson		Kapitał klientów
Onge		Kapitał organizacyjny
Haanes Lowendahl (1997)	Klasyfikacja zasobów	Kompetencje
		Związki
Lowendahl (1997)	Klasyfikacja zasobów	Kompetencje
		Związki
Danish Confederation of Trade Union (1999)	Trzy kategorie „wiedzy”	Ludzie
		Systemy
		Rynek

Źródło: na podstawie: T. Dudyca: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 217; N. Brennan, B. Connell: *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, nr 3, s. 219; R. Petty, J. Guthrie: *Intellectual Capital Literature Review. Measurement, Reporting and Management*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, nr 2, s. 159.

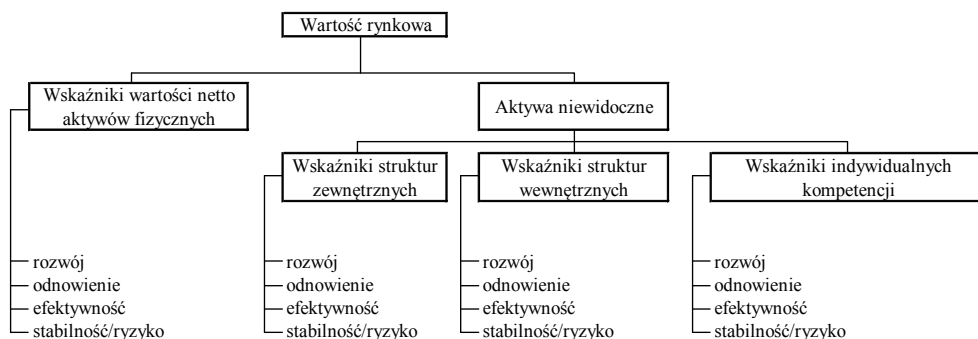
Dużą popularność zdobyły następujące modele:

- „Monitor aktywów niematerialnych” K.E. Sveiby’ego,
- „Navigator”, opracowany w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia,
- „Strategiczna karta wyników” R.S. Kaplana i D.P. Nortona.

Monitor zasobów niematerialnych Sveiby’ego powstał na podstawie tradycyjnego sprawozdania finansowego – bilansu. Uwzględniono dwa główne cele pomiaru zasobów niematerialnych, a także dwie grupy zainteresowane uzyskanymi wynikami. Do pierwsze-

go celu zalicza się zewnętrzną prezentację przedsiębiorstwa, dokonując opisu działalności organizacji ewentualnym inwestorom, klientom, kredytodawcom i innym potencjalnym partnerom strategicznym, którzy dążą do oceny jakości zarządzania danej jednostki gospodarczej.

Drugim istotnym celem w omawianym modelu jest pomiar wewnętrzny, konieczny do uzyskania informacji potrzebnych systemowi kierownictwa, pozwalający na kontrolę działania spółki w jego różnych aspektach i wymiarach. Monitor zasobów niematerialnych obejmuje kompetencje, strukturę wewnętrzną, strukturę zewnętrzną<sup>15</sup>. Koncepcja ta skupia się na wskaźnikach odzwierciedlających zmiany w aktywach niematerialnych (rys. 1), gdzie jej odzwierciedleniem jest tablica podzielona zgodnie ze strukturą kapitału intelektualnego. Prowadzi się analizę ze względu na wzrost, rozwój, efektywność i ryzyko.



Rys. 1. Monitor aktywów niewidocznych

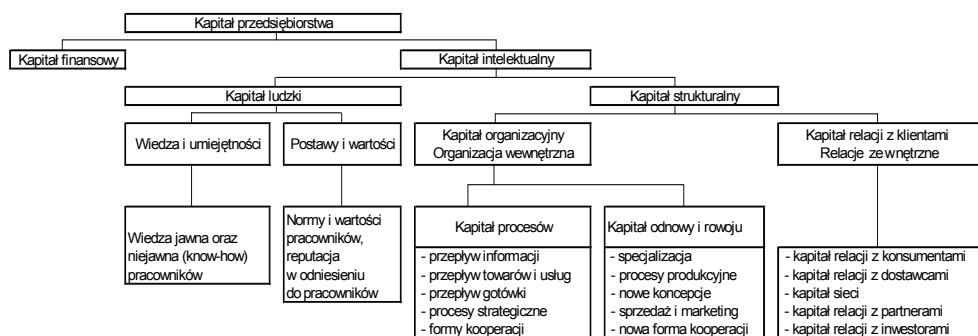
Źródło: N. Brennan, B. Connell: *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, nr 3, s. 219; R. Petty, J. Guthrie: *Intellectual Capital Literature Review. Measurement, Reporting and Management*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, nr 2, s. 159; za: T. Dudycz: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 218.

Jednym z istotniejszych modeli identyfikacji wartości przedsiębiorstwa jest „Schemat wartości Skandii” (Skandia Navigator). Model ten został stworzony na bazie założeń Sveiby’ego (rys. 2). Skandia jest właściwie pierwszym przedsiębiorstwem, które stworzyło model zarządzania obejmujący kapitał intelektualny. Wypracowano schemat wartości przedsiębiorstwa, tworząc model kaskadowy, w ramach którego kapitał intelektualny został podzielony na kapitał ludzki i strukturalny<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> E. Gluszek: *Zarządzanie...*, s. 269–270 – szerzej na temat wskaźników s. 270.

<sup>16</sup> A. Micha: *Przegląd koncepcji kapitału intelektualnego przedsiębiorstw*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwoju*, red. E. Urbańczyk, Wyd. Kreos, Szczecin 2003, s. 362.





Rys. 2. Model kapitału intelektualnego

Źródło: E. Głuszek: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 68.

Strategiczna karta wyników jest jednym z najpopularniejszych modeli pomiaru wartości przedsiębiorstwa. System tego modelu wykorzystywany jest przy zarządzaniu strategią przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu. Mierząc efektywność przedsiębiorstwa, zakłada on ścisłe wzajemne współzależności między przedstawionymi na rysunku 5 sferami działania przedsiębiorstwa.

Strategiczna karta wyników obejmuje cztery wymiary: perspektywę finansową, perspektywę klienta, perspektywę procesów wewnętrznych, naukę i rozwój.

W opinii Kaplana: „Karta przekłada misję i strategię firmy na konkretne zadania, cele i miary. Pozwala też zachować równowagę między wskaźnikami na użytek zewnętrzny, tzn. dla inwestorów i klientów, a wskaźnikami ważnymi dla własnego rozwoju, odzwierciedlającymi jakość wewnętrznych procesów biznesowych, innowacyjność, zdolność do uczenia”<sup>17</sup>.

## Podsumowanie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w GOW zmusza je do postrzegania kapitału intelektualnego jako strategicznego zasobu umożliwiającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednym z najważniejszych problemów dotyczących kapitału intelektualnego jest trudność w jego mierzaniu i przedstawianiu go w zasobach księgowych, aby móc wykazać rolę i jego znaczenie w budowaniu wartości przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa traktują ponoszone nakłady na tworzenie i kształtowanie elementów kapitału intelektualnego jako swoistą długoterminową inwestycję, która przynosi wymierne korzyści, szczególnie przy kreowaniu wartości jednostek gospodarczych. Jednakże tylko sprzężenie kapitału ludzkiego z kapitałem strukturalnym wewnętrznym i zewnętrznym,

<sup>17</sup> S.R. Kaplan: *Spełniająca się strategia*, „Computerworld” 2000, nr 9.

pozwoli na pełne wykorzystanie potencjału organizacji i realizację strategicznego celu, jakim jest kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Brennan N., Connell B.: *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, nr 3.
- Drucker P.F.: *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993.
- Dudycz T.: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Głuszek E.: *Wskaźnikowa metoda oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, red. M. Moszkowicz, Polanica Zdrój 2001.
- Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2004.
- Itami H., Roehl T.W.: *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987.
- Kaplan S.R.: *Spełniająca się strategia*, „Computerworld” 2000, nr 9.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M.: *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Klaila D.: *Using Intellectual Assets as a Success Strategy*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1, No 1.
- Marcinkowska M.: *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2005.
- Maskell B.: *Performance Measures of World Class Manufacturing*, Management Accounting, May 1989.
- Micha A.: *Przegląd koncepcji kapitału intelektualnego przedsiębiorstw*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwoju*, red. E. Urbańczyk, Kreos, Szczecin 2003.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Petty R., Guthrie J.: *Intellectual Capital Literature Review. Measurement, Reporting and Management*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, nr 2.
- Ross G., Ross J.: *Measuring your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning 1997, June.
- Ross J., Ross G., Dragonetti N.C., Edvinsson L.: *Intellectual Capital, Navigating the New Business Landscape*, MacMillan Business, London 1997.
- Rybarczyk K., Dzurak P., Świdarska G.K.: *Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, red. G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2003.

Strojny M.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8.

Ujwary-Gil A.: *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

*dr Barbara Czerniachowicz*

*Uniwersytet Szczeciński*

*Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*

*Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw*

*Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw*

### **Streszczenie**

Współcześnie organizacje koncentrują się na jednym z najważniejszych celów – tworzeniu wartości na rynku, zatem wzrasta znaczenie zasobów niematerialnych i koncepcji kapitału intelektualnego. Kapitał ten wraz z kapitałem finansowym decyduje o wartości przedsiębiorstwa. Celem opracowania jest próba ukazania istoty zasobów niematerialnych, koncepcji kapitału intelektualnego i roli jego części składowych w kształtowaniu wartości organizacji. Zaprezentowano koncepcję zarządzania kapitałem intelektualnym oraz założenia konstrukcji przykładowych modeli wartości przedsiębiorstwa uwzględniających zasoby niematerialne.

### **INTANGIBLE ASSETS AS ELEMENTS OF COMPANY'S VALUE**

#### **Summary**

The paper presents the concept of intellectual capital as a source of competitive advantage in contemporary organisations. Management is a relatively new corporate issue brought into the workplace because of the changing conditions, structures and marketplace priorities in every organisation. It stimulates creativeness, enables people to achieve better results and moreover stimulates innovations and increases productivity. It also determines the decisions made in the organisation, creates the culture of change and shapes the future in the enterprise. The source of an enterprise's advantage is its the intellectual capital.

