

## Kapitał intelektualny jako element wartości przedsiębiorstwa

Joanna Rzempala, Artur Rzempala\*

**Streszczenie:** Artykuł wskazuje na rosnące potrzeby pomiaru kapitału intelektualnego, szczególnie w nowoczesnej gospodarce, gdzie zasoby niematerialne są najcenniejszym zasobem i podstawowym, trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej firm. Aby móc efektywnie zarządzać tymi zasobami, należy mieć świadomość ich wartości. Oszacowanie tej wielkości oraz określenie wpływu efektywnego zarządzania aktywami niematerialnymi na wartość całego przedsiębiorstwa jest procesem złożonym. Na świecie i w Polsce problem efektywnego zarządzania aktywami niematerialnymi jest podnoszony od wielu lat, choć rozważania są w większości poświęcone dużym organizacjom. Do chwili obecnej nie wypracowano też ogólnie uznanych koncepcji w tym obszarze. Przedsiębiorcy (zwłaszcza duże firmy) coraz częściej dostrzegają potrzebę badania wielkości posiadanego potencjału niematerialnego.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, wartość, przedsiębiorstwo, zarządzanie kapitałem intelektualnym, procesy budowa wartości

### Wprowadzenie

Wzrost wartości przedsiębiorstw zdeterminowany jest zarówno przez otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne uwarunkowania do rozwoju. Otoczenie zewnętrzne to zespół warunków okoliczności, na które przedsiębiorstwo ma z reguły jedynie ograniczony wpływ. Szczegółowa analiza interesariuszy oraz wynikające z niej wnioski mogą prowadzić do implikacji, celem zmiany niekorzystnych okoliczności otoczenia. Wewnętrzne uwarunkowania rozwoju to czynniki, na które firma może oddziaływać w sposób bezpośredni. Są nimi zasoby materialne, finansowe i intelektualne. Efektywne wykorzystanie, zwłaszcza tych ostatnich, stanowi determinantę rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiednio zarządzany i eksploatowany kapitał intelektualny może stać się strategicznym czynnikiem tego rozwoju. Jednakże, aby móc efektywnie zarządzać tym potencjałem, należy dostrzegać jego istnienie w kontekście całości zasobów przedsiębiorstwa oraz monitorować zmiany w jego wielkości i jakości. Przedsiębiorstwa często nie znają swojej wartości rynkowej, a tym bardziej nie są świadome wartości kapitału intelektualnego.

---

\* dr Joanna Rzempala, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług; dr Artur Rzempala, Dyrektor Centrum Infrastruktury Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” SA, Akademia Morska, Wydział Inżynierjno-Ekonomiczny.

## 1. Generatory wartości przedsiębiorstwa

Źródła wartości przedsiębiorstwa mogą być różnie definiowane. Na przestrzeni ostatnich lat badań nad istotą i wzrostem wartości przedsiębiorstwa wyróżniono kilka grup czynników, które wpływają na wzrost wartości firmy. Do niedawna wśród podstawowych generatorów wartości przedsiębiorstwa wyróżniano głównie czynniki o charakterze finansowym (Rappaport 1999: 37–68) oraz marketingowym (Doyle 2003). Jednakże wskaźniki finansowe, takie jak zysk księgowy, mogą być zawodnym miernikiem wzrostu wartości. Główne powody to (por. Panfil, Szablewski 2011: 35):

- historyczny charakter danych księgowych,
- nie jest wiarygodny ze względu na próby jego manipulacji przy tzw. optymalizacji podatkowej,
- zależy od przyjętej polityki rachunkowej w organizacji,
- nie uwzględnia wartości pieniądza w czasie,
- cechuje go niska korelacja z notowaniami ceny akcji.

Niedoskonałości mierników finansowych, które dominowały w latach 90. XX wieku, nawet wzbogaconych o mierniki marketingowe (lata 2001–2010), wyznaczyły trendy poszukiwania rzeczywistych generatorów wartości przedsiębiorstwa. Część ekonomistów odnajduje je w zdolności przedsiębiorstwa do innowacji, rozwoju, sprawnej strukturze organizacyjnej budowanej przez pracowników wiedzy. Zestawienie generatorów wartości przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

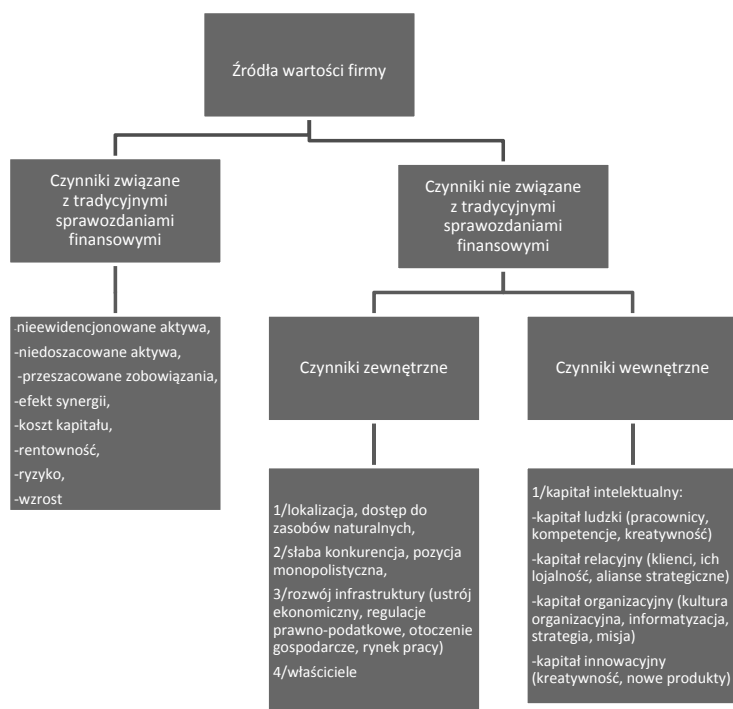
Generatory wartości przedsiębiorstw

Generatory wartości		
Finansowe	Marketingowe	Niematerialne
1) wzrost sprzedaży powyżej 10%	1) pozyskanie nowych klientów	1) kapitał intelektualny
2) wzrost marży zysku operacyjnego	2) utrzymanie dotychczasowych klientów	2) zdolność do innowacji
3) utrzymanie na dotychczasowym poziomie stopy podatkowej	3) budowa nowych kanałów dystrybucji	3) sprawność wewnętrznej organizacji procesów
4) kapitał pracujący, wzrost poniżej wzrostu sprzedaży	4) umiędzynarodawianie wzrostu	4) wzmocnienie siły marki
5) powiększenie majątku trwałego, ale o dodatnim IRR	5) korzystne aliansy i przejęcia	5) skuteczna logistyka
6) obniżenie średniego ważonego kosztu kapitału	6) zdobywanie nowych rynków zbytu	6) tworzenie i rozwój kultury wewnętrznej
7) wydłużenie okresu wzrostu wartości		7) komunikacja, budowa zaufania i wzmocnienie reputacji społecznej,
		8) bezpieczeństwo współpracy z kooperantami

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Panfil, Szablewski 2011: 35; Rappaport 1999: 37–68; Doyle 2003).

Uwzględniając definicję i specyfikę kapitału intelektualnego<sup>1</sup>, generatory wzrostu wartości można pogrupować następująco (Marcinkowska 2000: 38–39):

- czynniki związane ze składnikami bilansu – elementy, które są ujęte w bilansie przedsiębiorstwa bądź są związane z wykazywanymi aktywami i pasywami;
- czynniki niezwiązane ze składnikami bilansu – w tej grupie znajdują się elementy, które ze względu na przyjęte standardy rachunkowości nie mają odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych.



**Rysunek 1.** Klasyfikacja źródeł wartości firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Marcinkowska 2000: 38–39).

Czynniki związane z tradycyjną sprawozdawczością można podzielić na:

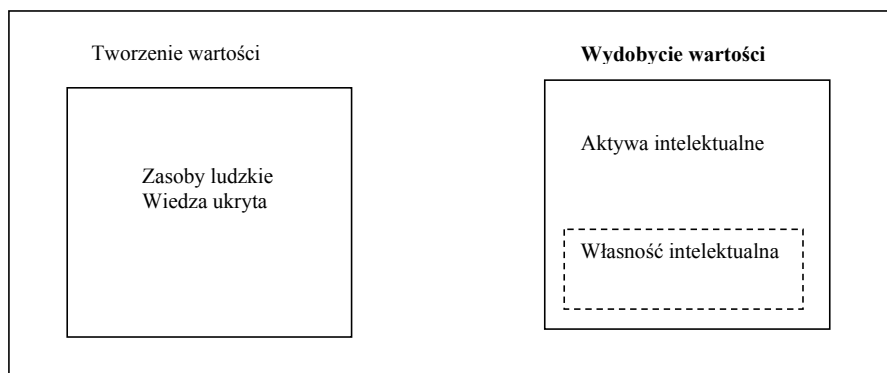
- czynniki zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo ma ograniczony wpływ,
- czynniki wewnętrzne, które są zasadniczo pod wpływem przedsiębiorstwa i mogą być kształtowane. Wyjątek może tu stanowić kapitał ludzki, który nie jest sensu stricto zależny od przedsiębiorstwa.

Schemat źródeł wartości przedstawiono na rysunku powyżej (rys. 1).

<sup>1</sup> Jeżeli założymy zgodnie z definicją kapitału intelektualnego, że elementy relacji z klientem są częścią kapitału strukturalnego, to generatory marketingowe są częścią generatorów niematerialnych.

Zasoby niematerialne, będące we władaniu przedsiębiorstwa, mogą kreować dodatkową wartość dla przedsiębiorstwa poprzez tzw. wydobywanie wartości. Ideę wydobywania wartości Grupy ICM<sup>2</sup> obrazuje rysunek 2. Schemat ten przedstawia zasoby ludzkie, czyli pracowników wraz z ich *wiedzą ukrytą (cichą wiedzą)*. W sytuacji kiedy *wiedza ukryta* zostanie skodyfikowana, to znaczy ujawniona i zapisana, staje się aktywem intelektualnym, będącym we władaniu przedsiębiorstwa. Część aktywów intelektualnych, które mogą być chronione w aktualnym systemie prawnym, staje się własnością intelektualną. Aktywa intelektualne są zasobem pozabilansowym, co oznacza, iż nie są uwzględnione w bilansie jednostki.

#### Kapitał intelektualny



**Rysunek 2.** Proces tworzenia wartości

Źródło: (Sullivan 1999: 133).

## 2. Procesy tworzenia wartości przez kapitał intelektualny

Kapitał ludzki jest potencjałem przedsiębiorstwa, który może przekładać się na zyski. Jednak, aby to nastąpiło w przedsiębiorstwie, musi istnieć również kapitał strukturalny, dzięki któremu można transformować wiedzę na zyski przedsiębiorstwa. Kapitał strukturalny zawiera twarde aktywa, czyli infrastrukturę przedsiębiorstwa oraz aktywa handlowe (Dudycz 2005: 237). Dzięki temu zachodzi tzw. rekombinacja zasobów, czyli połączenie wykorzystania różnych zasobów celem maksymalizacji ich efektywności i zwiększenia rezultatów dla przedsię-

<sup>2</sup> Intellectual Capital Leveraging Value for Shareholders and Investors, KM Forum, 1999 September 28/29, ICM Group, LLC, [www.icmgroup.com](http://www.icmgroup.com), s. 12–16. ICM Group jest grupą około 30 przedsiębiorstw, które zajmują się zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Powstała ona w styczniu 1995 roku i jej zadaniem jest wymiana najlepszych doświadczeń w zakresie wydobywania wartości z kapitału intelektualnego. W skład grupy wchodzi takie przedsiębiorstwa jak Du Point, Hewlett Packard, Nestle<sup>2</sup>, Skandia, Dow Chemical, Xerox, Boeing.

biorstwa. Połączenie to umożliwia konwersję innowacji powstających w przedsiębiorstwie na wymierny zysk oraz daje pełny obraz potencjału intelektualnego organizacji.

Model generowania wartości dla przedsiębiorstwa przez kapitał intelektualny obrazuje rysunek 3. Przedstawia on schemat tworzenia wartości przez poszczególne elementy kapitału intelektualnego w różnych procesach wewnętrznych, zachodzących w organizacji oraz przykładowe mierniki wzrostu wartości i sposoby weryfikacji tego zjawiska.

Wśród podstawowych elementów kapitału intelektualnego, kształtujących wartość przedsiębiorstwa można wyróżnić:

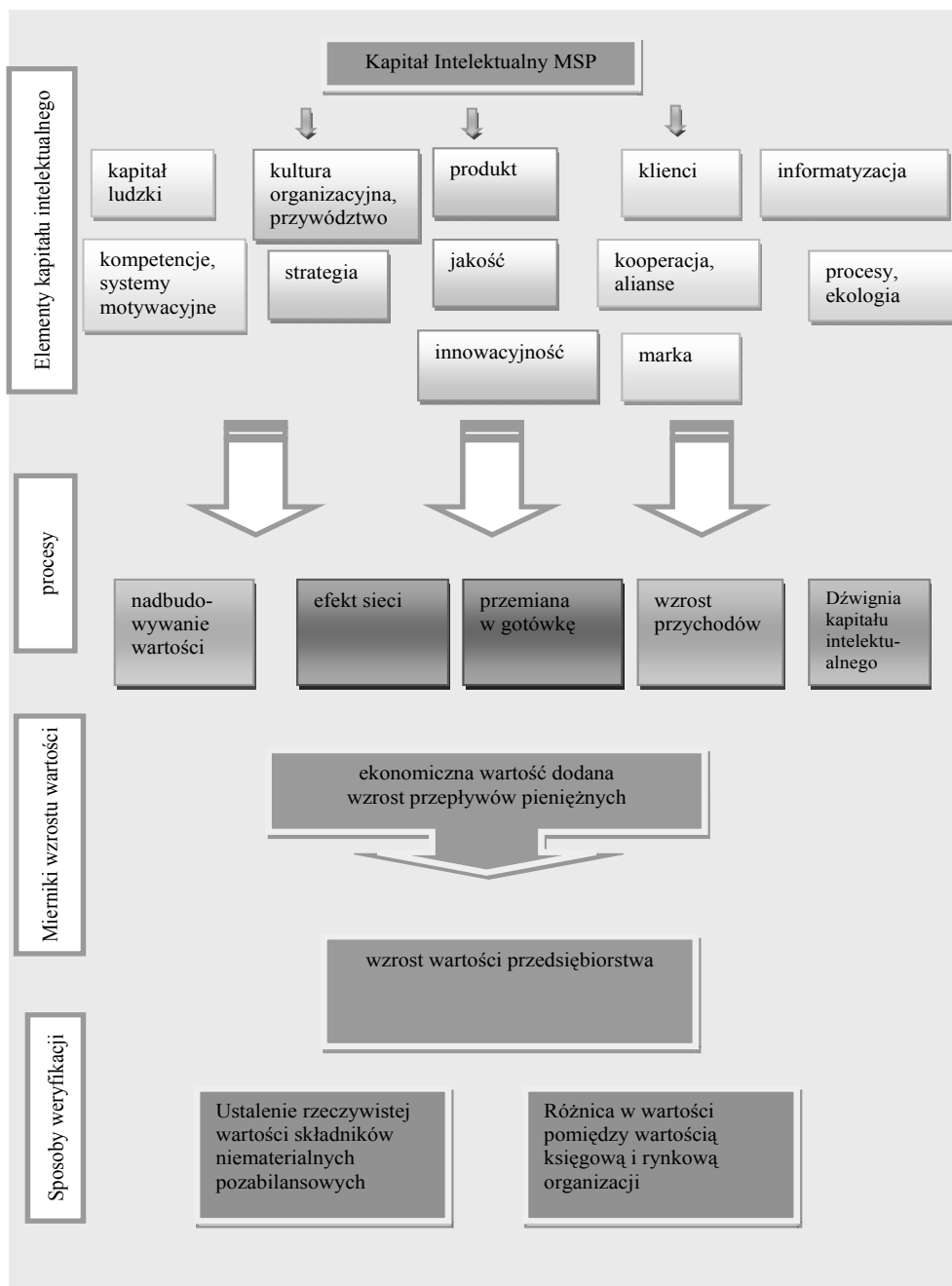
- kapitał ludzki, umiejętności kadry,
- kulturę organizacyjną i przywództwo,
- strategię działania,
- klientów, zorientowanie na klienta,
- produkt, jakość,
- innowacyjność,
- markę,
- informację i systemy informacyjne,
- kooperację, kooperencję, alianse strategiczne, fuzje, przejęcia
- wpływ na środowisko, ekologię.

Procesy, jakim poddawane są elementy kapitału intelektualnego, które mogą kreować wzrost wartości przedsiębiorstwa, to m.in.:

- ciągły proces nadbudowywania wartości aktywów intelektualnych,
- efekt sieci,
- przekształcenie kapitału intelektualnego w gotówkę,
- wpływ na wzrost przychodów przedsiębiorstwa,
- dźwignię kapitału intelektualnego.

Proces nadbudowywania wartości aktywów intelektualnych wynika z ich podzielności oraz podnoszenia ich efektywności w miarę zwiększania ich wykorzystania. Aktywa intelektualne mogą być wykorzystywane w kilku miejscach jednocześnie, czyli nie generują kosztów utraconych korzyści. Dodatkowo ich eksploatacja nie powoduje ich zużycia, czyli kosztów amortyzacji. Stąd dodatkowe nakłady w aktywa intelektualne mają zazwyczaj charakter inwestycyjny, a nie odtworzeniowy. Jednocześnie zwiększone wykorzystanie aktywów niematerialnych wiąże się zwykle z dodatkowymi kosztami zmiennymi. Korzyści z posiadania aktywów niematerialnych wynikają także z efektu zwiększonego zwrotu w stosunku do skali inwestycji i zaangażowania. Wiedza jest kumulowana – każda nowa częśćka jest kumulowana i zwiększa wiedzę dotychczasową, a tym samym zwiększa korzyści z jej wykorzystania (por. Urbanek 2008: 23).

Efekt sieci jest kolejnym determinantem wartości aktywów intelektualnych, a w konsekwencji zwiększa wartość przedsiębiorstwa. Korzyści wynikają z przynależności danej organizacji do sieci powiązań relacyjnych. Kapitał relacyjny, który buduje tę potencjalną przewagę konkurencyjną, a tym samym determinuje wartość aktywów, to relacje pomiędzy przedsię-



**Rysunek 3.** Model generowania wartości przez kapitał intelektualny

Źródło: opracowanie własne.

biorstwem a interesariuszami zewnętrznymi, głównie dostawcami i klientami, ale również kooperantami. Uczestnicy sieci są zainteresowani rozwojem powiązań upatrując w niej zwiększenie własnych korzyści. Relacje te będą wpływały na ewentualny wzrost zainteresowania produktami i usługami, a w konsekwencji przełożą się na wzrost przychodów organizacji.

Stąd też obserwuje się rosnącą tendencję przedsiębiorstw w kierunku organizacji sieciowych, które bazują na (por. Załoga, Stępień 2008: 170):

- odchodzeniu od podziału funkcyjnego na rzecz organizacji zarządzanej procesowo,
- tworzeniu zespołów zadaniowych,
- rosnącym zaangażowaniu dostawców, kooperantów i partnerów w różnorodne obszary działalności.

Wiele sieci o zasadniczym znaczeniu dla biznesu jest początkowo niewidocznych, znaczy to, że nie są one formalnie określone, a jednocześnie mają duże znaczenie dla powodzenia biznesowego. Dlatego niezwykle ważne jest, aby stworzyć warunki w przedsiębiorstwie, które pozwolą na uformowanie wielu sieci i efektywne ich wykorzystanie (por. Watts 2004: 28).

Efekt sieci może wywoływać tzw. kaskadę informacyjną. Kaskada informacyjna to zjawisko, które polega na tym, że relatywnie mało znaczące informacje przekazane np. klientom wywołują istotne zmiany ich zachowania, np. wzrost zakupów danego produktu (Fazlagić). Odnalezienie czynnika, który wzbudzi ten efekt, może stać się impulsem do generowania ponadprzeciętnych zysków organizacji.

Proces przekształcania kapitału intelektualnego na gotówkę polega na przekształceniu posiadanego kapitału innowacyjnego, czyli wykreowanej wartości z innowacji w procesie komercjalizacji w źródło przychodów.

Wpływ kapitału intelektualnego na wzrost przychodów przedsiębiorstwa wynika z charakteru oddziaływania poszczególnych elementów aktywów nieujawnionych w podstawowej działalności przedsiębiorstwa. W praktyce trudno przypisać jaka część majątku odpowiada za wygenerowanie określonej części przychodów, zwłaszcza, iż aktywa niematerialne nie mają postaci rzeczowej, trudno określić ich siłę oddziaływania. Niemniej jednak można założyć, iż usprawnienia w poszczególnych obszarach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa tj. zarządzania ludźmi, zarządzania relacjami z partnerami i klientami, proces innowacji mogą przyczynić się do zwiększenia przychodów oraz zmniejszenia kosztów funkcjonowania działalności.

Efekt dźwigni kapitału intelektualnego wskazujący, iż kapitał intelektualny ma zdolność do podnoszenia zyskowności firmy poprzez kreowanie nowych produktów, usług i procesów gospodarczych. Cecha ta daje efekt przypominający zjawisko dźwigni finansowej, gdzie poprzez zastosowanie dodatkowego źródła finansowania i wykorzystaniu efektu tarczy podatkowej zwiększany jest zwrot z zainwestowanego kapitału własnego. Wytworzony kapitał intelektualny to źródło finansowania aktywów niematerialnych, pochodzące z wypracowanej działalności z lat ubiegłych, ale nie uwzględnione w zyskach, a w konsekwencji w kapitale własnym (zapasowym, rezerwowym), który jest zaangażowany do realizacji in-

westycji przedsiębiorstwa, poprzez zaangażowanie pracowników, sprawdzone i efektywne procedury, rozwiązania organizacyjne (Urbanek 2008: 28).

## Uwagi końcowe

Podjęte rozważania dowodzą, iż stworzenie odpowiednich procesów generowania wartości w ramach działalności organizacji to istotny element wartościotwórczy w przedsiębiorstwie. Procesy te mogą tworzyć powiązane ze sobą łańcuchy. W przypadku realizacji funkcji maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa łańcuchem procesów może być maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa, a poszczególnymi procesami sposoby zarządzania elementami kapitału intelektualnego.

## Literatura

- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Dudycz T. (2005), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Fazlagić, *Ryzykowne inwestycje*, [http://ceo.cxo.pl/artykuly/36577\\_1/Ryzykowne.inwestycje.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/36577_1/Ryzykowne.inwestycje.html) (dostęp: styczeń 2013).
- Marcinkowska A. (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Panfil M., Szablewski A. (2011), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa.
- Rappaport A. (1999), *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.
- Sullivan P.H. (1999), *Profiting from intellectual capital*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 3, no. 2.
- Urbanek G. (2008), *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Watts D. (2004), *Teoria „sześciu stopni”: czyli jak wykorzystać w biznesie zjawisko sieci*, „Harvard Business Review Polska”, październik.
- Załoga E., Stępień G. (2008), *Czynniki determinujące integrację w transporcie*, w: *Problemy transportu i logistyki*, red. F. Gronowski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 5.

### INTELLECTUAL CAPITAL AS AN ELEMENT OF GOODWILL OF ENTERPRISES

**Abstract:** In the modern economy intangible assets constitute the most valuable resource and a fundamental, permanent source of an enterprise's competitive advantage. Effective management of these resources requires one to be aware of their value. Estimating that value and specifying the effective impact of intangible asset management on the entire enterprise is a complex process. The issue of effective intangible asset management has been raised for many years, both globally and in Poland, although such consideration chiefly concerned large organizations. No widely accepted concepts in this respect have been developed so far. Entrepreneurs (particularly large enterprises) more and more often recognize the need for analysing the value of the intangible potential they possess.

**Keywords:** intellectual capital audit, intellectual capital, value, entrepreneurs, impact of intangible asset management

## Cytowanie

- Rzempala J., Rzempala A. (2014), *Kapitał intelektualny jako element wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 687–694; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).