

Karolina Beyer

KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO ZASÓB PRZEDSIĘBIORSTWA – KONCEPCJA I MODELE ZARZĄDZANIA

Wstęp

W obecnej rzeczywistości gospodarczej, pełnej niepewności i ryzyka wynikającego ze zmiennego otoczenia, niezbędne jest opracowywanie przez przedsiębiorstwa coraz to nowszych strategii działania. Aby przedsiębiorstwa mogły odnieść sukces na rynku, muszą dysponować odpowiednim portfelem zasobów. Powinien on być siłą przedsiębiorstwa i potencjałem konkurencyjnym. Należy pamiętać o tym, że zawartość portfela zasobów przedsiębiorstwa powinna być zmienna w czasie i unikatowa. Ponadto zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo muszą być elastyczne oraz trudne do skopiowania. Warunki te spełniane są przez zasoby kapitału intelektualnego.

Przedsiębiorstwo, które chce powiększać potencjał konkurencyjny, musi odpowiednio kształtować i zarządzać swoimi zasobami, w tym zasobami kapitału intelektualnego. Nie jest to zadanie łatwe, dlatego opracowano wiele metod, technik i modeli działania.

1. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu można spotkać różne podziały zasobów przedsiębiorstwa. Według klasycznego podejścia zasoby dzieli się na kapitał i pracę. Kapitał

określany jest jako wszelki majątek fizyczny przedsiębiorstwa, natomiast praca to zatrudnieni pracownicy wraz ze swoim doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami. Podejście to nie straciło na aktualności, jest bowiem uniwersalne, co jest widoczne we współczesnych klasyfikacjach zasobów przedsiębiorstwa.

Często spotyka się podział zasobów na cztery kategorie¹:

- a) kapitał finansowy – aktualnie posiadane przez przedsiębiorstwo środki finansowe i wszelkie możliwości ich pozyskania;
- b) kapitał fizyczny – materialne elementy majątku przedsiębiorstwa;
- c) kapitał ludzki – umiejętności, doświadczenie, potencjał intelektualny i cechy osobowości zatrudnionych pracowników;
- d) kapitał organizacyjny – cechy i atrybuty przedsiębiorstwa, takie jak struktura organizacyjna, wewnętrzne systemy regulacyjne, wizerunek, stosunki wewnętrzne, kultura organizacyjna, styl zarządzania oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem.

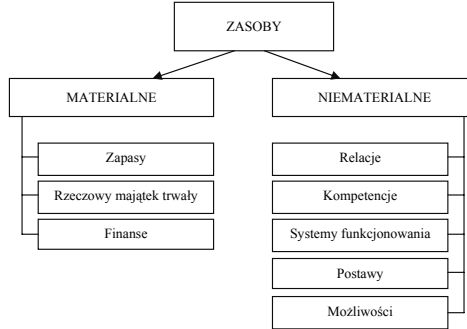
Równie często spotykaną klasyfikacją zasobów jest ich podział na materialne (widzialne – mają formę rzeczową; są to zasoby fizyczne, finansowe, a także pracownicy) i niematerialne (niewidzialne – tworzone są przez zasoby, które nie mają jasno określonej formy, nie występują w ewidencji przedsiębiorstwa; zalicza się do nich patenty, licencje, bazy danych, kontrakty oraz kompetencje i umiejętności pracowników i przedsiębiorstwa). Podział zasobów na materialne i niematerialne przedstawiono na rysunku 1.

Według innej klasyfikacji wyróżnia się zasoby materialne, zasoby ludzkie i zasoby niematerialne². Zasoby materialne to zasoby naturalne, będące darem natury oraz zasoby kapitałowe w postaci zasobów fizycznych i finansowych. Zasoby ludzkie to cechy i kompetencje pracowników. Zasoby niematerialne z jednej strony są urzeczywistniane przez ludzi – ich kompetencje, a z drugiej strony przez same przedsiębiorstwo – w postaci na przykład licencji, patentów, *know-how*. Takie ujęcie zasobów zaprezentowano na rysunku 2.

¹ A. Sopińska, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH nr 41, Warszawa 2007, s. 142.

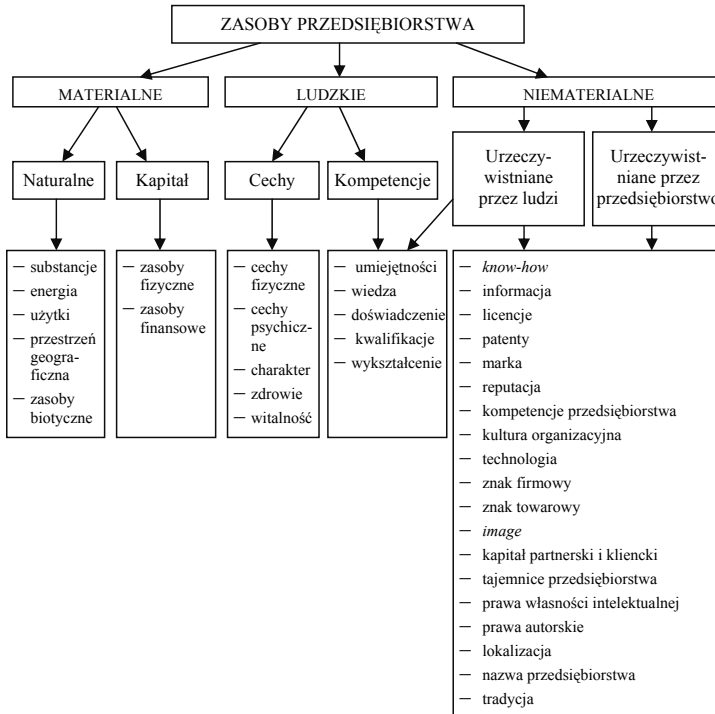
² Por. *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 127–132; *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009, s. 144–145.

Rysunek 1. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa



Źródło: A. Sopińska, op.cit., s. 143.

Rysunek 2. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa



Źródło: Podstawy nauki..., s. 128.

Przedstawione typologie wskazują na fakt, że do zasobów przedsiębiorstwa można zaliczyć wszystko to, co ono posiada, a co umożliwi mu efektywną, skuteczną działalność i przyczynia się do wzrostu potencjału konkurencyjnego.

We współczesnym podejściu do zasobów przedsiębiorstwa zwraca się szczególną uwagę na zasoby o charakterze niematerialnym, często nazywane kapitałem intelektualnym. To właśnie one cechują się dużą elastycznością i są trudne do imitacji przez inne podmioty. Panuje przekonanie, że właśnie zasoby kapitału intelektualnego decydują o pozycji i potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstw. Teoretycy zajmujący się zagadnieniami kapitału intelektualnego twierdzą ponadto, że tkwi w nim prawdziwa wartość firmy.

2. Zasoby kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny, który nie ma jednolitej definicji, to pojęcie budzące wiele emocji. Często jest określany jako aktywa niematerialne, zasoby intelektualne, aktywa niewymierne itp. Kapitał intelektualny to „ukryte” aktywa firmy, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości finansowej. Według L. Edvinssona, kapitał intelektualny to między innymi wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności, które dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku. Innymi słowy, jest to wiedza, która może być zamieniona na wartość. Między elementami kapitału intelektualnego zachodzą interakcje, w wyniku których rośnie wartość. Elementy kapitału intelektualnego mają wartość albo mogą być źródłem wartości w przyszłości³.

Elementy składowe kapitału intelektualnego nie zostały dotychczas jednolicie sprecyzowane. W literaturze przedmiotu przedstawiono strukturę kapitału intelektualnego składającą się na przykład z kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego i kapitału rynkowego. Według innej klasyfikacji zawiera ona takie elementy, jak kapitał organizacyjny/strukturalny, kapitał ludzki i kapitał relacyjny. Jeszcze inne źródła dzielą kapitał intelektualny na kapitał społeczny, kapitał organizacyjny i kapitał ludzki. Można zauważyć, że żadnych wątpliwości nie budzi kapitał ludzki. We wszystkich koncepcjach kapitału intelektualnego jest on uważany za najważniejszy składnik, dzięki któremu mogą powstawać pozostałe elementy kapitału inte-

³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 40.

lektualnego. Reszta składników ma w różnych koncepcjach różne nazwy, jednak można zauważyć wspólną cechę: jedna grupa składników kapitału intelektualnego ma charakter zewnętrzny (relacje z otoczeniem, wizerunek firmy w otoczeniu itp.), natomiast druga grupa składników ma charakter wewnętrzny (dotyczy organizacji, jej struktury, procesów itp.). Usystematyzowanie elementów składowych kapitału intelektualnego, podsumowujące różne jego koncepcje, zaprezentowano na rysunku 3. Można zatem przyjąć, że struktura kapitału intelektualnego składa się z trzech elementów⁴: kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego i kapitału rynkowego.

1. **Kapitał ludzki** jest elementem zintegrowanym z człowiekiem, który składa się z wiedzy, doświadczenia, umiejętności, indywidualnych kompetencji zatrudnionych pracowników. Kapitał ludzki to zdolności pracownika do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów pojawiających się w przedsiębiorstwie. Są to również zdolności tworzenia relacji międzyludzkich, opartych na zrozumieniu i zaufaniu. Kapitał ludzki jest źródłem powstawania wiedzy w organizacji. Specyfiką kapitału ludzkiego jest to, że nie stanowi on własności przedsiębiorstwa, lecz jest jedynie przez nie wykorzystywany w czasie zatrudnienia pracownika. Odejście pracownika z firmy powoduje utratę pewnych umiejętności i zdolności;

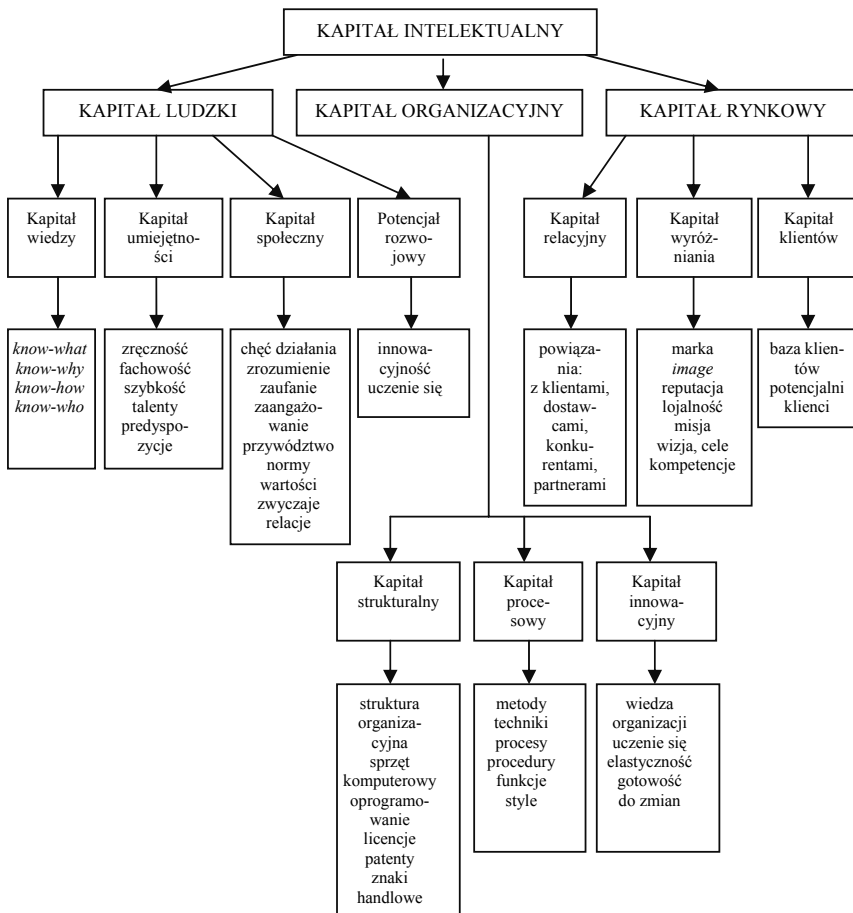
2. **Kapitał organizacyjny** to wszystkie elementy, które wspomagają pracę pracowników. Można go podzielić na kapitał strukturalny (występujący w postaci struktury organizacyjnej, a także posiadanego sprzętu komputerowego, oprogramowania, licencji, patentów itp.), kapitał procesowy (czyli procedury, procesy, techniki, metody itp., które mają wzmacniać efektywność pracy) oraz kapitał innowacyjny (odnosi się do umiejętności odnowy przedsiębiorstwa przez innowacje w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej). Kapitał organizacyjny jest efektem działań pracowników i może być własnością przedsiębiorstwa.

3. **Kapitał rynkowy** – jego podstawą są relacje z otoczeniem zewnętrznym, głównie z klientami, ale także dostawcami, konkurentami i partnerami. Kapitał ryn-

⁴ Por. A. Skonieczek, W.K. Szalkiewicz, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2007, nr 1, s. 36–37; D.H. Luthy, *Intellectual Capital and its Measurement*, s. 3–4, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf>; J. Jurczak, *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2006, nr 11, s. 43; G. Łukasiewicz, *Kapitał intelektualny organizacji – przegląd koncepcji i metod zarządzania*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu* nr 36, Poznań 2003, s. 168–169; M. Nycz, B. Smok, *Kapitał intelektualny nową wartością przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 1144, Wrocław 2006, s. 440–441; J.O. Paliszkievicz, *Ocena kapitału intelektualnego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „*Problemy Jakości*” 2004, nr 6, s. 20–21.

kowy to również renowa przedsiębiorstwa oraz lojalność klientów. Jest wartością firmy dzięki właściwym kontaktom z otoczeniem i wynikiem zaangażowania kapitału ludzkiego wspomaganego przez kapitał organizacyjny. Kapitał rynkowy może być własnością przedsiębiorstwa, zatem może być sprzedany. Jest on jednak elementem kapitału intelektualnego, którym najtrudniej zarządzać, gdyż jest usytuowany poza przedsiębiorstwem.

Rysunek 3. Struktura kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa



Przedstawiona struktura kapitału intelektualnego i różnorodność jego elementów składowych wskazuje na złożoność omawianej problematyki. Dokładna identyfikacja składników kapitału intelektualnego pozwala na lepsze zrozumienie jego istoty oraz podjęcie działań zmierzających do zwiększenia jego potencjału. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że wszystkie elementy składowe kapitału intelektualnego są ze sobą ściśle powiązane. Rozdzielenie kapitału ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego nie przyniesie pożądanych rezultatów i uniemożliwi tworzenie kapitału intelektualnego. Jego siła wynika z integracji oraz interakcji poszczególnych elementów. Do efektywnej pracy kapitału ludzkiego niezbędny jest kapitał organizacyjny, a kapitał rynkowy bez wsparcia kapitału ludzkiego i organizacyjnego nie spowoduje wzrostu kapitału intelektualnego. Nawet najlepsza marka czy znak towarowy nie przyniosą sukcesu przedsiębiorstwu, gdy jego pracownicy nie będą rozwijać swoich umiejętności lub zabraknie odpowiedniej struktury organizacyjnej czy infrastruktury innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

3. Modele zarządzania kapitałem intelektualnym

Jak wspomniano, efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego może przynieść przedsiębiorstwu znaczne korzyści, zwiększyć jego potencjał konkurencyjny i pomóc sprawnie funkcjonować w zmiennym otoczeniu. Ważne jest zatem umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym, co z uwagi na jego niematerialny charakter nie jest zadaniem prostym.

Do działań związanych z zarządzaniem kapitałem intelektualnym można zaliczyć⁵:

- a) zarządzanie kapitałem ludzkim – działania związane z kreowaniem, transferowaniem, wykorzystywaniem i ochroną wiedzy oraz umiejętności zatrudnionych pracowników; może ono obejmować takie działania, jak ułatwianie procesów tworzenia i przekazywania wiedzy, budowanie właściwego klimatu pracy, kształtowanie odpowiednich postaw, promowanie określonych wartości, na przykład lojalności i zaufania;
- b) zarządzanie systemem informacyjnym oraz tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych ułatwiających komunikację i kreatywność mających

⁵ E. Głuszek, *Kryzys a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1054, Wrocław 2004, s. 16.

na celu upowszechnienie sprawdzonych praktyk i szablonów organizacyjnych, a także działania związane z zarządzaniem wiedzą chronioną (patentami i licencjami) oraz wdrażaniem projektów, których celem jest mobilizacja zasobów wiedzy do ich lepszego wykorzystania;

- c) zarządzanie relacjami z partnerami zewnętrznymi, czyli klientami, dostawcami konkurentami, partnerami, mające na celu budowanie trwałych więzi opartych na wiarygodności i zaufaniu partnerów oraz umacnianiu pozytywnego wizerunku i reputacji firmy, a także jej marek.

Ponadto, aby efektywnie i właściwie zarządzać kapitałem intelektualnym oraz jego elementami składowymi, należy podjąć następujące działania⁶:

- a) identyfikację i kategoryzację kapitału intelektualnego;
- b) pomiar i przechowywanie informacji dotyczących kapitału intelektualnego;
- c) ochronę posiadanego kapitału intelektualnego;
- d) powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego – zbudowanie kultury przedsiębiorstwa, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą oraz zdobywanie nowej wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz;
- e) upowszechnianie koncepcji kapitału intelektualnego.

Jest wiele modeli i metod wspierających zarządzanie kapitałem intelektualnym. W niniejszym artykule zaprezentowano w zarysie najbardziej znane modele zarządzania kapitałem intelektualnym, takie jak Nawigator Skandii, monitor aktywów niematerialnych oraz zrównoważona karta wyników.

Nawigator Skandii⁷

Skandia to szwedzka firma ubezpieczeniowa utworzona w 1855 roku, która jako pierwsza stworzyła model zarządzania kapitałem intelektualnym, zwany Nawigatorem Skandii. Jest to model opracowany przez specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości współpracujących pod przywództwem L. Edvinssona.

⁶ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny, spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 79.

⁷ Opracowano na podstawie L. Edvinsson, M.S. Malone, *op.cit.*, s. 50–56; S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *op.cit.*, s. 138–142.

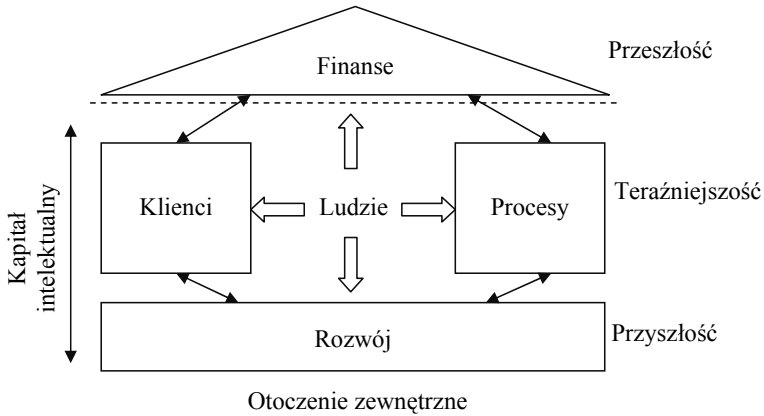
Nawigator Skandii to metafora domu. Obszar finansowy to dane i wskaźniki finansowe odzwierciedlające przeszłość organizacji. Obszar ten przedstawiono jako dach. Ściany domu zbudowane są z obszaru klientów i obszaru procesów, które symbolizują teraźniejszość przedsiębiorstwa. W centrum domu znajduje się obszar ludzki, który scala i oddziałuje na pozostałe elementy, a także jest jedyną aktywną siłą organizacji. Fundamenty domu to obszar rozwoju, który obrazuje, jak przedsiębiorstwo przygotowuje się do działania przyszłości. Model ten zaprezentowano na rysunku 4. Celem Nawigatora jest:

- a) spoglądać w dół – na miary; model powinien służyć jako przewodnik, ma łączyć zestaw mierników w spójne kategorie; nie jest tylko rodzajem bazy danych, lecz czymś w rodzaju pulpitu sterowania – poszczególne wskaźniki są uszeregowane w kategorie, a te w spójną całość;
- b) spoglądać w górę – w poszukiwaniu szerszych mierników wartości; gdy już są zebrane odpowiednie wskaźniki, Nawigator powinien zestawiać dane ze wszystkich kategorii i utworzyć tak zwane megawskaźniki, które można porównać z wynikami netto z rachunku zysków i strat lub z sumą bilansową;
- c) spoglądać na zewnątrz – na użytkownika; model powinien prezentować zrozumiałe i wyczerpujące informacje na temat kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

Grupa specjalistów tworząc Nawigator Skandii, opracowała również wiele wskaźników, mających na celu poznanie wartości kapitału intelektualnego.

Podsumowując, model Nawigatora Skandii pozwala monitorować działalność firmy i odkrywać niewykorzystany potencjał niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Nawigator Skandii jest narzędziem, które ułatwia podejmowanie przez kierownictwo decyzji strategicznych i dostarcza informacji inwestorom przy wycenie przedsiębiorstwa.

Rysunek 4. Nawigator Skandii



Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *op.cit.*, s. 56.

Monitor aktywów niematerialnych

Monitor aktywów niematerialnych opracował K.E. Sveiby. Jest to narzędzie mające na celu pomiar aktywów niematerialnych, umożliwiające prezentację w postaci liczbowej stopnia rozwoju kapitału intelektualnego i efektywność jego wykorzystania. Model ten w głównej mierze opiera się na wskaźnikach niefinansowych, które zdaniem K.E. Sveiby'ego powinny w niedługim czasie zająć miejsce wskaźników analizy finansowej⁸.

Monitor aktywów niematerialnych opiera się na podziale kapitału intelektualnego na trzy kategorie: strukturę zewnętrzną, strukturę wewnętrzną i indywidualne kompetencje. W ramach każdej kategorii wyróżnia się podkategorie: wzrost, odnowę, wydajność i stabilność⁹. Model ten zestawia wskaźniki, które wraz z komentarzem umożliwiają kontrolę i skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym.

Monitor aktywów niematerialnych często jest porównywany do zrównoważonej karty wyników. K.E. Sveiby podkreśla jednak, że jego model jest narzędziem ery wiedzy, natomiast zrównoważona karta wyników wciąż dotyczy ery produkcyjnej.

⁸ G. Łukasiewicz, *op.cit.*, s. 170.

⁹ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *op.cit.*, s. 142.

Zrównoważona karta wyników

Model zrównoważonej karty wyników został opracowany przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Koncepcja ta opiera się na analizie czterech perspektyw: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz innowacji i uczenia się. Model ten to kompleksowy system pomiaru i zarządzania w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem pomiaru i zarządzania aktywami niematerialnymi. Przedstawia propozycję rozwiązania problemów związanych z niewymiernością aktywów niematerialnych. Zrównoważona karta wyników przedstawia logicznie powiązany system mierników, ułatwiający połączenie aktywów materialnych z niematerialnymi, pozwala również skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym na poziomie strategicznym i operacyjnym, a jednocześnie monitoruje wyniki finansowe¹⁰.

Zakończenie

Obecnie obserwujemy wzrost znaczenia zasobów o charakterze niematerialnym, czyli kapitału intelektualnego. To właśnie kapitał intelektualny jest kluczowym zasobem, decydującym o potencjale przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Konieczne jest zatem poznanie jego istoty i identyfikacja elementów wchodzących w jego skład. Identyfikacja ta pozwoli lepiej zrozumieć kapitał intelektualny oraz określić działania związane z jego kształtowaniem. Ponadto właściwe wykorzystanie zasobów kapitału intelektualnego umożliwi osiągnięcie lepszych wyników przez przedsiębiorstwo, a tym samym zwiększenie jego potencjału gospodarczego.

Do zarządzania kapitałem intelektualnym opracowano wiele metod. Służą one głównie do pomiaru efektywności wykorzystania jego zasobów. Niestety, zarządzanie kapitałem intelektualnym nie jest zadaniem prostym. Wymaga od kadry zarządzającej bardzo dużego zaangażowania, doświadczenia, wyobraźni oraz umiejętności przewidywania. Efekty, które można osiągnąć dzięki dobrze wykorzystanym zasobom kapitału intelektualnego, są jednak godne poniesienia tak dużego wysiłku.

¹⁰ *Ibidem*, s. 145.

INTELLECTUAL CAPITAL AS A RESOURCE IN ENTERPRISE – CONCEPTION AND MODELS OF MANAGEMENT

Summary

Nowadays it is observed that the role of intangible assets rapidly increased. The intellectual capital has become the most important recourse in modern enterprises. The aim of this paper is to present the essence and structure of intellectual capital, as well as the most common methods of intellectual capital management taking place in modern organizations.

Translated by Karolina Beyer