



**Magdalena Rosińska-Bukowska**

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Biznesu i Handlu Międzynarodowego  
magdalena\_rosinska@uni.lodz.pl

**KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO KLUCZOWY  
CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ  
– WYZWANIA DLA MODELI ZARZĄDZANIA  
WSPÓLCZESNYMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI**

**Streszczenie:** Współcześnie pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest w coraz większym stopniu pochodną kreatywności i innowacyjności jego kapitału intelektualnego (KI), który staje się mnożnikiem zgromadzonego kapitału ekonomicznego. Celem opracowania jest próba wskazania rekomendacji dla zmian w modelach zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, adekwatnych do wzrostu roli kapitału intelektualnego jako czynnika przewagi konkurencyjnej – na podstawie badań pilotażowych obejmujących analizę modeli rozwojowych światowych liderów sektorów: elektronicznego, motoryzacyjnego, farmaceutycznego, petrochemicznego (klasyfikowanych w World Investment Report 2000-2015). W artykule przedstawiono dylematy teoretyczne dotyczące definiowania elementów KI oraz odwołano się do kwestii wpływu rosnącego znaczenia KI jako czynnika przewagi konkurencyjnej na zmiany w systemie organizacyjno-zarządczym przedsiębiorstwa. Dokonano przeglądu modeli zarządzania, dedykowanych firmom starającym się dostosować do nowych wyzwań, a następnie zestawiono je z wynikami badań pilotażowych. Podkreślono, że kluczowa dla kreacji przewagi konkurencyjnej staje się znajomość subkategorii budujących KI danej firmy oraz sukcesywne uwzględnianie ich w modelu zarządzania.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, przedsiębiorstwo, kapitał intelektualny, zarządzanie.

**JEL Classification:** O34, F23, L20, J24, M14.

## Wprowadzenie

Współcześnie pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest w coraz większym stopniu pochodną kreatywności i innowacyjności jego kapitału intelektualnego (KI). Teza ta jest właściwie bezdyskusyjna. Równocześnie w literaturze przedmiotu brakuje zarówno jednoznacznego zdefiniowania samego pojęcia „kapitału intelektualnego”, jak i jego elementów składowych (subkategorii) oraz ich wpływu na efektywność przedsiębiorstwa. W konsekwencji brak jest stosownych rekomendacji dla zmian w modelach zarządzania współczesnymi organizacjami, które byłyby adekwatne do nowych wyzwań – wzrostu roli KI jako czynnika przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

KI jest najczęściej postrzegany jako system aktywów przedsiębiorstwa ukrytych w relacjach, stąd nieodzwierciedlany wprost w sprawozdaniach finansowych [Ross, Ross, 1997, s. 38]. Jego siła i specyfika polega jednak na tym, że oddziałuje na firmę zarówno na bieżąco, jak i w przyszłości. W konsekwencji w badaniach widoczny jest systematyczny wzrost zainteresowania rosnącą rolą sieci relacji, modeli współpracy jako istotnych parametrów w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Badacze wskazują na zróżnicowane typy relacji i konieczność ich uwzględniania w koncepcjach zarządzania [Klimas, 2016, s. 80-97; Kourtit, Nijkamp, van Vught, 2014, s. 235-257; Reagans, Zuckerman, 2001, s. 502-517]. Z punktu widzenia niniejszych rozważań istotne jest jednak to, że wszystkie te typy powiązań: wewnątrz struktur organizacji, jak i na zewnątrz (w ramach wielopoziomowej sieci relacji organizacyjnych), sformalizowanych i nieformalnych, własnościowych, strategicznych, kooperacyjnych etc., można określić jako budujące kapitał intelektualny organizacji. Dla wydobycia pełnego potencjału tych sieci relacji w procesie długookresowego budowania konkurencyjności ważne jest zidentyfikowanie ich wpływu na poszczególne subsystemy KI.

Celem opracowania jest próba wskazania kluczowych rekomendacji dla przedsiębiorstw, które chciałyby poprawić swoją pozycję konkurencyjną, opierając się na już zdobytym potencjale – kapitale ekonomicznym, poprzez udoskonalenia w posiadanych zasobach KI (w tym dzięki zidentyfikowaniu jego kluczowych składowych i oddziałujących na nie typów relacji). Artykuł podzielono na trzy części. W pierwszej przedstawiono syntetycznie kluczowe dylematy teoretyczne dotyczące kapitału intelektualnego. W drugiej starano się wskazać wpływ rosnącego znaczenia KI jako czynnika przewagi konkurencyjnej na system organizacyjno-zarządczy współczesnego przedsiębiorstwa. W ostatniej części dokonano przeglądu modeli zarządzania, dedykowanych organizacjom starającym

się dostosować do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, w celu wskazania rekomendacji umożliwiających poprawę efektywności zarządzania dzięki znajomości subkategorii budujących KI i ich rosnącej roli w procesie kreacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

## **1. Kapitał intelektualny – dylematy definicyjne i metodologiczne**

Koncepcja kapitału intelektualnego (KI) jest dyskutowana w literaturze przedmiotu od dość dawna, jednak w efekcie tych dyskusji pojawiają się jedynie kolejne definicje pojęcia [Choong, 2008, s. 609-693], a także dylematy dotyczące skuteczności pomiaru czegoś niemierzalnego [Wall, Kirk, Martin, 2004; Petty, Guthrie, 2000, s. 155-176]. Wielu badaczy słusznie akcentuje rolę kapitału ludzkiego (KL) jako fundamentu KI, przyjmując, że na KI składają się kapitał ludzki (KL) oraz kapitał relacyjny/klienta i kapitał organizacyjny/strukturalny [np. Ross, Ross, 1997; Stewart, 2001; Bontis, 2001; Stahle, Stahle, Aho, 2011]. Analizując jednak rozliczne definicje, adekwatne wydaje się raczej stwierdzenie, że KI to efekt synergii współdziałających aktywów niematerialnych, w których KL stanowi element przenikający wszystkie typy tych aktywów i spajający je w system. Podział tych aktywów na jednorodne kategorie jest trudny, na co wskazują zbieżne, ale nie jednolite klasyfikacje elementów KI. Z uwagi na fakt, że rola kapitału ludzkiego jest bezsporna, ale jednocześnie KL nie jest wystarczający jako samodzielny do zbudowania kapitału intelektualnego, zasadne wydaje się uznanie jego integrującej funkcji w KI. Takie podejście uzasadnia m.in. definiowanie KI jako aktywów przedsiębiorstwa ukrytych w relacjach, w głowach wszystkich typów interesariuszy (pracowników, kooperantów, klientów, akcjonariuszy etc.). W efekcie możliwe jest docenienie jego wkładu w kreację mechanizmów relacyjnych dotyczących sfery organizacyjnej, innowacji, jak również kontaktów z szeroko rozumianym otoczeniem (zewnętrznym i wewnętrznym). Konsekwencją takiego modelu jest uznanie, że trzy podstawowe subkategorie KI we współczesnym przedsiębiorstwie, korzystającym z dobrodziejstw i wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, stanowią: kapitał organizacyjny (KORG), kapitał innowacyjny (KINN), kapitał instytucjonalny (KINS) [Rosińska-Bukowska, 2012, s. 97-112], spajane dzięki aktywności wszechobecnego kapitału ludzkiego w KI.

Przyjęcie takiego ujęcia pozwala na zaakcentowanie kluczowej roli wiedzy, która jest najważniejszym aktywem organizacji [Miller, Whiting, 2005; Brennan, Connel, 2000, s. 206-240] decydującym o: efektywności systemu organizacyjnego (KORG), tworzeniu innowacyjnych produktów i usług (KINN), skuteczności rozwiązywania problemów pojawiających się w dynamicznie rozwijającym się

otoczeniu (KINS). Kapitał oparty na wiedzy składa się m.in. z: *know-how*, wykształcenia, kwalifikacji, umiejętności, predyspozycji, zdolności kapitału ludzkiego [Edvinsson, Malone, 2005, s. 17], przy równoczesnym wskazaniu, że wiedza KL jest niezbędna, ale nabiera swojej mocy sprawczej dopiero poprzez budowanie relacji, dzięki przedsiębiorczości, kreatywności, innowacyjności, znajomości zasad globalizacji, kooperencji etc. W efekcie w organizacji wykształcają się nowe obszary kapitału odpowiedzialnego za jej sukces, obejmujące sferę relacji organizacyjnych, proinnowacyjnych i społeczno-instytucjonalnych. KI obejmuje zatem m.in. [Klaila, 2000]: wiedzę, umiejętności, twórczość, doświadczenie kapitału ludzkiego (aktywa ludzkie); wszelkie materialne i niematerialne efekty działania tego kapitału (w tym patenty, prawa autorskie, publikacje etc.); wypracowane modele zachowań, takie jak: kultura organizacyjna, procesy, procedury, kanały komunikacji i dystrybucji (aktywa strukturalne) oraz markę, reputację, relacje z otoczeniem, *goodwill* (aktywa firmowe).

Podsumowując rozważania dotyczące roli KI dla współczesnego przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że jego wpływ na pozycję podmiotu jest obecnie doceniany przez większość badaczy, jak również praktyków. Potwierdza to m.in. wykorzystywanie konkretnych wskaźników, za pomocą których zarząd ocenia ekonomiczne efekty oddziaływania poszczególnych parametrów KI (czyli pozaekonomicznych składników kapitału) na konkurencyjność i potencjał wzrostu organizacji [Alcaniz, Gomez-Bezares, Roslender, 2011, s. 104-117]. Bazują one na uwzględnieniu: perspektywy struktury organizacyjnej, w tym czasu i liczby ustanowionych powiązań sieciowych (KORG); perspektywy modelu rozwojowego, w tym zasad budowania marki, wdrażania nowych rozwiązań (KINN); perspektywy efektywności wykorzystania globalnego otoczenia instytucjonalnego na rynku międzynarodowym (KINS). To one decydują o efektywności eksploracji (nie eksploatacji) zgromadzonego kapitału ekonomicznego (KEK), wskazując, że we współczesnym świecie sieć relacji organizacyjnych, proinnowacyjnych i instytucjonalnych jest fundamentem zdolności do kreacji wartości społeczno-ekonomicznych [Andelin, Karhu, Junnila, 2015, s. 446-453] decydujących o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej.

## **2. System organizacyjno-zarządczy przedsiębiorstwa a wzrost znaczenia kapitału intelektualnego**

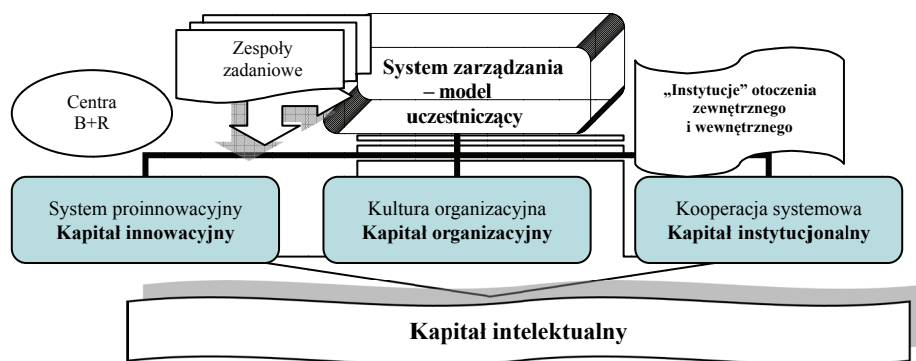
W celu przedstawienia znaczenia kapitału intelektualnego dla systemu organizacyjno-zarządczego przedsiębiorstwa zasadne jest odwołanie się nie tylko do klasycznych teorii zarządzania, ale także szkoły behawioralnej. Klasyczne

teorie skupiają się bowiem na kluczowych procesach, funkcjach i umiejętnościach istotnych dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Natomiast nurt behawioralny wzbogaca to ujęcie o analizy dotyczące roli powiązań nieformalnych, zasad budowania kontaktów interpersonalnych, wskazując także na rolę czynników motywujących do określonego postępowania. Znaczące dla niniejszych rozważań jest podkreślenie, że konieczne jest równoległe wykorzystywanie obu podejść, a w konsekwencji przyjęcie tzw. podejścia integrującego, łączącego ujęcie systemowe oraz sytuacyjne.

Wyłaniający się nowoczesny model zarządzania strategicznego opiera się na podejściu systemowo-sytuacyjnym i podkreśla rolę kapitału intelektualnego, czyli zasobów wiedzy tkwiących w relacjach organizacji na wielu poziomach. Kluczowe cechy strategii to synergia i entropia systemu. Organizacja działa jako system zorientowany wokół wspólnego celu, który dzięki tym cechom uzyskuje efektywność wyższą niż jego części składowe, gdyby działały samodzielnie. Skuteczność metod zarządzania zależy od umiejętności oceny sytuacji (bieżącej i perspektywicznej) z uwzględnieniem wymogów kreowanych przez instytucje otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego (KINS). Równoległe budowanie elastycznych relacji organizacyjnych (KORG) pozwala na właściwe pokierowanie elementami przedsiębiorstwa (i pośrednio jego sieci) w taki sposób, aby utrzymywały stale maksymalną wydajność indywidualną, a dzięki połączeniu kreowały efekt synergii – kreacja innowacyjnych rozwiązań (KINN). Wiedza jest odpowiednikiem KI jako zasobu o charakterze zintegrowanym, obejmującym kapitał innowacyjny, organizacyjny i instytucjonalny. Oznacza to zastąpienie instrumentalnego traktowania elementów przedsiębiorstwa podejściem podmiotowym (integracja koncepcji zarządzania neoadministracyjnego i „zhumanizowanego” zarządzania naukowego). Takie podejście wymaga wskazania nowych funkcji dla systemów zarządzania.

Kluczowe jest zbudowanie interaktywnego systemu informacyjno-decyzyjnego. Oznacza to wypracowywanie standardów z uwzględnieniem twardych mierników efektywności oraz miękkich parametrów zgodnych ze specyfiką relacji organizacyjnych, proinnowacyjnych, instytucjonalnych. System można określić mianem prokreatywnego zarządzania, w którym ważne miejsce zajmują instrumenty pobudzania kreatywności poszczególnych uczestników. Odpowiednie sformułowanie funkcji organizacyjno-zarządczych pozwala stworzyć przedsiębiorstwu system powiązań umożliwiający dostosowywanie się do zmieniającej się sytuacji rynkowej dzięki kapitałowi tkwiącemu w tych relacjach (podsystemach KORG, KINN, KINS).

Najtrudniejsze jest znalezienie modelu zarządzania odpowiedniego dla konkretnego przedsiębiorstwa poprzez dopasowanie do kultury organizacyjnej jako podstawy budowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych oraz zasad przepływu wiedzy. Jedynym wymogiem modelu, który można nazwać współczesnym sukcesogennym schematem, jest jego uczestniczący charakter. Uczestniczący model zarządzania opiera się na koordynacji działań względnie niezależnych elementów składowych (nawet w przypadku zależności kapitałowej posiadają znaczną autonomię, np. markę). Spoiwem jest z kolei wspólna wizja rozwoju oraz zaakceptowane fundamentalne wartości kultury organizacyjnej. Dla efektywności zarządzania od członków systemu są wymagane: samoorganizacja pracy własnej, poczucie odpowiedzialności za wszystkie wdrażane przedsięwzięcia, partycypacja w kreacji strategii. Oznacza to, że wzrost roli KI wymaga z jednej strony zrozumienia idei podejścia systemowego, czyli konieczności stałego obserwowania oraz analizowania stanu i potencjału poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa – zwłaszcza tych miękkich, trudno mierzalnych, a z drugiej strony docenienia podejścia sytuacyjnego, dynamicznego przebudowywania systemu – różnicowania funkcji i zadań, koordynacji i integracji działań wyspecjalizowanych, często rozproszonych elementów systemu o różnych konfiguracjach. Dlatego kluczowe znaczenie w nowym modelu ma tworzenie i rozwijanie sieci relacji jako pomostów stałej współpracy z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Ujawnia to istotność podsystemów KI dla efektywności zarządzania. W modelu uczestniczącym wiedza jest kategorią odwołującą się do KORG, KINN i KINS. Widziana jest jako synergiczna wartość wynikająca z kumulacji subkategorii kapitału intelektualnego (rys. 1).



**Rys. 1.** Subkategorie kapitału intelektualnego

Źródło: Na podstawie: Rosińska-Bukowska [2012, s. 126].

Kluczowa dla niniejszych rozważań jest konstatacja, że z uwagi na fundamentalne znaczenie KI dla współczesnego przedsiębiorstwa jest wymagana adekwatna modyfikacja systemu organizacyjno-zarządczego w celu budowania relacji organizacyjnych, proinnowacyjnych i społeczno-instytucjonalnych, dzięki którym przedsiębiorstwo ma możliwości kreacji wartości społecznie-ekonomicznych stanowiących fundament jego długookresowego zrównoważonego rozwoju. W tym sensie za wartość uniwersalną dla wszystkich typów współczesnych systemów organizacyjno-zarządczych może być uznana wiedza (cztery jej kategorie: konceptualna, doświadczalna, rutynowa, syntetyczna<sup>1</sup> [Nonaka, Toyama, Konno, 2000, s. 5-34]) tkwiąca w relacjach. Stanowi ona potencjał, który dopiero w procesie przetwarzania w organizacji nabiera rzeczywistej wartości, dlatego przedsiębiorstwa dążą do bycia organizacjami opartymi na wiedzy i w tym celu poszukują adekwatnego modelu zarządzania.

### **3. Wykorzystanie subkategorii kapitału intelektualnego w kreowaniu długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa – wymogi adekwatnego modelu zarządzania**

Strategia konkurencyjna stała się determinantą zmian w modelach zarządzania współczesnych przedsiębiorstw – to niemal truizm. Mniej uwypuklane jest jednak to, w jaki sposób przedsiębiorstwa praktycznie wprowadzają zmiany w systemie organizacyjno-zarządczym. Podczas analizy modeli biznesowych wiodących przedsiębiorstw najbardziej charakterystyczne jest to, że można odnaleźć w nich elementy wcześniej znanych i często nawet krytykowanych koncepcji, np.: *Business Process Reengineering* (BPR), *X-Engineering* (X-E), *Lean Management* (LM), *Time Based Management* (TBM) [Hässig, 1994, s. 250-262; Womack, Jones, Roos, 1994; Homburg, Hock, 1998; Horvath, Mayer, 2002, s. 48-54]. Potwierdzają to m.in. prowadzone badania własne. Przeprowadzone zostało badanie pilotażowe dla wybranych podmiotów – wiodących korporacji transnarodowych będących liderami swoich sektorów. Badaniem objęto po sześć przedsiębiorstw każdego z czterech sektorów. W sektorze elektronicznym: GE, Siemens, IBM, Sony, HP; motoryzacyjnym: Toyota, Ford, VW, Daimler, BMW, Honda; farmaceutycznym: Roche, Pfizer, Sanofi, J&J, GlaxoSmithKline, Bayer; petrochemicznym: Shell, BP, Exxon, Total, Chevron, ConocoPhillips. Analizie

---

<sup>1</sup> Wiedza konceptualna: obrazy, symbole i język tworzące koncepcję produktu. Wiedza doświadczalna: cicha, emocjonalna, ucieleśniona, energetyczna, rytmiczna. Wiedza rutynowa: osadzona w praktyce, *know how*, rutyny organizacyjne, kultura organizacyjna. Wiedza syntetyczna: jawna – specyfikacje, bazy danych, licencje, patenty.

poddano modele biznesowe wskazanych przedsiębiorstw w wybranych sektorach klasyfikowanych stale w *World Investment Report* w latach 2000-2015 w rankingu *Top 100 Non-financial Transnational Corporations* (UNCTAD).

Badanie obejmowało szczegółową analizę założeń strategii rozwojowych badanych przedsiębiorstw zamieszczonych w publikowanych przez te podmioty oficjalnych raportach rocznych. Materiał badawczy to kilkusetstronicowe raporty (minimum z dekady dla każdego z podmiotów) mające za zadanie zobrazowanie interesariuszom danej organizacji wizji i misji podmiotu, filarów rozwojowych podmiotu, kondycji, oferty, perspektyw, struktury organizacyjnej etc. Badanie polegało na wyszukiwaniu w tych tekstach elementów odpowiadających kategoriom wskazanym jako kluczowe zmiany charakterystyczne dla współczesnych modeli zarządzania.

W etapie pierwszym, analizując opisowe (wielostronicowe) raporty korporacji, starano się zidentyfikować elementy, które mogłyby być wypełnieniem modelu P. Senge jako wzorca przyjętego za bazę teoretyczną badań. Wskazane przez P. Senge [1998, s. 26-28] elementy (mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się, myślenie systemowe) stanowią bowiem, zgodnie z wcześniejszymi badaniami autorskimi nad filarami strategii konkurencyjności najpotężniejszych korporacji transnarodowych będących liderami globalnych sieci biznesowych [Rosińska-Bukowska, 2012], kluczowe czynniki sukcesu liderów rynkowych w XXI w.

W etapie drugim niniejszego badania pilotażowego wyodrębnione na podstawie analiz strategii przedsiębiorstw elementy „wpisano” w znany model – koncepcję P. Senge. Zidentyfikowano konkretne, wspólne elementy podlegające dalszej ocenie – dla każdej kategorii wskazano 2-3 badane dalej elementy.

Ostatnim etapem badania była ocena znaczenia konkretnego parametru, czyli badanie przypisywanej mu w strategii korporacji siły oddziaływania jako determinanty sukcesu konkretnego podmiotu. Analiza miała na celu ustalenie, czy dany element jest eksponowany jako kluczowy, istotny czy jedynie jako jeden z wielu walorów modelu rozwojowego wiodących przedsiębiorstw danego sektora.

W efekcie przeprowadzonych badań dostrzeżono, że istota dokonywanych zmian strategicznych tkwi w kreatywności łączenia nawet alternatywnych względem siebie modeli, poszukiwaniu na tej bazie własnej ścieżki rozwoju poprzez eksponowanie elementów będących efektem budowania wartości dodanej do znanego i akceptowalnego standardu. Efektywne modele biznesowe (oceniając efektywność poprzez pryzmat parametrów ilościowych – aktywów, sprzedaży,



zysku, wartości marki/marek w portfelu podmiotu<sup>2</sup>) stanowią kreatywną kompilację cech wielu typów organizacji: procesowej, uczącej się, inteligentnej, fraktalnej, modularnej, sieciowej, wirtualnej [Drucker, 1988, s. 242-266; Quinn, 1992; Picot, Reichwald, Wigand, 1996; Dawidow, Malone, 1998; Wernecke, 1999]. Recepta na sukces wydaje się prosta – znalezienie adekwatnych do indywidualnych potrzeb danego przedsiębiorstwa cennych elementów w tych koncepcjach i ich eksploracja. Kluczowe jest jednak dobranie i dopasowywanie modelu zarządzania do konkretnych warunków, w tym posiadanego potencjału bazowego – KEK. W tym celu konieczne jest zidentyfikowanie składowych poszczególnych subkategorii kapitału intelektualnego danego przedsiębiorstwa – wskazanie filarów KORG, KINN, KINS w konkretnym przypadku.

Dla wskazania kluczowych rekomendacji dla przedsiębiorstw, które chciałyby poprawić swoją pozycję konkurencyjną poprzez udoskonalenia w posiadanych zasobach KI, istotne jest ustalenie, które z tych parametrów mają charakter uniwersalny, np. niezależnie od branży. Na podstawie badań pilotażowych zaobserwowano, że pierwszym krokiem w przebudowie modelu organizacyjno-zarządczego było zwykle odejście od tradycyjnego podziału na odizolowane (liczne) działy i zastąpienie ich elastycznymi (mniej licznymi) zespołami procesowymi. Dostrzeżono konieczność budowania przewagi na pomysłach tkwiących w głowach menedżerów [Hirzel, 1993, s. 73-77], którzy poszukując adekwatnego modelu zarządzania, odwoływali się do znanych wzorców. Oznaczało to jednak konieczność restrukturyzacji polegającej na uaktywnieniu wewnętrznej współpracy w ramach sieci relacji – wymiana doświadczeń, wiedzy, dobrych praktyk dotycząca wszystkich podsystemów: zasad organizacji (KORG), tworzenia innowacji (KINN) i budowania powiązań z otoczeniem instytucjonalnym (KINS). Cel zaobserwowanych zmian (tabela 1) to stałe podnoszenie wartości poszczególnych kategorii KI, decydującej o długookresowej przewadze konkurencyjnej.

**Tabela 1.** Wyniki badań pilotażowych – zestawienie wyników obserwacji zmian w modelach biznesowych\*

Zaobserwowane zmiany w modelu zarządzania	Sektor elektroniczny	Sektor motoryzacyjny	Sektor farmaceutyczny	Sektor petrochemiczny
1	2	3	4	5
Reorganizacja działów produkcyjnych i geograficznych	+++	+++	++	++
Powołanie zespołów procesowych	++	+++	+++	++
Intensyfikacja współpracy wewnętrznej i zewnętrznej	++	+++	+++	++

<sup>2</sup> Badania wskazanych parametrów przeprowadzono dla wybranych podmiotów w latach 2000-2015.

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5
Transfer wiedzy. Centra koordynacji. Centra kompetencji	+++	+++	+++	++
Redefinicja obsługiwanych segmentów rynku	+++	++	++	+
Moduły zorientowane na klienta	+++	++	++	+
Czas jako parametr strategiczny	++	+++	+++	++
Standardy globalne i lokalne zróżnicowanie	++	+++	+++	++
Kreacja wartości społeczno-ekonomicznych, CSR	+++	+++	+++	++

\* Badaniu poddano modele biznesowe (filary strategii) liderów rynkowych. Analiza miała na celu ustalenie, czy dany element jest eksponowany jako kluczowy (+++), istotny (++), nowo wprowadzony (+) walor w modelu rozwojowym wiodących przedsiębiorstw danego sektora.

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie badania można stwierdzić, że przedsiębiorstwa zdecydowanie doceniają KI jako mnożnik zgromadzonego KEK. Wskazują trzy subsystemy KI o kluczowym znaczeniu dla tego procesu:

- struktury – wewnętrzne i zewnętrzne (zorganizowane, aby służyć transferowi wiedzy, a nie czysto transakcyjne; spłaszczone; oparte na budowaniu ciągu procesów kreacji wartości; poddawane systematycznej reorganizacji w rytm obserwowanych zmian);
- innowacje – produktowe, procesowe, organizacyjne (stale i szybko wdrażane dla konkretnych segmentów/modułów; koordynowane w systemie z wykorzystaniem kluczowych kompetencji członków);
- instytucje – zasady budowania relacji ze zróżnicowanym otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym (intensyfikacja różnorodnych form współpracy, kreacja wartości społeczno-ekonomicznych, działania społecznie odpowiedzialne).

Mnożnikowe działanie tak postrzeganego KI opiera się m.in. na skoncentrowaniu przedsiębiorstwa na zaspokajaniu potrzeb dobrze zdefiniowanych segmentów rynku, uznaniu czasu za parametr o znaczeniu strategicznym oraz przesunięciu punktu ciężkości na wytwarzaną wartość dodaną do standardu (KINN). Wartość tego unikatowego elementu (ponad uznany za bazę standard) jest weryfikowana akceptacją zróżnicowanego (w tym z uwagi na specyfiki lokalne w ramach rynku globalnego) klienta. Stąd w modelach zarządzania, adekwatnych do globalnego rozkładu aktywności podmiotów, jest wymagana modularyzacja. Oznacza to wewnątrzorganizacyjną restrukturyzację opartą na integrowaniu zorientowanych na klienta modułów (relatywnie małych jednostek procesowych) poprzez sprawny podsystem organizacyjny (KORG). Pozwala to na two-

zenie ofert globalnych opartych na wspólnych wartościach, a zarazem zróżnicowanych z uwagi na multiinstytucjonalne otoczenie podmiotu (KINS). Najważniejszym wyzwaniem jest zdolność kreacji wartości społecznie-ekonomicznych łączących standard uniwersalny z wymogami i oczekiwaniami zróżnicowanych grup interesariuszy ulokowanymi wewnątrz i na zewnątrz systemu przedsiębiorstwa.

W ten sposób przedsiębiorstwo staje się systemem procesów, wiązką zespołowo realizowanych zadań, wzajemnie się pobudzających w celu ciągłego stymulowania ulepszeń i osiągania efektu przewagi konkurencyjnej dzięki synergii subkategorii KI. Należy podkreślić, że w miarę rozwijania systemu pojawia się potrzeba racjonalnego jego odchudzenia polegającego na standaryzacji oraz udoskonalaniu podstawowych elementów procesu wewnątrz danej organizacji. Dla poprawy efektywności przepływu wiedzy wymagane jest możliwe uproszczenie procedur i spłaszczanie struktur hierarchicznych.

Konkludując, dla uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników kluczowe znaczenie ma wiedza, ciągle doskonalenie procesów [Fahey 1999, s. 65-85], a w konsekwencji sieci relacji. Oznacza to, że jako fundamentalne zasady rozwoju współczesnych przedsiębiorstw w istocie są akceptowane założenia sieciowej organizacji uczącej się, która może w poszczególnych swoich częściach wykorzystywać także atrybuty innych modeli (np. moduły, fraktale). Kapitalne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa ma dobór adekwatnych dla poszczególnych jednostek koncepcji, który decyduje o skuteczności implementacji założeń teoretycznych. Ocenę mechanizmu transmisji idei w działanie można oprzeć na pięciu dyscyplinach, których zintegrowanie stanowi o sile organizacji [Senge, 1998, s. 26-28]; są to: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się, myślenie systemowe. To one pozwalają na ciągłe uczenie się i kreację nowych rozwiązań, wdrażanie wiedzy w produktach, procesach, strukturach. Kluczowe jest zatem to, że współczesne przedsiębiorstwo musi stanowić system naczyń połączonych, w którym poszczególne elementy ciągle zdobywają nowe umiejętności i kompetencje (KINN i KINS), a struktura organizacyjna (KORG) stanowi krwiociąg systemu służący możliwie szybkiej internalizacji wiedzy. Uczenie się ma charakter pulsacyjny – impulsy pochodzą od najaktywniejszych członków przedsiębiorstwa (centra kompetencji/koordynacji), nadających rytm zmianom. Dopiero w wyniku wirusowego rozpowszechniania w całym systemie zaakceptowane wzorce powodują mnożnikowe zmiany – jest to efekt przenikania się i współdziałania wszystkich podsystemów KI. W badanych przedsiębiorstwach zaobserwowano, że wartości wskazywane jako kluczowe dla modelu zarządzania, sprzyjającego poprawie pozycji rynkowej, są zasadniczo zgodne z koncepcją P. Senge (tabela 2).

**Tabela 2.** Wyniki badań pilotażowych – zestawienie obserwacji

Wartości wskazywane jako kluczowe (filary modeli biznesowych)	Sektor elektroniczny	Sektor motoryzacyjny	Sektor farmaceutyczny	Sektor petrochemiczny
Mistrzostwo osobiste (wiodąca marka/marki, pozycja rynkowa, reputacja)	+++	+++	++	++
Modele myślowe (zasady obiegu wiedzy, koncepcja budowy struktur)	++	+++	+++	++
Wspólna wizja (wytyczony cel rozwojowy, wspólne wartości i priorytety)	++	+++	+++	++
Zespołowe uczenie się (zespoły międzydziałowe, przepływ wiedzy w systemie, spirala innowacji)	+++	+++	+++	++
Myślenie systemowe (łańcuchy kreacji wartości dodanej, wartości społecznie użyteczne)	+++	++	+	+

+++ kluczowe znaczenie w modelu biznesowym; ++ istotne; + jeden z elementów koncepcji zarządzania.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, analiza wskazywanych przez przedsiębiorstwa priorytetów rozwojowych wykazała, że konieczne jest zapewnienie sprawności internalizacji wiedzy w całym (zwykle wielopoziomowym) systemie organizacyjnym poprzez stworzenie stosownych mechanizmów dzielenia się wiedzą między członkami organizacji. Oznacza to, że samo przyjęcie nawet najdoskonalszego rozwiązania modelowego nie jest wystarczającym warunkiem do uzyskania odpowiednich efektów. Tym samym należy podkreślić, że kluczowa jest korelacja między posiadanym przez przedsiębiorstwo potencjałem konkurencyjnym (w tym kapitałem ekonomicznym) a przyjmowanym modelem zarządzania zgromadzoną wiedzą (adekwatnym do poziomu rozwoju podsystemów KI). Można zaryzykować twierdzenie, że mnożnikowe działanie KI polega na umiejętnym skorelowaniu wiedzy z odpowiednią kulturą organizacyjną i siłą systemu ekonomicznego przedsiębiorstwa (skumulowanym KEK) w celu uzyskania efektów synergicznych. Inteligentną można nazwać dopiero organizację, która jest zdolna, bazując na silnym fundamencie KEK, wykorzystywać wyselekcjonowane metody budowania długookresowej pozycji konkurencyjnej, stosowne do posiadanej wyjściowej pozycji konkurencyjnej, zdolności konkurencyjnych i potencjału konkurencyjnego [Rosińska-Bukowska, 2016, s. 5-13]. Należy pamiętać, że siłę przedsiębiorstwa budują jego doświadczenia z przeszłości (historia i pamięć) oraz teraźniejszości (realia rynkowe, marka, prestiż, uznanie społeczne), a także

sformułowane jako wyzwania na przyszłość cele, misja, wizja [Brooking, 1999, s. 4-5]. Immanentną cechą systemu zarządzania odwołującego się do KI powinna być świadomość jego dynamicznego charakteru. Model zarządzania musi się opierać na idei interaktywnego, uczącego się otoczenia wewnętrznego (relacjach w ramach KORG) oraz zwróceniu uwagi uczestników systemu na kontekstowość wiedzy (KINS) i znaczenie jej umiejętnego użycia w swoim obszarze dla poprawy indywidualnych wskaźników efektywności (KINN). W ten sposób niejako automatycznie podwyższany jest standard, stanowiący bazę minimum do kolejnych innowacyjnych rozwiązań – następuje kreacja wartości dodanej do stale ewoluującego standardu dzięki wykorzystaniu wszystkich podsystemów KI.

Konkludując, jako kluczowe wytyczne dla systemów zarządzania adekwatnych do nowych wyzwań, a uwzględniających rolę KI w budowaniu konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa, można wskazać:

- dzielenie się wiedzą – zarządzanie kapitałem wiedzy zgromadzonym w systemie w celu stałej kreacji nowych rozwiązań na wielu poziomach (KINN);
- sieciowość – strategia otwartości prorozwojowej, systematyczne rozwijanie sieci zróżnicowanych typów relacji (KORG);
- kooperencję – zdolność łączenia współpracy i konkurencji zróżnicowanych interesariuszy systemu na bazie idei zrównoważonego rozwoju (KINS);
- nastawienie na kreację wartości dodanej do stale ewoluującego standardu – dążenie do efektywności opartej na synergii strategicznej (KEK pomnażany w długim okresie dzięki rozwojowi wszystkich podsystemów KI).

Fundamentem kreowania i rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa jest bez wątpienia wiedza – wiedza o rynku, konkurentach, klientach, zależnościach, tendencjach etc. Zarządzanie posiadaną i pozyskiwaną stale wiedzą jest kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. W tym celu przedsiębiorstwo podejmuje się kreowania zbiorowej, instytucjonalnej wiedzy [Sarvary, 1999, s. 95], powstałej w efekcie łączenia procesów tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, implementacji i eksploatacji wiedzy [Skyrme, 1999, s. 59]. Na tej podstawie, czyli umiejętnym wykorzystaniu wszystkich podsystemów KI, jest generowane bogactwo – przewaga konkurencyjna [Bukowitz, Williams, 2000, s. 2]. Oznacza to, że warunkiem koniecznym rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa jest zdolność do wielopłaszczyznowej współpracy nawet z dotychczasowymi konkurentami [Klimas, 2015, s. 127-155]. Wymaga to uwzględnienia w modelu zarządzania zasad nieustannego rozwijania wielopoziomowej sieci relacji. Fundamentem organizacji musi być jednak nie tyle tradycyjny system zależności organizacyjnych, co wzajemne zaufanie partnerów stanowiące esencję KI. Sprawdzone relacje, w tym organizacyjne, innowacyjne i instytucjo-

nalne, pozwalają na pogłębianie współpracy w różnym tempie i zakresie. Wykorzystując taki model struktur, przedsiębiorstwa są zdolne budować elastyczne układy produktowo-geograficzne [Strader, Lin, Shaw, 1998, s. 75-94], pozostawiające względną swobodę jednostkom składowym (glokalizacja), bazujące na uświadomionej konieczności zależności i wymogu współpracy między względnie samodzielnymi podmiotami (kooperacja). Oznacza to, że model zarządzania w miejsce ścisłej kodyfikacji sposobów działania, jak również hierarchicznych metod ich upowszechniania wprowadza koncepcje samoorganizacji i regulacji. Najczęściej następuje niejako automatyczna konwergencja podmiotów uczestniczących rozumiana jako upodabnianie się do siebie w wyniku współistnienia będącego wyrazem akceptacji dla pewnych uniwersalnych norm, zasad i wartości – relacji instytucjonalnych. Taki model zarządzania sprzyja efektowi przyspieszonego doganiania [Solow, 1956, s. 65-94; Swan, 1956, s. 334-361] najwyższych standardów. Rozwijający się subsystem instytucjonalny (KINS) stanowi sieć warunków środowiskowych, które sprawiają, że podmioty uczestniczące nabierają z czasem podobnych cech i są postrzegane jako równopostaciowe. Izomorfizm organizacyjny może przybierać formę: przymusową, mimetyczną, normatywną [DiMaggio, Powell, 1991, s. 63-82]. W tym sensie następuje uniwersalizacja pewnych wartości, ustalanie niejako standardów minimum dla konkretnych zachowań, procesów i czynności. Konwergencja przekłada się na wyznaczenie określonych warunków brzegowych dla potencjalnych nowych członków. Włączenie do systemu przedsiębiorstwa powinno być uwarunkowane kompetencyjnie i mieć podłoże komplementarne. Pozwoli to na wejście nowego elementu do łańcucha kreacji wartości, czyli pomnażanie KEK dzięki sprawnemu współdziałaniu z już istniejącymi podsystemami KI.

### **Podsumowanie**

Celem niniejszego opracowania była próba wskazania rekomendacji dla zmian w modelach zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, uwzględniających wzrost roli kapitału intelektualnego jako czynnika przewagi konkurencyjnej. Podkreślono, że aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną, przedsiębiorstwo musi wykorzystywać zdobyty potencjał – kapitał ekonomiczny, oraz opierając się na nim, udoskonalać poszczególne obszary KI. W tym celu musi precyzyjnie zidentyfikować kluczowe podsystemy KI – KORG, KINN, KINS i oddziałujące na dany podsystem typy relacji.

W efekcie przeprowadzonych badań dostrzeżono, że istota dokonywanych zmian tkwi w kreatywności łączenia nawet alternatywnych względem siebie

modeli w celu znalezienia własnej ścieżki rozwoju, służącej eksponowaniu elementów będących efektem budowania wartości dodanej do znanego i akceptowalnego standardu.

Podjęte rozważania dotyczące modeli organizacyjno-zarządczych adekwatnych dla współczesnych przedsiębiorstw pozwalają na wskazanie kilku spostrzeżeń/rekomendacji o charakterze uniwersalnym, mogących posłużyć poprawie efektywności zarządzania w obecnych warunkach. Zasadne wydaje się podkreślenie, że kluczowe są:

- zespolenie wyselekcjonowanych podmiotów o charakterze strategicznym – spójny model podsystemów KI;
- ewolucyjny rozwój oparty na synergicznych innowacjach; wartość dodana w efekcie kooperencji pozwalającej na stałą weryfikację i modyfikację bazowych standardów – KI jako mnożnik KEK;
- spójna koncepcja zarządzania wiedzą – nakręcanie spirali innowacji (KINN); eliminacja zbędnych lub nieefektywnych procesów i transakcji dzięki internalizacji wiedzy (KORG); elastyczność i otwartość systemu na zmiany, dostosowywanie do niestabilnego otoczenia i wielu grup interesariuszy (KINS);
- orientacja efektywnościowa – minimalizacja kosztów poprzez uproszczenie procedur i spłaszczenie struktur (zamiana hierarchii na centra sterujące procesami, produktami i regionami); tworzenie wartości społeczno-ekonomicznych na bazie synergii podsystemów KI.

## Literatura

- Alcaniz L., Gomez-Bezares F., Roslender R. (2011), *Theoretical Perspectives on Intellectual Capital: A Backward Look and a Proposal for Going Forward*, "Accounting Forum", Vol. 35, No. 2.
- Andelin M., Karhu J., Junnila S. (2015), *Creating Shared Value in a Construction Project – A Case Study*, "Procedia Economics&Finance", Vol. 21.
- Bontis N. (2001), *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 3, No. 1.
- Brennan N., Connel B. (2000), *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 1, No. 3.
- Brooking (1999), *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London.
- Bukowitz D.J., Williams R.L. (2000), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time Prentice Hall, London.

- Choong K. (2008), *Intellectual Capital: Definitions, Categorization and Reporting Models*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 9, No. 4.
- Dawidow W., Malone M. (1998), *The Virtual Corporation*, "Harvard Business Review", No. 1-2. Harper Collins Publishers.
- DiMaggio P.J., Powell P.P. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Drucker P. (1988), *The Coming of the New Organization*, "Harvard Business Review – Academy of Management Review", Vol. 23, No. 2.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2005), *Kapitał intelektualny*, PWE, Warszawa.
- Fahey L. (1999), *Competitor Scenarios: Projecting a Rival's Marketplace Strategy*, "Competitive Intelligence Review", Vol. 10.
- Hässig K. (1994), *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, "Die Unternehmung", Nr. 4.
- Hirzel M. (1993), *Lean Management muss in den Köpfen der Manager beginnen*, "Management Zeitschrift", Nr. 3.
- Homburg Ch., Hock G. (1998), *Change Management durch Reengineering? Eine Bestandsaufnahme*, "Führung und Organisation", Nr. 5.
- Horvath P., Mayer R. (2002), *X-Engineering: Neue Potenziale der Prozess-Performance erschliessen*, "Information Management&Consulting", No. 17.
- Klaila D. (2000), *Using Intellectual Assets as a Success Strategy*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 1, No. 1.
- Klimas P. (2015), *Structural Face of Competition, Cooperation and Coopetition Inside Business Networks*, "Argumenta Oeconomica", Vol. 1, No. 34.
- Klimas P. (2016), *Relacje społeczne kadry zarządzającej oraz pracowników kreatywnych w kontekście tworzenia wartości*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 14, No. 4.
- Kourtit K., Nijkamp P., van Vught F. (2014), *Clusters of Supernova Stars in Knowledgebased Spaces: Value Creation through Cooperation*, "International Journal of Global Environmental Issues", Vol. 13, No. 2-4.
- Nonaka I., Toyama R., Konno T. (2000), *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, "Long Range Planning", Vol. 33.
- Petty R., Guthrie J. (2000), *Intellectual Capital Literature Review. Measurement, Reporting and Management*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 1, No. 2.
- Picot A., Reichwald R., Wigand R. (1996), *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, Wiesbaden.
- Reagans R., Zuckerman E.W. (2001), *Networks, Diversity and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams*, "Organization Science", Vol. 12, No. 4.
- Rosińska-Bukowska M. (2012), *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wyd. UŁ, Łódź.



- Rosińska-Bukowska M. (2016), *The Model of Competitiveness Assessment of Cooperation Network Systems – Competition and Cooperation of Enterprises in the Global Economy*, “Journal of Economics&Management”, Vol. 24, No. 2.
- Ross G., Ross J. (1997), *Measuring your Company’s Intellectual Performance*, “Long Range Planning”, June.
- Sarvary M. (1999), *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, “California Management Review”, Vol. 41, No. 2.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Skyrme D.J. (1999), *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Solow R.M. (1956), *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, “Quarterly Journal of Economics”, Vol. 70, No. 1.
- Stahle P., Stahle S., Aho S. (2011), *Value Added Intellectual Coefficient (VAIC): A Critical Analysis*, “Journal of Intellectual Capital”, Vol. 12, No. 4.
- Stewart T.A. (2001), *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty – First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Strader T.J., Lin F., Shaw M.J. (1998), *Information Structure for Electronic Virtual Organization Management*, “Decision support Systems”, Vol. 23, No. 1.
- Swan T.W. (1956), *Economic Growth and Capital Accumulation*, “Economic Record”, Vol. 32, No. 2.
- Wall A., Kirk R., Martin G. (2004), *Intellectual Capital. Measuring the Immeasurable?* CIMA Publishing Elsevier, Oxford.
- Wernecke H.-J. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1994), *Die zweite Revolution in Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus Massachusetts Institute of Technology*, Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York.
- Quinn J.B. (1992), *The Intelligent Enterprise. A New Paradigm for a New Era*, The Free Press. A Division of McMillan, New York.

#### THE INTELLECTUAL CAPITAL AS A KEY FACTOR FOR COMPETITIVENESS – CHALLENGES FOR MANAGEMENT MODELS OF CONTEMPORARY ENTERPRISES

**Summary:** Nowadays, the competitive position of an enterprise is increasingly a derivative of the creativity and innovation of its intellectual capital (IC) which becomes a multiplier of an accumulated economic capital. The aim of the study is to try to identify recommendations for changes in the management models of modern enterprises, appropriate to the increase of the role of the IC as a factor of a competitive advantage – it

based on an own preliminary research refer to business models of the world leaders in the electronic, automotive, pharmaceutical and petrochemical industries (World Investment Report 2000-2015). The author presents theoretical dilemmas about a definition of the IC and the impact of the increasing importance of IC as a factor of an competitive advantage on changes in the organizational and managerial system of an enterprise. In this study were reviewed theoretical business model concepts, dedicated to companies trying to adapt to the new challenges, which were compiled with research results. It was emphasized that the key to the creation of competitive advantage is the knowledge of the subcategory of IC which are important for particular enterprise and their inclusion in the business model.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, intellectual capital, management.