

## WYZWANIA ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

### THE CHALLENGES RELATED TO INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN A MODERN ENTER- PRISE

Przedsiębiorstwo to organizacja, która jest połączeniem kapitału rzeczowego, finansowego i intelektualnego. Funkcjonowanie takiego podmiotu w warunkach gospodarki postindustrialnej spowodowało zmiany w sposobie wartościowania jego zasobów. Obserwuje się bowiem systematyczny wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, co pozwala na konstatację, iż wiedza staje się strategicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Równie istotna przy tym wydaje się umiejętność efektywnego zarządzania wiedzą, gdyż stanowi ona zasób strategiczny, a zarazem kluczowy czynnik jego konkurencyjności<sup>1</sup>.

Istota działania współczesnego przedsiębiorstwa sprowadza się do umiejętności tworzenia, transferu, gromadzenia, integrowania i wykorzystywania wiedzy. Stąd też przedsiębiorstwo, które chce powiększyć swój potencjał konkurencyjny, musi odpowiednio zarządzać posiadanymi przez siebie zasobami kapitału intelektualnego. Podkreślić jednocześnie warto, iż kreowanie i pozyskiwanie kapitału intelektualnego identyfikowanego najczęściej z kapitałem ludzkim, organizacyjnym i relacyjnym należy potraktować jako ogromne wyzwanie, gdyż wiąże się ono z potrzebą opracowania wielu metod, technik i modeli działania. Zarządzanie kapitałem intelektualnym oznacza zarówno konieczność określenia celów strategicznych firmy, uwzględniających jej rozwój i wykorzystanie posiadanych zasobów, jak i potrzebę skutecznego motywowania pracowników do jak największej aktywności, dzięki czemu możliwa staje się realizacja przyjętych priorytetów, kluczowych z punktu widzenia interesów danej organizacji<sup>2</sup>.

Ze względu na to, iż coraz bardziej istotna staje się elastyczność oraz szybkość reagowania na zmieniające się warunki otoczenia konkurencyjnego, a o wartości danego

---

\* dr, Uniwersytet w Białymstoku

<sup>1</sup> B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 4.

<sup>2</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 79.

podmiotu rozstrzygają głównie umiejętności komercyjnego wykorzystywania wiedzy, pojawiają się również nowe wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Kwestia zarządzania poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego, w tym zwłaszcza przesłanki rosnącego zainteresowania tą problematyką, stanowi zatem zasadniczy przedmiot podejmowanych rozważań.

### Koncepcja kapitału intelektualnego w naukach o zarządzaniu

Kapitał intelektualny należy do niewidzialnych zasobów przedsiębiorstwa przynoszących wymierne efekty. Po raz pierwszy ludzie zostali potraktowani jako element kapitału trwałego przez W. Petty'ego w XVII wieku, o czym w podobny sposób za jednym ze swoich prekursorów pisał Adam Smith w *Bogactwie narodów* w roku 1776. Adam Smith, uznawany za ojca ekonomii klasycznej, mówił bowiem o kwalifikacjach człowieka jako o kapitale trwałym będącym częścią majątku społeczeństwa, do którego ten człowiek należy<sup>3</sup>. Jednak pierwsze użycie pojęcia kapitału intelektualnego przypisuje się J.K. Galbraithowi, który w liście do polskiego ekonomisty M. Kaleckiego pisał następująco: „Jestem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę, ilu z nas (ludzi) w świecie korzysta z dostarczonego przez Pana przez dziesięciolecia kapitału intelektualnego”<sup>4</sup>. Dyskusję nad ewolucją kapitału intelektualnego zainicjował w latach 60. G. Becker w ramach teorii zasobów ludzkich. Aczkolwiek warto podkreślić, iż pojęcie kapitału intelektualnego ma współcześnie o wiele szersze znaczenie, nieograniczające się tylko do jednostki i jej potencjału, lecz obejmujące całą organizację łącznie wraz z otoczeniem, w jakim ona funkcjonuje<sup>5</sup>.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji, terminów i sposobów klasyfikacji poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego. Spośród najbardziej znanych jego interpretacji, jakie się pojawiły dotychczas w literaturze z zakresu zarządzania, można przywołać chociażby dorobek w tej dziedzinie takich autorów jak T.A. Stewart (1991), Kaplan i Norton (1992), Sveiby (1997, 1998) czy Edvinsson i Malone (1998)<sup>6</sup>. Istotną rolę odegrał także *Raport Konrada* z roku 1989, w którym grupa szwedzkich naukowców przedstawiła koncepcję sprawozdania finansowego uwzględniającego zasoby ludzkie. Przyjąć można, iż od tego momentu zaczęto właśnie identyfikować kapitał intelektualny z kapitałem ludzkim związanym z jednostką oraz kapitałem strukturalnym stanowiącym własność organizacji. Zgodnie z tym ujęciem kapitał ludzki związany z jednostką obejmuje zarówno osobiste i społeczne umiejętności, zdolności, doświadczenie, jak i wszystkie pozostałe umiejętności skierowane na zewnątrz przedsiębiorstwa, tj. w kierunku jego klientów. Natomiast kapitał strukturalny związany z organizacją stanowi wszelkiego rodzaju doświadczenie oraz historia firmy zapisana w księgach, programach komputerowych i narzędziach opracowanych celem rozwiązania problemów klientów<sup>7</sup>. Większość wymienionych autorów postrzega kapi-

<sup>3</sup> W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1987, s. 165.

<sup>4</sup> K. Sveiby, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, 2001, [www.Sveiby.com/articles](http://www.Sveiby.com/articles).

<sup>5</sup> A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 24.

<sup>6</sup> L. Nerdmum, *Intellectual capital: a human capital perspective*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No. 2, s. 127.

<sup>7</sup> M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 26.

tał intelektualny jako szeroko pojmowaną wiedzę, która może być wykorzystana w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Każda niemal z tych definicji podkreśla równocześnie znaczenie wiedzy nierozzerwalnie związanej z człowiekiem oraz dobrych relacji mogących być źródłem lojalności klientów. Takie szerokie ujęcie kapitału intelektualnego zaprezentowali m.in. Edvinsson i Malone, przyjmując, iż kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkiego rodzaju umiejętności pozwalające firmie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kapitał intelektualny rozpatrywany na poziomie organizacji tworzy zatem zintegrowaną strukturę złożoną z trzech elementów – kapitału pracowniczego, strukturalnego oraz rynkowego. Nadmienić należy, iż funkcje tak rozumianego kapitału intelektualnego są zazwyczaj traktowane jako „przewaga konkurencyjna” lub „usprawnienie procesów produkcyjnych”<sup>8</sup>.

Zwraca się uwagę, iż termin „kapitał intelektualny” ma wiele konotacji i często również w literaturze, jak i w praktyce z zakresu zarządzania używa się go zamiennie z terminami „własność intelektualna” czy „aktywa intelektualne”. W związku z tym dla dalszych rozważań istotne wydaje się wskazanie różnic między tymi pojęciami. Mianowicie przez pojęcie kapitału intelektualnego rozumie się najczęściej majątek wynikający z wiedzy, którym dysponuje firma, lub rezultat procesu transformacji wiedzy. Oznacza to, iż obejmuje on również swoim zasięgiem wiedzę skodyfikowaną, a więc własność intelektualną lub aktywa intelektualne stanowiące własność danego przedsiębiorstwa. Własność intelektualna tymczasem będąca elementem kapitału intelektualnego jest prawnie zdefiniowana. Zalicza się do niej patenty, znaki towarowe oraz prawa autorskie, które są dla celów rachunkowości wyodrębnione w sposób klarowny i uregulowany przepisami<sup>9</sup>. W praktyce więc termin „aktywa intelektualne” jest pojęciem znacznie szerszym niż „własność intelektualna”.

**Tabela 1. Wybrane definicje kapitału intelektualnego**

Autor/Źródło	Definicja kapitału intelektualnego
L. Edvinsson i M. Malone	Kapitał intelektualny to kapitał niefinansowy odzwierciedlający ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową a księgową.
T. Stewart	Kapitał intelektualny to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej.
J.G. Roos, N.C. Ross N.C. Dragonetti, L. Edvinsson	Kapitał intelektualny to suma kapitału strukturalnego i ludzkiego, aktywów „myślących” i „niemyślących”.
L. Edvinsson i P. Sullivan	Kapitał intelektualny to wiedza, która może być zamieniona na wartość.

<sup>8</sup> W. Jaśkiewicz, *Kapitał intelektualny – tworzenie i wykorzystywanie*, w: K. Doktor, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszyńska (red.), *Praca, gospodarka, społeczeństwo. Studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.

<sup>9</sup> B. Walczak, W. Kaczmarek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 234.

J. Fitz-Enz	Kapitał intelektualny to własność intelektualna firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim.
OECD	Kapitał intelektualny stanowi ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego.

*Źródło: opracowanie na podstawie M. Jabłoński, Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec 2009, s. 57–59.*

Niezależnie od przyjętej definicji kapitału intelektualnego podkreślić trzeba, iż jest on zmienną dynamiczną podlegającą nieustannie procesom transformacji, która może rozstrzygać o wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga niewątpliwie identyfikacji, kategoryzacji, pomiaru i odpowiedniej prezentacji poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego. Wszystkie komponenty kapitału intelektualnego stanowią podstawę generowania wymiernych korzyści dla firmy, prowadząc w perspektywie strategicznej do budowania jej wartości.

### **Modele zarządzania kapitałem intelektualnym**

A. Brooking określa proces zarządzania kapitałem intelektualnym w organizacji jako wynik synergicznego współdziałania co najmniej kilku subprocesów<sup>10</sup>. Obejmuje on m.in. takie etapy jak formułowanie strategii rynkowej, zarządzanie wiedzą, dobór instrumentów kształtowania organizacji oraz zarządzanie własnością intelektualną. Sformułowanie strategii rynkowej stanowi podstawę zarządzania zasobami rynkowymi. Działania podejmowane na tym etapie zarządzania kapitałem intelektualnym warunkują osiąganie maksymalnych zysków z posiadanych znaków towarowych, kanałów dystrybucji czy współpracy z najbardziej lojalnymi klientami. Kolejny etap to zarządzanie własnością, którego celem jest prawna ochrona własności intelektualnej. Dzięki efektywnemu zarządzaniu własnością intelektualną organizacja czerpie korzyści finansowe z licencji czy umów franchisingowych. Kolejna z rozpatrywanych faz zarządzania koncentruje się na doborze odpowiednich instrumentów zarządzania organizacją. Stworzenie zaplecza informatycznego lub baz danych pozwala na skuteczne tworzenie i dyfuzję wiedzy. W procesie zarządzania kapitałem intelektualnym niezmiernie ważna okazuje się także umiejętność sprawnego zarządzania wiedzą w odniesieniu do zasobów ludzkich, gdyż to ludzie, będący głównymi kreatorami wiedzy, a zarazem nośnikami postępu technicznego, są przecież jednym z najcenniejszych zasobów każdej organizacji.

Przyjmuje się, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym to świadomy efekt kreowania wartości dodanej w oparciu o posiadane aktywa niematerialne. Właściwe i efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wiąże się z podjęciem takich działań jak<sup>11</sup>:

<sup>10</sup> B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 52.

<sup>11</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał...*, op. cit., s. 79.

- identyfikacja i kategoryzacja kapitału intelektualnego,
- pomiar i przechowywanie informacji dotyczącej kapitału intelektualnego,
- ochrona posiadanego kapitału intelektualnego,
- powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego poprzez stworzenie kultury organizacyjnej, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą, oraz zdobywanie nowej wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa,
- upowszechnienie koncepcji kapitału intelektualnego.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele modeli wskazujących na sposoby skutecznego wykorzystania intelektualnego potencjału przedsiębiorstwa. Do najważniejszych modeli zalicza się: *Raport Konrada*, Monitor Aktywów Niematerialnych, Zrównoważone Karty Punktowe, Nawigator oraz Platformę Wartości<sup>12</sup>. Zaznaczyć należy, iż wybór konkretnej koncepcji kapitału intelektualnego zależy tak naprawdę od sformułowanej misji, strategii, poziomu wiedzy oraz uwarunkowań sytuacyjnych<sup>13</sup>.

W 1989 roku K.E. Sveiby wspólnie z sześcioma wiodącymi postaciami szwedzkiego życia gospodarczego w ramach tzw. grupy Konrada opublikował *Raport Konrada*, który podważał zasadność stosowania tradycyjnych wskaźników finansowych oraz wykorzystywanych dotychczas metod wyceny wartości do prezentowania wiarygodnego obrazu kondycji finansowej i wartości przedsiębiorstw<sup>14</sup>. Pozwoliło to na wyodrębnienie co najmniej dwóch rodzajów kapitału intelektualnego, tj. kapitału indywidualnego przypisanego jednostce oraz kapitału strukturalnego przypisanego organizacji. K.E. Sveiby zauważył jednocześnie, iż „zarządzanie wiedzą” i „kapitał intelektualny” to pojęcia bliźniacze – dwa konary tego samego drzewa. Aczkolwiek w literaturze przedmiotu spotkać się można obecnie z określeniem, iż „kapitał intelektualny” jest pojęciem bardziej statycznym, podczas gdy „zarządzanie wiedzą” utożsamia się głównie ze sztuką kreowania wartości niematerialnych dzięki aktywom, którymi dysponuje organizacja<sup>15</sup>. W sensie przedmiotowym zarządzanie kapitałem intelektualnym dotyczy zatem wypracowania nowych standardów i narzędzi rejestracji aktywów niematerialnych, podczas gdy zarządzanie wiedzą skupia się głównie na wypracowaniu metod umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy.

Jednym z najbardziej znanych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym jest Nawigator Skandii. Skandia to szwedzka firma ubezpieczeniowa, w której po raz pierwszy znalazł zastosowanie model zarządzania kapitałem intelektualnym opracowany przez specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości pod przywództwem L. Edvinssona. Nawigator Skandii stanowi metaforę domu, gdzie obszar finansowy to dane i wskaźniki odzwierciedlające przeszłość organizacji, ściany zbudowane są z obszaru klientów i procesów, co symbolizuje terażniejszość przedsiębiorstwa, natomiast w centrum umiejscowiono obszar ludzki, który scala pozostałe elementy, a zarazem na nie oddziałuje. Fundament tego domu tworzy dodatkowo obszar rozwoju obrazujący,

<sup>12</sup> A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 139.

<sup>13</sup> B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 51.

<sup>14</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał...*, op. cit., s. 66.

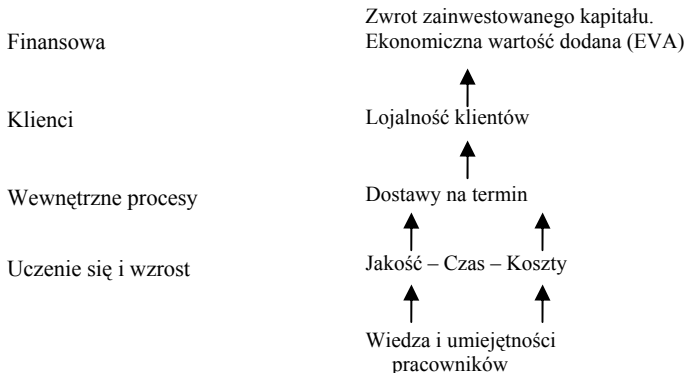
<sup>15</sup> D. Szajca, *Zasoby związane z wiedzą – kapitał intelektualny*, w: W. Caputa, D. Szajca (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s. 91.

w jaki sposób firma przygotowuje się do działania w przyszłości<sup>16</sup>. W modelu tym wykorzystano m.in. pomysły zawarte w *Raporcie Konrada* i w Zrównoważonych Kartach Punktowych. Model ten, dzieląc kapitał intelektualny na kapitał ludzki oraz strukturalny, umożliwił zatem równoległą realizację dwóch funkcji, tj. pomiar kapitału intelektualnego za pomocą rozbudowanego zestawu wskaźników oraz zarządzanie poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego, co zostało określone jako nawigacja<sup>17</sup>.

Kolejnym znanym modelem jest Monitor Aktywów Niematerialnych K.E. Sveiby'ego, wprowadzony przez kolejne skandynawskie przedsiębiorstwo – Celemi. W modelu tym zakłada się przewagę zasobów niematerialnych nad pozostałymi, tj. finansowymi i rzeczowymi. Aktywa niematerialne składają się ze struktury zewnętrznej, wewnętrznej i indywidualnych kompetencji. W ich obrębie opracowano konsekwentnie szereg wskaźników, które są podzielone na cztery rodzaje, a mianowicie: wskaźniki wzrostu i odnowy, wskaźniki sprawności oraz stabilności. Dzięki opracowanemu zestawowi wskaźników opisujących aktywa przedsiębiorstwa uzupełnionych komentarzem możliwa jest kontrola, a przede wszystkim skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Pierwsze ujęcie struktury kapitału intelektualnego wynika z koncepcji opracowanej przez R. Kaplana i D. Nortona na początku lat 90., określonej modelem zrównoważonej karty wyników. Koncepcja ta opiera się na analizie czterech perspektyw: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz innowacji i uczenia się, poprzez które należy oceniać efekty działalności przedsiębiorstwa<sup>18</sup>.

### Rysunek 1. Relacje czterech perspektyw pomiaru dokonań



Źródło: *Rachunkowość zarządcza u progu XXI wieku*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, nr 47, Warszawa 1998.

<sup>16</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 56.

<sup>17</sup> A. Sokołowska, *Wiedza...*, op. cit., s. 141.

<sup>18</sup> K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 17, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 181.

Znaczącym wkładem w badania poświęcone zasobom niematerialnym organizacji jest koncepcja Platformy Wartości stworzona przez H.S. Onge'a, Ch. Armstronga, L. Edvinssona i G. Petrasha. Bazuje ona na założeniu, iż organizacja jest w stanie tworzyć wartość finansową dzięki posiadanemu kapitałowi intelektualnemu. Zgodnie z tą koncepcją wyróżnić można trzy komponenty kapitału intelektualnego, tj. kapitał ludzki, kapitał klientów i kapitał organizacyjny, zwany inaczej strukturalnym. Kapitał ludzki obejmuje: *know-how*, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, predyspozycje zawodowe i psychometryczne, przedsiębiorczość, innowacyjność oraz wszelkiego rodzaju zdolności pracowników. Kapitał klientów (określany często kapitałem relacji) zawiera: markę, lojalność klientów, nazwę firmy, kanały dystrybucji, współpracę z innymi firmami, umowy koncesjonowane, korzystne kontrakty, umowy franchisingowe itp. Z kolei na kapitał organizacyjny składają się<sup>19</sup>:

- własność intelektualna, tj. patenty, prawa autorskie, prawa do wzorów, tajemnice handlowe, znak handlowy, wyróżniające usługi,
- aktywa infrastrukturalne, a więc filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy zarządzania, system informacyjny, system powiązań, relacje finansowe.

Platforma wartości jest częścią wspólną wszystkich płaszczyzn kapitału intelektualnego danej organizacji, co wymaga harmonijnego współdziałania wszystkich z trzech wymienionych komponentów kapitału intelektualnego. Okazuje się, że im bardziej harmonijnie one funkcjonują, tym większa platforma wartości, czyli wartość finansowa kapitału intelektualnego będącego w dyspozycji przedsiębiorstwa<sup>20</sup>.

Podsumowując, wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w kreowaniu przewag konkurencyjnych wymusza na współczesnym przedsiębiorstwie konieczność opracowania własnego modelu zarządzania kapitałem intelektualnym, co pozwala na identyfikację oraz pomiar posiadanych przez nie aktywów niematerialnych. Ostateczny wybór modelu zarządzania potencjałem intelektualnym uzależniony będzie w znacznej mierze od wielkości, przedmiotu działalności, typu otoczenia czy specyfiki branży, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo<sup>21</sup>. Niezmiernie pomocne w tym zakresie wydają się też z pewnością modele, które zostały dotychczas stworzone zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zajmujących się problematyką kapitału intelektualnego na poziomie organizacji. Zdaniem L. Edvinssona i M.S. Malone'a, poznając prawdziwą wartość przedsiębiorstwa, odnajdujemy jego „ukryte korzenie” identyfikowane z kapitałem intelektualnym. Współczesne przedsiębiorstwo musi być zatem świadome, iż od umiejętności efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego zależy jego pozycja konkurencyjna i dalszy rozwój w przyszłości.

### **Przesłanki zarządzania kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie**

Analizując istotę zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie, warto zwrócić uwagę na przesłanki wymuszające potrzebę implementacji modeli koncentru-

<sup>19</sup> D. Szajca, *Zasoby...*, op. cit., s. 98.

<sup>20</sup> B. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 67.

<sup>21</sup> A. Syrocka, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie*, w: B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń 2009, s. 335.

jących się na identyfikacji i pomiarze kapitału intelektualnego. Jedną z zasadniczych przesłanek stanowi konieczność funkcjonowania organizacji w warunkach gospodarki postindustrialnej, gdzie systematycznie rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego. Przeobrażenia w obszarze zasobów wyraźnie wskazują bowiem, że szeroko rozumiane dysponowanie wartościami niematerialnymi, jak również kompetencje niezbędne w celu ich wykształcenia, stają się niezbędną właściwością (atrybutem) przedsiębiorstw dążących do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym<sup>22</sup>. Należy jednocześnie dodać, iż silne oddziaływanie procesów globalizacji to kolejna przesłanka, która przymusza przedsiębiorstwa do konkurowania na rynkach globalnych. Nasilające się procesy globalizacyjne, z którymi mamy do czynienia, wiążą się nie tylko z niezmiernie szybkim przepływem tradycyjnych czynników produkcji, identyfikowanych z pracą, ziemią i kapitałem, lecz także wiedzy stanowiącej zasób strategiczny, a zarazem źródło przewag konkurencyjnych we współczesnym przedsiębiorstwie. Procesowi globalizacji towarzyszy równocześnie szybki rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, co rodzi konieczność nabywania nowych umiejętności i kompetencji w tym obszarze. Wśród pozostałych czynników, które wymuszają konieczność zarządzania kapitałem intelektualnym, należy wymienić takie jak<sup>23</sup>:

- rozwój rynków kapitałowych,
- zmieniające się preferencje i dające się zaobserwować rosnące wymagania konsumentów,
- postęp technologiczny, innowacyjność, skracanie cyklu życia produktów, nowa jakość usług i produktów,
- przeobrażenia na rynku pracy, nowe wymagania wobec menedżerów oraz pracowników itp.

Przemiany zachodzące we współczesnej gospodarce doprowadziły niewątpliwie do wyłonienia się nowego paradygmatu zarządzania. Nowoczesną formę organizacji cechuje m.in.: elastyczność, otwartość i adaptacyjność, co wymaga posiadania odpowiednio zbudowanej kultury i systemu zarządzania<sup>24</sup>. Trudno jest mówić o uniwersalnym modelu nowoczesnego przedsiębiorstwa. Niemniej jednak przyjęć można, iż przedsiębiorstwo nowego typu jest elastyczne (częste zmiany i zróżnicowanie zachowań rynkowych), otwarte (ciągłe monitorowanie otoczenia, wymiana informacji, poszukiwanie zasileń zasobowych i kompetencyjnych), dynamiczne, „szczupłe” (odchudzanie stanowi efekt *outsourcingu*, *lean management*, *lean production*), kooperujące (nastawione bardziej na współpracę niż ostrą walkę konkurencyjną), skoncentrowane na kluczowych kompetencjach, nastawione na gromadzenie zasobów niematerialnych, ich rozwój i ochronę oraz inteligentne (proces ciągłego uczenia się)<sup>25</sup>. Wspólną cechą nowoczesnych modeli przedsiębiorstw pozostaje bez wątpienia dominująca rola zasó-

---

<sup>22</sup> C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Natura współczesnych zmian i główne wyzwania cywilizacyjne*, w: idem (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 57.

<sup>23</sup> B. Walczak, W. Kaczmarek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 56.

<sup>24</sup> A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 25.

<sup>25</sup> A. Sokołowska, *Wiedza...*, op. cit., s. 150.



bów ludzkich i niematerialnych. Zaznaczyć przy tym należy, iż proces zarządzania kapitałem intelektualnym wiąże się z koniecznością<sup>26</sup>:

- ponoszenia nakładów na nowe technologie informatyczne oraz badania i rozwój,
- efektywnego zarządzania informacją i komunikacją,
- sprawnego zarządzania innowacjami,
- inwestowania w rozwój pracowników,
- inwestowania w relacje z interesariuszami takimi jak: klienci, dostawcy, pracownicy, partnerzy strategiczni, inwestorzy.

Nadrzędnym wyzwaniem stojącym przed każdym przedsiębiorstwem wydaje się umiejętność przekształcenia kluczowych kompetencji pracowników w kluczowe kompetencje całej organizacji. Stąd też dużą rolę odgrywa efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, a zwłaszcza działania podejmowane celem zwiększenia ich inteligencji, pobudzenia innowacyjności i stymulowania integralności. Podkreślić warto, że zarządzanie kapitałem intelektualnym powinno sprowadzać się szczególnie do pozyskiwania i gromadzenia wiedzy cichej pracowników, a następnie wykorzystania jej dla dobra przedsiębiorstwa, także w postaci udzielonych licencji lub korzystania z przywilejów posiadania patentów. Aby organizacja mogła skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym, powinna efektywnie wykorzystywać wszystkie udogodnienia technologii informatycznej, które umożliwią komunikowanie się z klientami, ekspertami, partnerami oraz między pracownikami. Zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga nie tylko inwestycji w kapitał ludzki i strukturalny, lecz akcentuje się także potrzebę dbania o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa dzięki działaniom podejmowanym na rzecz rozwoju potencjału kapitału relacyjnego. W końcu nie wolno również zapomnieć, iż niezmiernie istotnym czynnikiem decydującym o sprawnym zarządzaniu kapitałem intelektualnym jest posiadanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. W związku z tym istnieje potrzeba zbudowania takiej kultury organizacyjnej, która wspiera współpracę, komunikację i innowacyjność, a także bazuje na wykształconej, twórczej i świadomej istoty kapitału intelektualnego kadrze zarządzającej.

## Podsumowanie

Kapitał intelektualny jest ważnym czynnikiem kreowania wartości współczesnej organizacji, a efektywne wykorzystanie i rozbudowa posiadanego potencjału kapitału intelektualnego staje się ważnym elementem tworzenia przewagi konkurencyjnej. Głównym celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest rozpoznanie poszczególnych elementów aktywów niematerialnych, a następnie ich pomiar oraz odpowiednie wykorzystanie, co pozwala na osiągnięcie zamierzonych celów strategicznych. W procesie zarządzania kapitałem intelektualnym niezwykle istotne wydaje się założenie, iż wszystkie komponenty kapitału intelektualnego są ze sobą ściśle powiązane, a jakiegokolwiek zaniedbanie w jednym z tych trzech kluczowych obszarów może rzutować negatywnie na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Dzięki kapitałowi intelektualnemu przedsiębiorstwo ma szansę stać się organizacją dynamiczną, permanentnie podwyższającą swoją elastyczność adaptacyjną, zdolną do

<sup>26</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny organizacji*, w: B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 108.

absorpcji wiedzy i ustawicznego uczenia się. Prowadząc rozważania nad przyczynami rosnącego zainteresowania kapitałem intelektualnym, wskazać należy przede wszystkim na gwałtowne przeobrażenia zachodzące w globalnej gospodarce. Rozszerzenie rynku, silna presja konkurencyjna oraz szybki postęp naukowo-technologiczny stanowią jedno z najważniejszych wyzwań, które doprowadziły do istotnych zmian w sposobie wartościowania zasobów przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem znaczenia wiedzy i innowacji dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw pojawia się tym samym potrzeba efektywnego zarządzania posiadanymi zasobami kapitału intelektualnego.

## BIBLIOGRAFIA

- Beyer K. 2010.** *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa- koncepcja i modele zarządzania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 17, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Edvinsson L., Malone M.S. 2001.** *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jabłoński M. 2009.** *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec.
- Jaśkiewicz W. 2003.** *Kapitał intelektualny – tworzenie i wykorzystywanie*, w: K. Dótkór, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszyńska (red.), *Praca, gospodarka, społeczeństwo. Studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaczmarek B., Walczak W. 2009.** *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. 2006.** *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.) 2002.** *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Mroziewski M. 2008.** *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Nerdum L. 2001.** *Intellectual capital: a human capital perspective*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 2, No. 2.
- Pietruszka-Ortyl A. 2007.** *Kapitał intelektualny organizacji*, w: B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Rachunkowość zarządcza u progu XXI wieku. 1998.** „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce” nr 47, Warszawa.
- Sokolowska A. 2005a.** *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Sokolowska A. 2005b.** *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stankiewicz W. 1987.** *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.

- Suszyński C. 2007.** *Przedsiębiorstwo w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Natura współczesnych zmian i główne wyzwania cywilizacyjne*, w: C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Syrocka A. 2009.** *Zarządzanie kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie*, w: B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń.
- Sveiby K. 2001.** *Intellectual Capital and Knowledge Management*, www. Sveiby.com/articles.
- Ujwary-Gil A. 2009.** *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Szajca D. 2010.** *Zasoby związane z wiedzą – kapitał intelektualny*, w: W. Caputa, D. Szajca (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.

## STRESZCZENIE

W dobie postępującej globalizacji oraz szybkiego tempa rozprzestrzeniania się technologii informatycznych i komunikacyjnych przedsiębiorstwa przestają konkurować wyłącznie za pomocą tradycyjnych czynników produkcji, takich jak praca, ziemia i kapitał, lecz coraz częściej koncentrują swą uwagę na zasobach niematerialnych. Wraz z tym rośnie znaczenie kapitału intelektualnego utożsamianego najczęściej z wiedzą i umiejętnościami pracowników, metodologią, infrastrukturą informatyczną, narzędziami, patentami, licencjami oraz relacjami z różnymi grupami interesariuszy.

Ze względu na fakt, iż zmieniły się istotnie warunki konkurowania, każde przedsiębiorstwo, które zmierza do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, powinno obecnie przywiązywać szczególną wagę do posiadanego potencjału zasobów niematerialnych, co oznacza tym samym konieczność efektywnego nim zarządzania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zarówno istoty zarządzania kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie, jak i kluczowych wyzwań w tym obszarze, z jakimi zmagają się właściciele oraz przedstawiciele kadry zarządzającej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** aktywa niematerialne, konkurencyjność, zarządzanie kapitałem intelektualnym

## SUMMARY

In the days of globalization and fast diffusion of ICTs enterprises stop strictly competing with the traditional factors of production such as: labour, land and capital but they focus their attention on intangible resources. The growing significance of intellectual capital often identified with knowledge and capabilities of workers, methodology, information technology infrastructure, tools, patents, licenses and relations with different groups of stakeholders is also observed.

Taking into account the fact that conditions of competition considerably changed, each enterprise which wants to obtain and sustain its competitive advantage should currently pay a particular attention to the potential of intangibles resources possessed by

Anna Wildowicz-Giegiel

the firm. It simultaneously means the necessity of efficient management of this kind of resources.

The main purpose of the article is not only to present a theoretical overview of intellectual capital management in a modern enterprise but also the key challenges in this field with which owners and staff management must struggle.

**KEYWORDS:** intangible assets, competitiveness, intellectual capital management