

Piotr Bartkowiak^{*}
Wioletta Grajewska^{**}

**ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO
W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
PRZEDSIĘBIORSTWA**

1. WSTĘP

Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego firmy, w turbulentnej gospodarce i nieustannym konkurowaniu przedsiębiorstw stanowi czynnik przewagi konkurencyjnej organizacji. Możliwość swobodnego dostępu przedsiębiorstw do nowoczesnych technologii oraz do informacji powoduje, że menedżerowie powinni szukać źródeł przewagi także w innych obszarach, w tym w budowaniu kapitału ludzkiego.

Dlatego współczesne organizacje często stawiają na rozwój zasobów ludzkich, oczekując, że takie działania przyniosą długofalowe zyski, polegające między innymi na wyróżnianiu się na danym rynku czy kształtowaniu elastycznego podejścia w zakresie zasobowym w zmiennym otoczeniu. W ujęciu strategicznym efektem będzie wzrost wartości przedsiębiorstwa między innymi w zakresie elementów pozamajątkowych tzw. „dobrej reputacji”¹.

W związku z tym na funkcjonowanie firm ogromny wpływ ma konkurencja. Oddziałuje ona w realnym stopniu na przedsiębiorstwo i osiągnięte przez nie zyski. Ale sukces przedsiębiorstwa zależy także od niego samego, a więc od jego kadry zarządzającej, posiadanego doświadczenia i prezentowanego poziomu zarządzania.

^{*} Dr hab., profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

^{**} Mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ P. Bartkowiak, *Wartość jako kryterium oceny efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, WNT, Warszawa 2001, s. 79–91.

2. WIEDZA JAKO ZASÓB WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Wiedza w ostatnich latach stała się przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Jest ona najważniejszym zasobem współczesnych przedsiębiorstw i gospodarek narodowych. Dlatego też inwestycje w kapitał ludzki powinny być najbardziej opłacalnym sposobem wydatkowania pieniędzy². Kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy w ostatnich latach spowodowało, że taki trend jest rozumiany i akceptowany przez menedżerów wszystkich działów gospodarki. Takie podejście prowadzi do tego, że wiedza ma duże znaczenie nie tylko dla sektorów wysokich technologii, ale i dla tradycyjnych gałęzi gospodarki, gdyż prowadzi ona do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Ważną kwestią jest więc zmiana w rozumieniu tradycyjnej działalności gospodarczej i wykorzystaniu w niej wiedzy pozwalającej na kształtowanie innowacyjności i kreatywności, a tym samym konkurencyjności na rynku globalnym³.

Prowadzi to do przypisania wielu organizacjom miana organizacji uczących się. Aktualnie możliwość tytułowania się takim mianem stanowi swego rodzaju nobilitację, bowiem zarówno klienci, jak i kontrahenci chętnie współpracują z organizacjami i z ludźmi ciągle uczącymi się i twórczymi. Ponadto zapewnia to w znacznym stopniu zdolność takiej organizacji do szybszych zmian, wywołanych zjawiskami zachodzącymi na rynku oraz adaptacji do nowych technologii, co powoduje większą stabilność i poczucie bezpieczeństwa. Przedsiębiorstwa uczące się absorbują szybciej nowe technologie z rynku, są bardziej elastyczne i gotowe na nowe wyzwania. Mają one tym samym większą szansę na osiągnięcie sukcesu w zakresie prowadzonej działalności. Przyszłość należy bowiem do ludzi, którzy dysponują wiedzą, są zdolni do jej interpretowania i użytkowania.

Kształtowanie polityki gospodarowania zasobami ludzkimi w taki sposób, aby sprzyjała zaangażowaniu, kompetencjom, zgodności oraz efektywności kosztowej, zwiększa umiejętność dostosowywania się organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu⁴. Pojawianie się niespotykanych dotąd problemów powoduje, że pracownicy muszą dysponować umiejętnością abstrakcyjnego myślenia, zadawania właściwych pytań, które doprowadzą do optymalnego rozwiązania tychże problemów przy zastosowaniu właściwych metod i narzędzi.

W Polsce stale rośnie zapotrzebowanie na wiedzę, a tym samym na pracowników wykwalifikowanych i gotowych do stałego podnoszenia swoich kompetencji. Coraz większa konkurencja bowiem wymusza wzrost wydatków na bada-

² A. J. Fazłagić, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, MILENIUM, Gniezno 2006, s. 15.

³ W. Breński, A. Oleksiak, *Strategiczne szanse polskiej gospodarki w kontekście globalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 48–49.

⁴ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert JR., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 393.

nia i rozwój oraz szeroko pojętą edukację. Nie można sprawnie funkcjonować na współcześnie konkurującym rynku, jeśli organizacja nie będzie umiała umiejętnie wykorzystać potencjału intelektualnego swoich pracowników. Mija czas tradycyjnych przewag zapewnianych przez rządowe koncesje, patenty, dostęp do tanich źródeł zaopatrzenia, siły roboczej lub specyficznej informacji. Obecnie konkurenci na ogół mają podobny dostęp do bazowych czynników wytwórczych, a ludzie i ich wiedza stają się ostatnią granicą konkurowania⁵.

Nie dotyczy to tylko organizacji mających charakter wolnorynkowy, ale także podmiotów wrażliwych społecznie, nad którymi nadzór sprawuje państwo. I właśnie przed kadrami zarządzającą tymi ostatnimi podmiotami stawiane są coraz bardziej ambitne i trudne wyzwania. Nadawcami takiego trendu są klienci podmiotów, a przede wszystkim społeczeństwo, które jest obecnie bardziej świadome niż jeszcze kilka lat temu. Poziom oczekiwania odbiorców powoduje konieczność podejmowania dynamicznych działań w sferze rozwoju kapitału ludzkiego i intelektualnego organizacji publicznych. Jednak na drugim biegunie pozostają ograniczenia, którymi obarczone są tego typu jednostki. Uwzględnić należy wysoką liczbę zatrudnionych o zróżnicowanej strukturze, a co za tym idzie, brak możliwości płynnej wymiany zasobów kadrowych, silną działalność związków zawodowych, ograniczenia nałożone przepisami prawa, a na końcu, choć z całą pewnością nie ze względu na wagę tego elementu, ograniczone środki pieniężne, przeznaczane na działalność rozwojową na rzecz kapitału ludzkiego. Mając do dyspozycji niewielkie środki finansowe, wiele instytucji sięga po nowoczesne techniki zarządzania, stosowanie których także wymaga rozwoju osób, uczestniczących we wdrażaniu tychże technik. Jakiegokolwiek działania, mające na celu usprawnienie funkcjonowania organizacji czy wdrożenie najnowszych elementów z obszaru techniki i technologii wymaga dobrze przygotowanej kadry. Wdrażanie wszelkiego rodzaju strategii, ukierunkowanych na poprawę efektywności pracy i obsługi klientów, opiera się na kapitale ludzkim. Sięganie po nowoczesne technologie i narzędzia informatyczne nie przyniesie pożądanego efektów bez zaangażowania odpowiednio przygotowanej kadry. I choć w państwowych jednostkach organizacyjnych często brakuje specjalistów najwyższej klasy, głównie z przyczyn finansowych, choć nie bez znaczenia pozostaje niska ocena pracy w administracji publicznej wśród fachowców, to ostatnie lata pokazują, że kadra zarządzająca tymi jednostkami podejmuje próby pozyskania najlepszych specjalistów. Najlepszym przykładem może być przyjęta przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych i konsekwentnie realizowana *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*. Proponowany dokument zakłada wdrażanie nowoczesnych rozwiązań, ukierunkowanych na poprawę efektywności pracy i obsługi klientów i ma być podstawą do ciągłego doskonalenia i rozwoju pracowników.

⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 309.

3. ISTOTA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ORGANIZACJI

Termin konkurencyjność pojawił się na początku XX w. w Stanach Zjednoczonych, w związku z przeprowadzanymi tam badaniami porównawczymi sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw. Początkowo termin ten był rozumiany jako proces pokonywania konkurentów przez sprzedaż produktów i usług na najkorzystniejszych warunkach. Obecnie konkurencyjność jest zwykle określana jako cecha relatywna, ujawniająca się przez porównanie np. produktów (usług) czy przedsiębiorstw. Jest to umiejętność i zdolność do konkutowania, a w efekcie tych działań, przetrwania w konkurencyjnym środowisku⁶.

Istotą każdej działalności gospodarczej jest współzależność z otoczeniem. Powodzenie przedsiębiorstwa definiuje się głównie według pozycji, jaką udało mu się zająć w zakresie prowadzonej działalności. W przypadku, gdy podmiot osiąga dobre wyniki finansowe czy zajmuje lepszą pozycję rynkową wśród konkurentów, to dlatego, że dysponuje odpowiednimi zasobami i kompetencjami, które w trakcie swojej działalności umiał sobie wypracować⁷.

Miarą dzisiejszej pozycji rynkowej nie jest jednak tylko i wyłącznie osiągnięty zysk. Ten podlegający różnym wahaniom miernik jest oczywiście istotny, ale jego osiągnięcie jest możliwe tylko dzięki zaangażowaniu pracowników, a ściślej ujmując ich kapitałowi, tj. doświadczeniu i wiedzy.

Szczególnie istotne jest to zagadnienie w kontekście obecnych i przyszłych zmian w gospodarce światowej, mającej swój początek w ekspansji Internetu i technologii informatycznych. Praktycznie w kilka lat, powstała konieczność nabycia umiejętności, które wcześniej zarezerwowane były tylko dla specjalistów funkcjonujących w określonych środowiskach.

Dodatkowe wyzwanie stanowi fakt, że obecnie większością najlepszych zarządzanych przedsiębiorstw kierują ludzie, którzy urodzili się w dobie rewolucji technologicznej, a działalność gospodarczą prowadzą w czasach rewolucji informatycznej⁸. Wydaje się więc za słuszne stwierdzenie, że szansę w rozwoju nowych dziedzin ma młode pokolenie, a w szczególności ludzie, którzy masowo zaczęli dostrzegać konieczność podnoszenia kwalifikacji.

Najlepiej obrazuje to przyrost szkół wyższych (48,4%) na przestrzeni ostatnich 10 lat, kiedy to w Polsce mieliśmy do czynienia ze wzrostem znaczenia nowoczesnej gospodarki opartej o wysokie technologie informatyczne.

⁶ D. Kołodziejczyk, M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej, Wyniki badania ankietowego*, „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 206, NBP, Warszawa 2006, s. 10, wersja elektroniczna http://www.nbp.pl/publikacje/materiały_i_studia/ms206.pdf

⁷ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 56.

⁸ P. Kotler, J. A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 34.

Obecnie od kilku lat zaobserwować można stałą liczbę osób rozpoczynających studia wyższe (tab. 1), co z jednej strony jest dowodem na właściwe rozpoznanie potrzeb rynkowych, ale z drugiej strony może stanowić o społecznej presji na zdobywanie wiedzy, bez której trudno będzie uzyskać satysfakcjonujące miejsce pracy.

Tabela 1

Studenci szkół wyższych w Polsce w latach 2001–2011

Rok akademicki	Studenci
2000/2001	1 584 804
2001/2002	1 718 747
2002/2003	1 800 548
2003/2004	1 858 680
2004/2005	1 926 122
2005/2006	1 953 832
2006/2007	1 941 445
2007/2008	1 937 404
2008/2009	1 927 762
2009/2010	1 900 014
2010/2011	1 841 251

Źródło: *Szkoły wyższe i ich finanse*, Raport GUS, Warszawa 2011.

Warto podać, że dokładnie 20 lat wcześniej, studia podejmowało 403 824 tys. osób, co stanowi 21,9% obecnej liczby studentów. Znaczenie wiedzy i zdobywania wysokich kwalifikacji promuje również polski Rząd, który wspiera wybrane dziedziny nauki stypendiami celowymi. W ten sposób wsparcie uzyskało tysiące studentów głównie kierunków technicznych, którzy w przyszłości mają stać się wiodącymi interesariuszami trwałego wzrostu gospodarczego Polski.

Między innymi z tego też powodu przedsiębiorstwa intensywnie konkurują, szczególnie w zakresie poszukiwania młodych, ambitnych, kreatywnych i szybko uczących się pracowników, którzy stają się ważnym nośnikiem kapitału intelektualnego. Pozycję liderów zajmują te podmioty gospodarcze, które w szybkim czasie potrafią przekształcać wiedzę i umiejętności swoich pracowników w zyskowne rozwiązania, produkty i usługi oferowane klientom⁹.

⁹ A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 7.

Popularną formą pozyskiwania kadry, gotowej budować przewagę konkurencyjną na bazie intelektualnych wyróżników są staże organizowane przez firmy. Pozwalają one pozyskać od młodych absolwentów szkół wyższych wiedzę przy jednoczesnym kształtowaniu umiejętności zawodowych stażystów według profilu danej organizacji. Wiedza i organizacja wzajemnie od siebie współzależą, choć są różne pojęciowo, prezentują różne poglądy i często inne wartości¹⁰.

Dlatego też bardzo ważne jest określenie wartości zasobów wiedzy dla organizacji w kontekście przewagi konkurencyjnej. Można wskazać (rys. 1) relacje zasobów wiedzy (powszechne, rzadkie) i pozycji konkurencyjnej (silna, słaba) w przyjętej konstrukcji macierzy. „Lider” oznacza przedsiębiorstwo, które opiera się na wiedzy należącej do zasobów rzadkich. „Potencjał rozwoju” oznacza przedsiębiorstwo, które ma dostęp do unikatowej wiedzy, ale nie zajmuje strategicznej pozycji rynkowej. Ma zatem możliwości poprawy konkurencyjnej, jeśli bardziej umiejętnie wykorzysta wiedzę. Pozostałe obszary to sytuacje, gdzie przedsiębiorstwo dysponuje wiedzą powszechną.

		Pozycja konkurencyjna	
		silna	słaba
Zasoby wiedzy	rzadkie	Lider	Potencjał rozwoju
	powszechne	Utrzymanie pozycji	Trwanie

Rys. 1. Wiedza a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

Źródło: E. Stańczyk-Hugiet, *Konkurencyjność organizacji opartych na wiedzy*, [w:] M. Przybyła (red.), *Wybrane problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 132.

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, przedsiębiorstwa stosują także nowoczesne techniki zarządzania, wdrożenie których zapewnia bądź to większą efektywność kosztową, lepszą jakość, ale także większą wartość ryn-

¹⁰ P. F. Drucker, *Mysli przewodnie*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 380–381.

kową przedsiębiorstwa. Rozwijanie się nowoczesnych koncepcji zarządzania powoduje, że więcej organizacji sięga po nie i jest przekonanych o zasadności podejmowania tego typu rozwiązań. Najczęściej stosowane rozwiązania to:

- Business Process Reengineering, u podstaw którego leży założenie, że przedsiębiorstwo to całość procesów zorientowanych na tworzenie wartości dla klienta;

- Outsourcing, polegający na wydzieleniu pewnej sfery działalności do wykonania przez bardziej wyspecjalizowane jednostki i pozostawieniu przez przedsiębiorstwo do realizacji działalności podstawowej;

- Benchmarking, polegający na uczeniu się od najlepszych poprzez porównywanie się z nimi;

- Total Quality Management, czyli zarządzanie przez jakość.

Wymienione techniki zarządzania stanowią obszerny zakres informacji z zarządzania, posiadanie których pozwala ocenić, które z nich są możliwe do zastosowania w danej organizacji i które być może pozwolą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Wszystkie działania mające na celu uzyskanie przewagi docenianej przez klientów zmierzają do jednego celu, a mianowicie do wygrania w walce konkurencyjnej. Aby móc realnie ocenić swoją pozycję na rynku, trzeba porównywać się z konkurentami. Pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa jest sumą jego sił i słabości. Zależy ona od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu¹¹.

4. ZAKOŃCZENIE

W dobie globalizacji, rozwoju technologii i nieustannych zmian związanych choćby z integracją europejską, coraz trudniej o pewne miejsce wśród rynkowych liderów. Trudno być pierwszym, lepszym od innych oraz konkurencyjnym. Wciąż trzeba kontrolować sytuację na rynku, a podstawowa wiedza i umiejętności nie wystarcza, aby dostrzec nieustannie pojawiające się zmiany, co więcej – umieć je wyprzedzić. Aby mieć szansę na konkurowanie z innymi należy pewne zjawiska identyfikować szybciej niż konkurenci z branży, co bez kreatywnych, stale rozwijających się pracowników, jest w ogóle niemożliwe. Stąd też bierze się trend ciągłego uczenia się, przy zastosowaniu różnego rodzaju form kształcenia, w tym studiów pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia oraz studiów podyplomowych. Takie podejście ma odzwierciedlenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa dla wszystkich grup interesariuszy.

¹¹ Strategor, *op. cit.*, s. 68.

Współcześni menedżerowie to osoby o wysokich kwalifikacjach, posiadające szczególne umiejętności szybkiego pozyskiwania informacji i ich przetwarzania. Osoby te tworzą nową jakość w zakresie realizacji swoich zadań. Z tego też powodu wymuszają często na innych współpracownikach podążanie podobną drogą. Dają tym samym świadectwo, że warto inwestować w kapitał ludzki, aby osiągać zamierzone cele zarówno organizacyjne, jak i własne, ale przede wszystkim cel podstawowy, jakim jest zmiana wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

*Piotr Bartkowiak
Wioletta Grajewska*

ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN BUILDING A COMPETITIVE ENTERPRISE

Human capital as an element of intellectual capital company in the turbulent economy and the constant of competing companies is a factor of the competitive advantage of the organization. The possibility of free access of enterprises to modern technology and information makes managers should search sources of advantage in other areas, including the building of human capital. Therefore, today's organizations tend to put on the development of human resources in the expectation that such activities may have long-term profits including through distinguishing himself in the market or the formation of a flexible approach to supplied in a variable environment. In strategic terms, the effect will increase the value of a company with other elements in the so-called outside the property – „good reputation”.

Therefore, the operation of firms is influenced by competition. It affects the real extent of the company and their profit. But success also the company depends on itself, and therefore its managers, levels of experience and presented the management level.

Key words: intellectual capital, competitiveness, enterprise.