

Anna Pobrotyn¹

Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem

The importance of intellectual capital in business management

Podstawowe pojęcia, definicje oraz słowa kluczowe

Zainteresowanie kapitałem intelektualnym ma swoje korzenie w działaniach, które miały spowodować wzrost wartości firmy. Obserwacje rynkowe wskazywały na zjawisko, polegające na tym, że o wartości firmy w coraz mniejszym zakresie decydowały zasoby (czynniki) materialne. Tym czynnikiem, którego udział miał coraz większe znaczenie była umiejętność wykorzystywania zasobów niematerialnych, czyli posiadanego kapitału intelektualnego. Zasoby niematerialne nie są obecnie ujmowane w tradycyjnych sprawozdaniach księgowych, ale mimo to są intuicyjnie wyceniane przez inwestorów zewnętrznych. Zdają sobie oni bowiem sprawę z tego, że o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje nie tylko majątek finansowy i rzeczowy ale również takie czynniki jak kwalifikacje zatrudnionego personelu, rozpoznawana na rynku marka, kontakty z klientami, itp.². Właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego stwarza przedsiębiorstwu podstawy dla uzyskania przewagi strategicznej na rynku. Dlatego też w coraz większej liczbie firm na świecie rozumie się już teraz, że wiedza pracowników oraz zależność pomiędzy nimi i przedsiębiorstwem mogą być o wiele ważniejszym majątkiem (mającym większy wpływ na

Termin „**kapitał intelektualny**” zastępowany jest często terminami „aktywa intelektualne”, „aktywa wiedzy” czy „własność intelektualna”³.

I tak na przykład Thomas A. Stewart definiuje go jako materiał intelektualny, który został sformalizowany, ujęty i zmuszony do działania w celu stworzenia majątku o wyższej wartości – stwierdzenie Stewarta podziało jak katalizator i spowodowało wzrost zainteresowania kapitałem intelektualnym, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych.

Kapitał intelektualny to posiadana wiedza, odpowiednie doświadczenie, technologia organizacyjna, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. Kapitał intelektualny może być także traktowany jako

¹ Absolwentka Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi na kierunku zarządzanie.

² A. Szalkowski, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 29.

³ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODiDK, Gdańsk 2002, s. 57.

język myślenia i zbiór technik działania odnoszących się do nośników przyszłych wyników przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny to wszystkie niematerialne zasoby lub ich przekształcenia, które znajdują się pod kontrolą organizacji i które powiększają jej wartość. Podstawą kapitału intelektualnego jest zawsze wiedza pracowników i kierownictw⁴.

Kapitał intelektualny to różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli suma ukrytych aktywów nie ujętych w bilansie firmy. Kapitał intelektualny jest, więc kapitałem niefinansowym odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową⁵.

Za podstawę kapitału intelektualnego przyjmuje się wiedzę użyteczną dla firmy, ale uwzględnia się także komunikację, intuicję, uczucia i pragnienia pracowników.

Kapitał intelektualny stanowi wiedzę menedżerską, która spożytkowana w procesach przedsiębiorstwa jest w stanie generować wartość dodaną.

Obejmuje ona komponenty:

- zasoby ludzkie, które generują wartość dodaną,
- aktywa intelektualne, które stanowią źródło innowacji i reprezentują wartości niematerialne firmy⁶.

Jednak najbardziej rozpowszechnioną definicją kapitału intelektualnego jest definicja, która jest wynikiem badań prowadzonych w przedsiębiorstwie działającym w branży ubezpieczeniowej „Skandia” na początku lat 90. nad sposobami mierzenia i wykorzystania w praktyce aktywów niematerialnych. Definicja ta jednocześnie identyfikuje składniki kapitału intelektualnego, a mianowicie:

Kapitał intelektualny = kapitał ludzki + kapitał strukturalny⁷
(intellectual capital) (human capital) (structural capital)

Analizując można zauważyć, iż najczęściej uwzględnianymi komponentami kapitału intelektualnego są:

1. kapitał ludzki;
2. kapitał strukturalny:
 - a) . wewnętrzny,
 - b) . zewnętrzny – relacyjny.

⁴ E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 5, s. 11.

⁵ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39.

⁶ K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 64-65.

⁷ G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3, s. 20.

W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników⁸:

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność;
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

Kapitał ludzki to połączenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa. Pracownicy ci powinni się rozwijać wraz z organizacją tworząc tzw. inteligentną organizację. Powinni oni także podnosić swoje umiejętności i zdobywać nowe. Kapitał ludzki musi również uwzględniać kreatywność i innowacyjność organizacji.

Kapitał strukturalny to zdolność organizacyjna, włączając w to fizyczne systemy stosowane do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego. Składa się on z trzech rodzajów kapitału: organizacyjnego, innowacyjnego i procesów. Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy zarządzania oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji, jak i na zewnątrz – do dostawców i kanałów dystrybucji. Kapitał innowacyjny odnosi się do umiejętności odnowy i skutków innowacji w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych i talentów używanych by stworzyć i szybko wprowadzić na rynek nowe produkty i usługi. Kapitał procesów to te procesy pracy, techniki (np. ISO 9000) i programy pracownicze, które zwiększają i wzmacniają efektywność wytwarzania lub dostawy usług.

Kapitał strukturalny wewnętrzny - są to takie technologie, metody i procesy, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie. Przykłady obejmują kulturę organizacyjną, historię firmy, metodologię oceny ryzyka, metody zarządzania, siłę sprzedaży, strukturę finansową, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy komputerowe, patenty, koncepcje, modele, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe, innowacyjność przedsiębiorstwa, zdolność do organizacyjnego uczenia się, procesy tworzenia strategii itp.

Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny - jest to potencjał przedsiębiorstwa związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi. Przykładami są tu: marki handlowe, klienci i ich lojalność, relacje z klientami, różne kontrakty i umowy, np.: licencyjne, koncesyjne, strategie marketingowe,

⁸ J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 8.

w tym: kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa, formalne i nieformalne powiązania z dostawcami, udziałowcami, partnerami lub innymi zainteresowanymi w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w ujęciu ogólnym sprowadza się do identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju ukrytego potencjału przedsiębiorstwa⁹. Efektywność zarządzania zależy w dużej mierze od stopnia realizacji wymienionych działań. Zarządzanie kapitałem intelektualnym stanowi integralną część strategii firmy, formułuje ona bowiem cele, jakie stoją przed firmą. Pozwala również zdefiniować jej model biznesowy, co bezpośrednio przekłada się na identyfikację tych elementów kapitału intelektualnego, które są najważniejsze, i określenie ich relacji z aktywami materialnymi organizacji.

Głównym celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest, więc rozpoznanie (identyfikacja) poszczególnych elementów aktywów niematerialnych, ich pomiar oraz odpowiednie wykorzystywanie i rozwijanie w celu osiągnięcia celów strategicznych.

Kapitał intelektualny w organizacji

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rośnie rola zasobów niematerialnych, w tym informacji, wiedzy, kapitału intelektualnego. Wpływają one na wzrost wartości każdej organizacji, dlatego zarządzanie zasobami niematerialnymi jest ważnym czynnikiem sukcesu każdej organizacji. W warunkach nowej ekonomii oraz społeczeństwa informacyjnego istnieje konieczność poszukiwania narzędzi i metod, które umożliwią organizacji zdobycie przewagi konkurencyjnej. Należy do nich, między innymi, sprawny system informacyjny i informatyczny każdej organizacji. Sukces każdej organizacji zależy od ludzi, od ich wiedzy, umiejętności, kompetencji, doświadczenia, motywacji, etyki. Wiedza ma charakter jawny i ukryty. Szansa organizacji na rozwój, wzrost konkurencyjności, poprawa efektywności i skuteczności działania tkwi w wiedzy ukrytej, dlatego bardzo ważnym problemem jest możliwość i umiejętność dotarcia i wyzwolenia zasobów wiedzy ukrytej w człowieku.

Kapitał intelektualny każdej organizacji obejmuje kapitał strukturalny, kapitał ludzki. Umiejętność zarządzania tym kapitałem to szansa na sukces rynkowy organizacji. Warunkiem sprawnego zarządzania kapitałem intelektualnym jest możliwość jego wyceny. Metody wyceny kapitału intelektualnego umożliwiają poprawę efektywności oraz skuteczności zarządzania organizacji funkcjonującej w zmiennych warunkach.

⁹ http://www.zie.pg.gda.pl/zwi/zbiory/kapital/Kapital_intelektualny_3.pdf/10.11.2011

Przedsiębiorstwa zasobne są w wiedzę i umiejętności pracowników, relacje społeczne, informacje o rynku lub klientach, patenty, licencje, znaki handlowe itd. Ale rzecz w tym, że w wystarczającym stopniu nie radzą sobie z ich właściwym wykorzystaniem, w znaczeniu traktowania ich jako źródła tworzenia strategicznych kompetencji; kompetencji pomocnych przy uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Takie przedsiębiorstwa można nazwać tradycyjnymi. Z drugiej strony istnieją firmy, które próbują zarządzać kapitałem intelektualnym i wiedzą, a przy pewnym stanie zaawansowania w tym zakresie, można zaliczyć je do grona nowoczesnych form organizacji.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym generuje wiele różnorodnych zadań, a sposób ich realizacji uzależniony jest od specyfiki danej firmy, w tym jej wizji, misji, strategii, polityki, zaawansowania w diagnozowanie kapitału intelektualnego, posiadanych możliwości organizacyjnych i finansowych. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym wymaga ścisłego określenia danych wejściowych i wyjściowych. Przedsiębiorstwo musi określić jak rozumie kapitał intelektualny, określić jego składniki oraz stworzyć system zarządzania nim.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym zmusza organizacje do inteligentnego działania poprzez stosowanie:

- innowacji,
- podejmowanie twórczych decyzji,
- ciągłą pracę jej personelu opartą na wiedzy o wysokiej jakości, która jest stosowana na wszystkich poziomach zarządzania. Rezultatem takiego działania jest tworzenie i dostarczanie przez organizacje coraz bardziej wartościowych produktów i usług oraz wzrost skuteczności i efektywności jej działania.

Wiedza jest często utożsamiana z kapitałem intelektualnym, choć jest to znacznie uproszczenie. Zarządzanie odnosi się do kapitału intelektualnego człowieka, ludzi oraz obejmuje zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji. Należy rozumieć je jako szczególny rodzaj przepływu wiedzy pomiędzy kapitałem ludzkim, klienta i organizacyjnym, a także wpływ na kreowanie wartości¹⁰.

Sposób zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie zależy od:

- przyjętej koncepcji kapitału intelektualnego,
- strategii przedsiębiorstwa,
- uwarunkowań sytuacyjnych.

¹⁰ E. Skrzypek, G. Grela: *Gospodarka oparta na wiedzy szansą na sukces w doskonaleniu organizacji*, Annales UMCS 2006, s. 259-273

Proces zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie obejmuje:

- rozwiniecie polityki, dotyczącej kapitału intelektualnego,
- zapisywanie i przechowywanie w bazie danych dotyczących kapitału intelektualnego,
- wzrost, odnawianie i szerzenie kapitału intelektualnego,
- ochronę kapitału intelektualnego,
- monitorowanie kapitału intelektualnego.

Korzyści jakie może przynieść sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym i wiedzą w każdym przedsiębiorstwie obejmują:

- zwiększenie wartości kapitału intelektualnego,
- określenie wymagań wiedzy, doświadczenia i kwalifikacji na podstawie przyjętej strategii,
- wyeliminowanie możliwości popełnienia ponownie tych samych błędów,
- zachęcenie do innowacyjności,
- wykorzystanie dotychczas zgromadzonej wiedzy,
- lepsze dostosowanie tematów szkoleń do potrzeb firmy,
- lepsze wykorzystanie środków informacyjno-technicznych,
- zapewnienie rozwoju, utrzymania i zabezpieczenia zasobów intelektualnych i wiedzy w organizacji,
- promowanie tworzenia wiedzy oraz wprowadzanie innowacji przez każdego pracownika,
- stosowanie wiedzy do planowania oraz realizacji celów i zadań,
- udostępnianie wiedzy, jej gromadzenie i dystrybucja do odpowiednich miejsc,
- modyfikowanie działalności i restrukturyzacja organizacji w taki sposób, by stosowała wiedzę bardziej efektywnie, minimalizowała braki w wiedzy, rozwijała wiedzę, która dodaje wartości produktom i usługom,
- zarządzanie, tworzenie i kontrolowanie przyszłej wiedzy w celu stosowania innowacji,
- wyników badań i rozwoju, aliansów strategicznych.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym przynosi firmie wymierne efekty, które przyjmują postać: wzrostu wartości kapitału intelektualnego, możliwości eliminacji błędów, wzrostu innowacyjności, rozwoju zasobów intelektualnych, promowania wiedzy, zarządzania wiedzą, wzrostu kreatywności i konkurencyjności.

Nowoczesna organizacja charakteryzuje się najczęściej wysokim stopniem otwartości na zmiany, szybko się do nich dostosowuje, rozpoznaje je

i kreuje, co przy stale rosnącej elastyczności i przenikaniu się granic przedsiębiorstwa jest nieodzowne; posiada system wczesnego ostrzegania pozwalający na reagowanie i wyprzedzanie nowych zdarzeń oraz sytuacji wewnątrz i na zewnątrz. Jest to możliwe dzięki skutecznemu systemowi wewnętrznej komunikacji i zasileń informacyjnych z otoczenia; charakteryzuje ją rozmycie granic i to zarówno w znaczeniu zasięgu działalności (przestrzeń), jak i w znaczeniu wykorzystywanych zasobów oraz instrumentów. Ukierunkowuje się na szybkie i skuteczne zaspokojenie potrzeb nabywców. Posiada dość duży stopień wirtualności, kreatywności i innowacyjności. Ten typ przedsiębiorstwa posiada dość dużą skłonność do ryzyka, co może prowadzić do rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej. Jednym ze strategicznych zasobów nowej formy przedsiębiorstwa jest wiedza. Stąd charakterystyczne są dla niego: gromadzenie wiedzy, nadawanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej dostęp do niej osobom, które najbardziej jej potrzebują, ułatwianie dostępu do wiedzy.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie w centrum uwagi znajduje się człowiek (podstawa dla kreowania kapitału ludzkiego). Tylko z jego inspiracji, woli, potrzeb, generowania jest wiedza, następnie przetwarzana, przekazywana, upowszechniana poprzez kontakty interpersonalne w ramach organizacji. Wobec tego o efektywności firmy inteligentnej, budującej trwałe podstawy zarządzania wiedzą, decyduje gotowość pracowników do uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji, oduczania się starych nawyków i procedur, dzielenia się posiadanymi wiadomościami i umiejętnościami z innymi, wymiany informacji¹¹.

Nowoczesne formy organizacji w naturalny sposób sprzyjają zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Organizacje tego typu upatrują źródła swojego sukcesu w zasobach niematerialnych, przypisując im dominującą rolę, a ich działalność zmierza do powiększania wartości kapitału intelektualnego. Charakteryzują się elastycznością, otwartością, adaptacyjnością. Organizacje takie – co nie wymaga dowodu – posiadają odpowiednią budowę, kulturę i systemy zarządzania. I jakkolwiek problematyka związana z kapitałem intelektualnym „pasuje” do organizacji uczącej się, inteligentnej, wirtualnej czy fraktalnej, to są one organizacjami o charakterze „wyłaniającym się”, stanowiąc mniejszość przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Zdecydowaną większością są organizacje tradycyjne.

Różnice w funkcjonowaniu nowoczesnych i tradycyjnych organizacji prezentuje tabela 1.

¹¹ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym, PTE*, Warszawa 2005, s. 22.

Porównanie cech nowoczesnych organizacji z cechami organizacji tradycyjnej wskazuje na liczne niedoskonałości tych drugich, w kontekście sprzyjających warunków dla zarządzania kapitałem intelektualnym.

Organizacje tradycyjne przypisują w swojej działalności dominującą rolę zasobom materialnym, posiadają tradycyjną strukturę organizacyjną skoncentrowaną na funkcjach przedsiębiorstwa, ograniczone zdolności dostosowawcze, w przewadze pionową, formalną komunikację, rozbudowany system kontroli i centralizację decyzji, działają na podstawie stałych, sprawdzonych procedur, są mało elastyczne i dynamiczne.

Tabela 1. Nowoczesne formy organizacji, a organizacja tradycyjna – różnice.

Nowoczesne formy organizacyjne	Organizacja tradycyjna
dominująca rola zasobów ludzkich i niematerialnych	dominująca rola zasobów materialnych
rozproszenie realizacji zadań i funkcji	powiązanie realizacji zadań i funkcji
zwiększona adaptacyjność, szybka reakcja na zmiany w otoczeniu	ograniczone zdolności dostosowawcze
koordynacja, współpraca, doradzanie	kontrolowanie, nadzorowanie
uczenie się na błędach	karanie za popełnione błędy
ustawiczny trening pracowników, planowanie szkoleń	wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe
menedżerowie prowadzą trening i rozwój pracowników, tworząc warunki dla pełnego wykorzystania kompetencji pracowników	menedżerowie rozdzielają zadania, kontrolując ich wykonanie,
podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne	podejmowanie decyzji w oparciu o ustalone procedury
ściśła współpraca między działami, skuteczny przepływ informacji	trudności we współpracy między działami, często brak skutecznych systemów informacyjnych
kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, współpracy, współtworzeniu	kultura organizacyjna sprzyjająca unikaniu niepewności
sposoby działania każdorazowo dostosowane są do sytuacji, ciągle rekonstruowanie świata zewnętrznego i wewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów	sposoby działania są strukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych
heterarchiczne, niestabilne relacje władzy	stabilne, zhierarchizowane relacje władzy oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu
struktura organizacyjna płaska, w postaci sieci kooperacyjnych powiązań	tradycyjna struktura organizacyjna skoncentrowana na funkcjach

samozarządzających się, skoncentrowanych na procesach.	przedsiębiorstwa.
---	-------------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mikula B. (i in.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 19; Dwojacki P., Nogalski B., Sikorski C., *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 9.

Najważniejsze cechy organizacji tradycyjnych nie stanowią gruntu dla kompleksowego zarządzania aktywami niematerialnymi. Są jednak organizacjami, których działalność i ciągłe poszukiwanie źródeł sukcesu były inspiracją dla powstania nowych form (np. organizacji uczącej się i inteligentnej). W ramach działalności przedsiębiorstw tradycyjnych można również odnaleźć symptomy cech nowoczesnych form organizacji (zespołowe uczenie się w postaci pracy zespołowej, współpracy, doradzaniu; rosnący stopień decentralizacji zarządzania; stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników, doskonalenie działalności pod wpływem zmian wiedza tworzona w oparciu o zdobywane informacje itd.).

Wobec tego, rozpatrywanie znaczenia kapitału intelektualnego wydaje się być słuszne także w przedsiębiorstwach tradycyjnych i przedsiębiorstwach o różnych klasach wielkości (warto w tym miejscu nadmienić, iż nowoczesne formy organizacji nie są jednoznacznie określane i charakteryzowane pod względem ich wielkości).

Kapitał intelektualny istnieje wraz z kapitałem materialnym (rzeczymowym i finansowym), tworząc całkowitą wartość każdego przedsiębiorstwa. Jeżeli pozostaje niedostrzeżony, jego znaczenie w kształtowaniu wartości również jest niedostrzegalne. Ale z kolei pomijanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem (nowoczesnym, tradycyjnym, dużym, małym) byłoby błędem z punktu widzenia efektywności.

W ramach organizacji tradycyjnych funkcjonują przedsiębiorstwa o różnej wielkości. Rozmiar organizacji wyznacza specyfikę jej działalności. Owa specyfika ma również wpływ na możliwości realizowania założeń koncepcji kapitału intelektualnego i zarządzania nim. Kapitał intelektualny występuje w organizacjach dużych, średnich i małych. Równice polegają głównie na wymiarze jego funkcjonowania oraz na stwarzanych warunkach dla rozwoju. I tak na przykład duże przedsiębiorstwa mają równie duże spektrum możliwości konkurencyjności na rynku i w ogóle realizowania swoich głównych funkcji i wiązki celów. Dysponują różnorodnymi zasobami, wykorzystują nowoczesne metody i techniki zarządzania, osiągają duży wolumen sprzedaży, posiadają znaczący udział w rynku, obejmują swoim zasięgiem rynki nie tylko krajowe, eksportują. Relacja między wielkością i wynikającymi z niej możliwościami, a powodzeniem zaadaptowania koncepcji kapitału intelektualnego wydaje się być oczywista. W tym kontekście zasadne jest rozpatrywanie jeszcze innych aspektów takich jak: przedmiot działalności,

branża, wewnętrzne zorganizowanie, systemy działania, skłonność do akceptacji nowoczesnych rozwiązań przez kadre zarządzającą itd.

Duże przedsiębiorstwo podążające za nowymi trendami, poszukujące sposobów na osiągnięcie sukcesu nie może nie dostrzegać znaczenia kapitału intelektualnego w swojej działalności, zwłaszcza, że jednym z podstawowych jego celów jest zwiększenie wartości dla właściciela (akcjonariuszy)¹². Takie ujęcie celu wymusza nowy sposób spojrzenia na zasoby przedsiębiorstwa, ich ujęcia, a następnie zarządzania nimi. Okazuje się bowiem, że wartość rynkowa niejednokrotnie jest większa, niż przedstawiają to sprawozdania finansowe, a związane jest to (po części) z posiadaniem przez przedsiębiorstwo kapitału intelektualnego. Przeważnie wysoki poziom wykształcenia kadry kierowniczej oraz rozbudowany system zarządzania zasobami ludzkimi są dobrym podłożem dla wzrostu świadomości znaczenia kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Małe przedsiębiorstwo ma nieporównywalnie mniejsze możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego. Lokalny zasięg działalności, ograniczony dostęp do zasobów, względnie mały udział rynku, bariery produkcyjne, ograniczone możliwości zaopatrzenia i zbytu, ubogi potencjał kompetencji właścicieli - menedżerów, działanie na podstawie intuicji właściciela.

Elastyczność i szybkość reakcji na zmiany otoczenia w przypadku małych przedsiębiorstw, czego podstawą jest dominacja personalnych powiązań to także dobra przyczyna rozwoju kapitału intelektualnego.

Przedsiębiorstwa tego typu są w stanie szybko reagować na wszelkie zmiany otoczenia dostosowując je do zmieniających się gustów oraz potrzeb konsumentów i wykorzystać swoją szansę na rynku.

Kapitał intelektualny występuje we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw. Jest ukrytym potencjałem, który tkwi, zarówno w nowoczesnych formach organizacji, stwarzających najlepsze warunki dla jego rozwoju, jak i w organizacjach tradycyjnych o różnych wielkościach. Stopień dostrzegania znaczenia kapitału intelektualnego wynika również z przedmiotu działalności, branży, w jakiej przedsiębiorstwo działa.

Podsumowanie

Zdaniem zwolenników koncepcji kapitału intelektualnego umiejętne zarządzanie nim i troska o jego wzrost prowadzić będą do wzrostu innowacyjności i kreatywności, poprawy relacji z klientami i dostawcami, poprawy wizerunku firmy i zmiany postaw pracowników, co w efekcie winno przyczynić się do wzrostu elastyczności organizacji i jej rozwoju.

¹² E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 5, s. 4.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym traktowane jest dziś jako podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością i stanowi szansę na radykalną reorientację w sposobie myślenia i działania każdego podmiotu. Zarządzanie kapitałem intelektualnym przynosi firmie wymierne efekty, które przyjmują postać: wzrostu wartości kapitału intelektualnego, możliwości eliminacji błędów, wzrostu innowacyjności, rozwoju zasobów intelektualnych, promowania wiedzy, zarządzania wiedzą, wzrostu kreatywności i konkurencyjności.

W warunkach społeczeństwa wiedzy często pojawia się pytanie o relacje jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym. Można je przedstawić w następujący sposób:

- zarządzanie wiedzą jest bliższe naukom organizacji i zarządzania a zarządzanie kapitałem intelektualnym bliższe jest ekonomii i rachunkowości,
- są to tylko dwie różne nazwy charakteryzujące ten sam problem- to gałęzie tego samego drzewa (K.E. Sveiby - twórca koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym), kapitał intelektualny jest bardziej statyczny, wiedza-dynamiczna,
- zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny i koncentruje się wokół budowania i zarządzania aktywami intelektualnymi, zarządzanie wiedzą ma charakter taktyczny i operacyjny i koncentruje się wokół tworzenia kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy (L.Edvinsson, pierwszy na świecie dyrektor kapitału intelektualnego w firmie Skandia AFS w Szwecji)
- zarządzanie wiedzą ma dominujące znaczenie w stosunku do innych koncepcji (T. Davenport).

Znaczenie kapitału intelektualnego wzrosło w dużym stopniu w ostatnich latach, gdyż wartość przedsiębiorstwa coraz mniej zależy od czynników materialnych. Na kapitał intelektualny składają się¹³:

- konkretna wiedza,
- doświadczenie, technologia,
- stosunki z klientami
- umiejętności zawodowe.

W wielu przedsiębiorstwach zagadnienia związane z kapitałem intelektualnym nie są jeszcze dobrze znane. Przedsiębiorstwa stają dzisiaj w obliczu nowych wyzwań. Sam produkt, którego cechy można łatwo skopiować, nie odgrywa już takiej roli: przewaga konkurencyjna opiera się teraz na wiedzy. Dlatego też w interesie każdej firmy leży wprowadzenie lub poprawa systemu zarządzania kapitałem intelektualnym.

Niesie to ze sobą wiele korzyści, m. in.:

13 Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd.CH&Beck, Warszawa 2009, s. 10.

- usprawnienie systemu przekazywania wiedzy wewnątrz firmy,
- zwiększenie szybkości wymiany informacji,
- zwiększenie użyteczności wiedzy dostępnej w przedsiębiorstwie,
- zwiększenie świadomości i zrozumienia celów firmy.

Dzisiejsze przedsiębiorstwo, by móc maksymalizować zyski, wytwarzać na światowym poziomie i konkurować z najlepszymi musi być innowacyjne i efektywne, czyli zdolne do szybkich zmian oraz posiadać zasoby intelektualne trudne do skopiowania. Właśnie wiedza, informacja, zaufanie klientów, normy i wartości pracowników mogą wytworzyć przewagę konkurencyjną, która wpływa na końcowy wynik. Taki rodzaj przewagi jest wprawdzie trudniej osiągnąć, ale skopiowanie go, czy próba wprowadzenia w innej firmie jest także o wiele trudniejsza. Tak więc, wytworzenie przewagi konkurencyjnej, opartej na kapitale intelektualnym, umożliwi firmie zdobycie i utrzymanie wysokiej efektywności w długim okresie.

Zakończenie

We współczesnym świecie wszystkie organizacje poszukują sposobów, metod i narzędzi, które umożliwiłyby im osiągnięcie sukcesu. Kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji stało się zdobywanie i wychowywanie bardziej utalentowanych ludzi, niż potrafią to czynić konkurenci.

Współczesne firmy funkcjonują w świecie biznesu, który nie ma stałych reguł, nie ma też jednego uniwersalnego stylu zarządzania firmą, nie ma też recepty gwarantującej sukces. Współczesny biznes staje się coraz bardziej intelektualny, a każdą sytuację trzeba rozpatrywać indywidualnie. W warunkach GOW dla znalezienia właściwego rozwiązania problemu biznesowego konieczne jest posiadanie zaawansowanej wiedzy, wysokiego poziomu umiejętności oraz sprawnej wyobraźni. Rośnie rola innowacji we wszystkich obszarach życia i gospodarowania. Zmiana wprowadzona w działalność organizacji winna służyć interesom klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Ponadto wiedza musi iść w parze z działaniem.

Przedsiębiorstwo musi posiadać umiejętność adaptowania i rozwijania wiedzy. Musi mieć także świadomość pojawiania się efektu synergii. Sukcesy biznesowe firm na globalnym rynku są efektem połączenia wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, woli, umiejętności działania i inteligencji. Inteligencja w biznesie to zdolność do twórczego korzystania ze swej świadomości, ale także umiejętność nieustannego i ukierunkowanego jej rozwoju. Ta świadomość to synteza wiedzy, doświadczenia i wyobraźni.

Streszczenie

Celem artykułu jest zdefiniowanie pojęć, które są wielokrotnie użyte w pozostałych trzech rozdziałach oraz wskazanie znaczenia kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. Rozdział rozpoczyna się od zaprezentowania definicji i słów kluczowych dotyczących różnych ujęć kapitału intelektualnego oraz zarządzania kapitałem intelektualnym, a także zostały opisane w nim składniki kapitału intelektualnego. W dalszej części wskazano na zasadność rozpatrywania kapitału intelektualnego w różnych formach i wielkościach przedsiębiorstw. Następnie podjęto próbę wykazania, że problematyka kapitału intelektualnego występuje zarówno w nowoczesnych formach organizacji, sprzyjających zarządzaniu kapitałem intelektualnym.

Podstawowym wnioskiem wynikającym z pracy jest stwierdzenie, iż na dzień dzisiejszy małe przedsiębiorstwa, pomimo roli jaką odgrywają w gospodarce, nie mogą być oceniane jako podmioty, w których doceniany i pomnażany jest kapitał intelektualny.

Poniższe rozważania przybliżają do zdefiniowania i strukturalizacji koncepcji zarządzania wiedzą oraz rozpoznania uwarunkowań procesów kreowania kapitału intelektualnego, a tym samym umożliwiają zrozumienie realiów praktyki. Wyzwaniem dla nauki pozostają problemy związane z opracowaniem metod, sposobów i narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego jak również wyzwaniem w tym obszarze jest także budowa specyficznego systemu pomiaru kapitału intelektualnego.

Słowa kluczowe: Kapitał intelektualny, kapitał ludzki, kapitał strukturalny, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie kapitałem intelektualnym.

Summary

This article aims to define the concepts that are repeatedly used in the remaining three chapters and an indication of the importance of intellectual capital in the management of modern enterprise. Chapter begins with a presentation of definitions and key words for the various scenes of intellectual capital and intellectual capital management, and are described in the components of intellectual capital. In the remainder of the examination indicated the validity of intellectual capital in various forms and sizes of companies. Then, an attempt to demonstrate that the issue of intellectual capital exists in modern forms of organization, encourage the management of intellectual capital.

The main conclusion arising from work are finding that today small businesses, despite their role in the economy can not be assessed as an entity in which it is multiplied appreciated and intellectual capital. The following discussion closer to defining and structuring of knowledge management concepts and to identify the determinants of intellectual capital creation process, and thus enable you to understand the realities of practice. The challenge for science are problems associated with the development of methods, ways and tools to measure intellectual capital as well as a challenge in this area is also building a specific system for measuring intellectual capital.

Key words: Intellectual capital, human capital, structural capital, business management, management of intellectual capital.

Piśmiennictwo

1. Dwojacking P., Nogalski B., Sikorski C., *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 9.
2. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
3. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
4. Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODiDK, Gdańsk 2002.
5. Mikuła B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
6. Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3.
7. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
8. Skrzypek E., Grela G., *Gospodarka oparta na wiedzy szansą na sukces w doskonaleniu organizacji*, Annales UMCS, Lublin 2006.
9. Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 5.
10. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
11. Szalkowski A., *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

Netografia

1. http://www.zie.pg.gda.pl/zwi/zbiory/kapital/Kapital_intelektualny_3.pdf/10.11.2011

