

Agnieszka Jasińska

METODYCZNE ASPEKTY WYBRANYCH SPOSOBÓW ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM

1. Wstęp

W ostatnich latach na całym świecie coraz bardziej podkreśla się znaczenie zasobów niematerialnych dla powodzenia przedsiębiorstwa na rynku i budowania jego trwałej przewagi konkurencyjnej. Rzeczywistość organizacyjna potwierdza te przemiany, bowiem tradycyjne starania i klasyczne zasoby nie są już wystarczające, aby stać się liderem na rynku. Mimo to niewiele przedsiębiorstw uznaje zarządzanie kapitałem intelektualnym jako istotny przejaw troski o pozycję przedsiębiorstwa i ważny element zarządzania tym przedsiębiorstwem. Powinno stać się to przedmiotem dużego zainteresowania wielu przedsiębiorstw, ponieważ wyraźnie zauważalne stają się już od dłuższego czasu zmieniające się proporcje pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa, gdzie ta pierwsza jest niejednokrotnie o ponad 50% większa od drugiej. Tak więc nawet na tej podstawie można już zauważyć, że tradycyjne metody zarządzania i wyceny wartości przedsiębiorstwa są niewystarczające i nie oddają całości obrazu przedsiębiorstwa. Za przykład firm, gdzie dość duża jest różnica między wspomnianą wartością rynkową a księgową, można podać firmy takie, jak: Hugo Boss, gdzie wartość księgową netto w wartości rynkowej, ujmowanej jako 100%, to 21%, a wartości niematerialne i prawne stanowią 79%, WM – Data, gdzie wartość księgową netto w wartości rynkowej to 15%, a wartości niematerialne i prawne stanowią 85%, czy SAP, w przypadku którego wartość księgową netto w wartości rynkowej to tylko 10%, a wartości niematerialne i prawne stanowią 90% [Hellin 2005].

W Polsce stale przypomina się o wadze kapitału intelektualnego, podkreśla się jego wartość i znaczenie oraz mówi się o jego rozwijaniu i umiejętnym zarządzaniu nim. Obietnice i hasła są wzniosłe, jednak obserwowana praktyka okazuje się często inna. W Polsce bowiem mało które przedsiębiorstwo zarządza kapitałem intelektualnym i tym bardziej próbuje go mierzyć. Wiele z nich uważa, że nasz kraj

nie wszedł jeszcze na tyle w erę wiedzy, aby warto było zajmować się tak futurystycznymi sprawami, jak zarządzanie wartościami niematerialnymi. Jeśli jednak znajdą się nowocześnie i perspektywicznie myślące przedsiębiorstwa, to trudno im zarządzać kapitałem intelektualnym, ponieważ mimo że powstało kilka sformalizowanych i znanych metod zarządzania nim, stworzonych przez znamienitych uczonych, to w dużej części są one jednak silnie powiązane ze specyfiką organizacji, dla której zostały stworzone. Wymienić w tym miejscu można np.: Monitor aktywów niematerialnych, Skandia Navigator, Platformę wiedzy, IC Rating, Dow's Intellectual Assets – Management Model, Multidimensional Knowledge Measurement System czy Zrównoważoną kartę wyników – jedną z najczęściej stosowanych i „starych” metod. W niniejszym opracowaniu zostanie właśnie omówiona jej specyfika i charakterystyka oraz opisana zostanie inna metoda – typowo zorientowana na zarządzanie kapitałem intelektualnym – Skandia Navigator, która jednak swoje podłoże ma w Zrównoważonej karcie wyników. Celem artykułu jest zatem przybliżenie problematyki zarządzania kapitałem intelektualnym oraz zarysowanie i porównanie ze sobą dwóch wspomnianych wyżej metod zarządzania.

2. Zrównoważona karta wyników (BSC)

Zrównoważona (zbilansowana, strategiczna) karta wyników (ang. *the balanced scorecard* – BSC) została stworzona przez dwóch Amerykanów – R. Kaplana i D. Nortona – i jest metodą pomiaru i prezentowania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Obejmuje ona aktywa materialne, jak też niematerialne. Traktując BSC jako metodę zarządzania kapitałem intelektualnym, należy stwierdzić, że jej autorzy skoncentrowali się nie na szczegółowej wycenie wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego, ale na włączeniu ich do strategii firmy w połączeniu z ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa. Czynniki finansowy traktowany jest jako integralna część BSC. Koncepcja ta określa efekty działalności przedsiębiorstwa w czterech wymiarach, dla każdego z nich określając cele, mierniki, plany zmian, podejmowane inicjatywy oraz wzajemne zależności między nimi. Pierwszy wymiar, określany jako **perspektywa finansowa**, obejmuje najważniejsze cele finansowe z punktu widzenia akcjonariuszy. Mierniki finansowe pozwalają obserwować, czy wdrożenie i realizacja strategii powoduje poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Cele finansowe w większości dotyczą np. ekonomicznej wartości dodanej czy stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Zaznaczyć należy, że pozostałe cele i mierniki z innych perspektyw winny być powiązane z choć jednym z celów z perspektywy finansowej, co ostatecznie podkreśla, że bardzo ważny jest pozytywny wynik finansowy przedsiębiorstwa, który jest przecież w końcu celem każdego przedsiębiorstwa.

Perspektywa klienta pokazuje najważniejsze cele rynkowe przedsiębiorstwa. Perspektywa ta daje możliwość dopasowania najważniejszych mierników realizacji celów dotyczących klienta – satysfakcji, utrzymania, pozyskiwania i rentowności

tych klientów – do konkretnych klientów i rynku. Daje także możliwość dokładnej identyfikacji i pomiaru wartości oferowanej docelowym klientom oraz segmentom rynku. Oprócz jednak dążenia do satysfakcji klientów, kierownictwo przedsiębiorstwa powinno w tym miejscu przełożyć misję i strategię na konkretne cele dotyczące rynków i klientów.

Perspektywa procesów wewnętrznych ujmuje stronę organizacyjną przedsiębiorstwa z punktu widzenia efektywności w osiąganiu jej celów strategicznych. W porównaniu z tradycyjnymi podejściami do mierzenia efektywności, które bazują i operują na istniejących procesach w przedsiębiorstwie, BSC często identyfikuje całkowicie nowe procesy, które powinno się udoskonalać, żeby zrealizować strategiczne cele rynkowe i finansowe przedsiębiorstwa. Cele w tej perspektywie podkreślają znaczenie procesów, z których część może być w przedsiębiorstwie jeszcze nie znana, a które są priorytetowe dla udanego wdrożenia jego strategii. Wspomnieć należy, że w tej perspektywie zawierają się też procesy innowacyjne. Cele i mierniki tej perspektywy wynikają bezpośrednio ze strategii nakierowanej na spełnianie oczekiwań akcjonariuszy i docelowych klientów.

Perspektywa nauki i rozwoju pokazuje m.in. zasoby wiedzy przedsiębiorstwa, stabilność personelu, nakłady na badania i rozwój. Cele sformułowane w poprzednich perspektywach pokazują zazwyczaj różnicę między teraźniejszymi możliwościami, umiejętnościami pracowników, systemów i procedur, a tym, co będzie wymagane, aby osiągnąć sukces. Aby wyrównać tę różnicę konieczne będą inwestycje w zmianę, podwyższenie kwalifikacji ludzi, unowocześnienie technologii i systemów informacyjnych czy dostosowanie procedur organizacyjnych. Cele te są właśnie formułowane w opisywanej perspektywie – nauki i rozwoju. Zaznaczyć należy również, że cele te stanowią bazę, dzięki której możliwa staje się realizacja planów zawartych w trzech pozostałych perspektywach [Dudycz 2002, s. 257; Kaplan, Norton 2001, s. 42-45, 58-138. Łatwo więc można zauważyć, jak ścisła zależność i wzajemne wpływy istnieją pomiędzy wszystkimi obszarami BSC.

Autorzy Zrównoważonej karty wyników są zdania, że stosowanie BSC oferuje nowe, inne możliwości do opisu strategii i zasobów tworzących wartość, które to możliwości i relacje łączą zasoby materialne i niematerialne. Uważają, że BSC można z powodzeniem wykorzystywać do strategicznego i operacyjnego zarządzania potencjałem intelektualnym [Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 81].

Zrównoważona karta wyników nie wyodrębnia wprawdzie wprost kategorii zasobów niematerialnych, ale większość ujętych w niej mierników dotyczy właśnie tego rodzaju aktywów. Wypływa to z jej celów, którymi są wskaźnikowy opis strategii przedsiębiorstwa i sprecyzowanie zadań, jakie należy zrealizować w różnych obszarach organizacji, a nie pomiar i kontrola zasobów niematerialnych. W trzech z czterech perspektyw (wyłączając finansową), tj. klientów, procesów wewnętrznych i rozwoju, znajdują się niektóre kategorie zasobów niewidocznych np. w perspektywie klienta – relacje z klientami, reputacja przedsiębiorstwa

i marka produktów. Jeśli zaś chodzi o perspektywę procesów wewnętrznych, karta dotyczy wiedzy zawartej w procesach i procedurach organizacyjnych, zaś w perspektywie rozwoju – odnosi się do wiedzy pracowników, kultury organizacyjnej i wiedzy w postaci systemów informacyjnych i praw własności intelektualnej (patentów) [Głuszek 2004, s. 269]. Zrównoważona karta wyników wskazuje działania, które są najbardziej istotne jeśli chodzi o tworzenie wartości. W karcie zaleca się stosowanie mierników finansowych i niefinansowych na wszystkich szczeblach organizacji. Owe czynniki finansowe, dotyczące wyników przeszłych, są uzupełnione o dodatkowe mierniki, które pozwalają śledzić to, co ma niewątpliwy wpływ na wyniki w przyszłości. Cele oraz mierniki badane i analizowane w BSC mają bowiem swe źródło w wizji i strategii organizacji. Przykładowe mierniki, które można wymienić, to [Kaplan, Norton 2001, s. 74-98; Głuszek 2004, s. 260-269]:

1. Perspektywa finansowa:

- ekonomiczna wartość dodana,
- stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału,
- stopa wzrostu sprzedaży w poszczególnych segmentach,
- przychody w relacji do liczby zatrudnionych,
- koszt jednostkowy (produktu, transakcji),
- nakłady inwestycyjne (% w relacji do sprzedaży).

2. Perspektywa klienta:

- utrzymanie klientów,
- zdobywanie klientów,
- satysfakcja klientów,
- rentowność klientów,
- udział w rynku,
- udział w portfelu.

3. Perspektywa procesów wewnętrznych:

- koszt, jakość, czas, wydajność wprowadzania nowych produktów,
- procentowy udział sprzedaży nowych produktów,
- koszty strat i odpadów,
- liczba innowacji,
- liczba reklamacji,
- wielkość sprzedaży na jednego zatrudnionego.

4. Perspektywa nauki i rozwoju:

- satysfakcja pracowników,
- rotacja pracowników,
- przychód na jednego zatrudnionego,
- wartość dodana przypadająca na jednego pracownika,
- odsetek pracowników, którzy mają swobodny dostęp do danych o klientach,
- mierniki opisowe (dodane przez M. Beera, dają kierownictwu możliwość opisanie inicjatyw, które zostały podjęte w ostatnim czasie, osiągniętych efektów czy obecnego obrazu kompetencji personelu).

Zrównoważona karta wyników daje możliwość spojrzenia na przedsiębiorstwo całościowo, z różnych punktów widzenia. BSC bilansuje różne interesy i nierzadko sprzeczne cele finansowe z niefinansowymi, jak też długoterminowe z krótkoterminowymi [Kaplan, Norton 2001, s. 12-13, 27-31]. Zrównoważona karta wyników „...stanowi system pomiaru i zarządzania. Zapewnia on kontrolę części niematerialnej w organizacji z jednoczesnym monitorowaniem rezultatów finansowych firmy” [Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 71].

Warto jeszcze wspomnieć, że BSC ma pewne wskazówki odnośnie do przedsiębiorstw, które powinny ją stosować, ponieważ dla zrównoważonej karty wyników idealne przedsiębiorstwo to takie, w którym zachodzą wszelkie procesy tworzenia wartości: od innowacji, poprzez wytwarzanie, marketing, dystrybucję, sprzedaż i usługi posprzedażne.

Zaznaczyć należy, że w Polsce pionierami w zakresie stosowania BSC są np. Morliny SA, Telekomunikacja Polska SA, Stalexport SA, Elektrownia Rybnik SA, Górnośląski Zakład Elektroenergetyczny SA [Kaplan, Norton 2001, s. 12-13, 51].

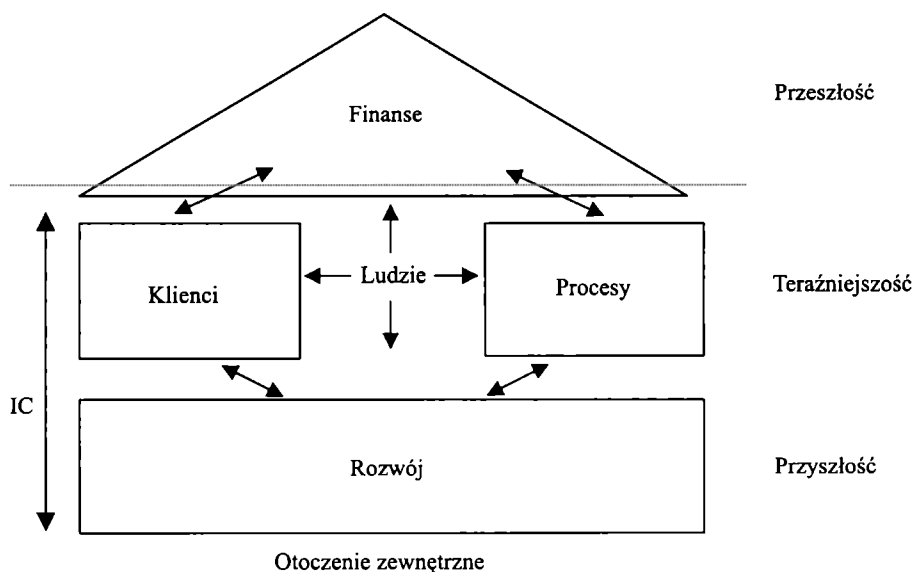
BSC traktowana była bardzo długo jako system do zarządzania strategicznego, a jej głównym celem nie było zajmowanie się wartościami niematerialnymi. Później jednak okazało się, że można ją z powodzeniem wykorzystywać przy zarządzaniu kapitałem intelektualnym i z tego też powodu tym bardziej należy podkreślać jej wartość i znaczenie oraz aplikacyjność na tym polu. BSC dała poza tym znakomitą podstawę zbudowania przez Skandię swojego modelu Skandii Navigator.

3. Navigator Skandii

Skandia na bazie Zrównoważonej karty wyników, dążąc do dostosowania jej do warunków rynkowych, które się pojawiły w wyniku licznych przemian, rosnącego znaczenia wartości niematerialnych i potrzeby umiejscowienia ich w modelach zarządzania przedsiębiorstwem, stworzyła Skandię Navigator. Mówiąc krótko, Skandia po prostu uzupełniła poprzedni model Zrównoważonej karty wyników o zasoby ludzkie, a raczej bardziej uwidoczniła ludzi, ujęła ich jako osobną perspektywę i wpisała w sam środek modelu – dodatkowo podkreślając wartość zasobów ludzkich w organizacji jako tych, które wszystko koordynują, zespalają i od których tak naprawdę wszystko zależy, bo przedsiębiorstwo to przecież ludzie. Metodę Navigатора opracował w 1993 r. zespół na czele z Leifem Edvissonem. Skandia Navigator jest obecnie uznawana za jedną z bardziej znanych i kompletnych koncepcji pomiaru i monitorowania aktywów niematerialnych.

Przyglądając się Navigatorowi, zauważyć można, że zbudowany jest on z pięciu obszarów koncentracji – finansów, klientów, procesów, kluczowego obszaru – pracowników – oraz rozwoju. Jeśli chodzi o **obszar finansowy**, to zawiera się w nim tradycyjny bilans. Obszar ten dotyczy przeszłości organizacji. Wskaźniki zawarte tutaj są w większości znane i tradycyjne, lecz warto dodać inne jeszcze

wskaźniki, które mogą pokazywać wyniki, tempo oraz jakość. **Obszary procesów i kliencki** skupiają się natomiast na terażniejszości. Dokonują one pomiaru innego rodzaju IC. **Obszar rozwoju** odnosi się do przyszłości. Mierzy się tutaj, w jaki sposób firma modernizuje się, inwestuje w rozwój kadr, korzysta z licznych innowacji oraz w jakim stopniu rezygnuje z przestarzałych rozwiązań. Odnosi się to zarówno do samego przedsiębiorstwa, jak też do jego otoczenia. Obszarem niezwykle ważnym i przenikającym wszystkie inne jest wspomniany wcześniej **obszar ludzki**. Kryją się tutaj wszystkie umiejętności, kwalifikacje, uaktualnienie i poprawianie ich przez firmę, „(...) jest to mieszanka doświadczenia i innowacji odnalezionych w tych pracownikach i strategii spółki wobec zmiany i utrzymywania tej mieszanki” [Edvinsson, Malone 2001, s. 54-58] (rys. 1).



Rys. 1. Nawigator Skandia

Źródło: [Edvinsson, Malone 2001, s. 56].

Pomiar kapitału intelektualnego dokonuje się tutaj za pomocą około 150 wskaźników. Przykładowe mierniki, które zawierają się w poszczególnych obszarach, to [Edvinsson, Malone 2001, s. 107-115; *Scandia AFS...*]:

1. Obszar finansowy:

- aktywa ogółem,
- zwrot z aktywów netto,
- wartość dodana na jednego zatrudnionego,
- nakłady na technologię informacyjną w stosunku do nakładów i kosztów administracyjnych (%),
- zysk na jednego zatrudnionego.

2. Obszar procesów:

- koszty administracyjne,
- koszty informatyczne na pracownika,
- stosunek liczby pracowników pracujących w domu do liczby pracowników ogółem (%),
- liczba komputerów na jednego pracownika.

3. Obszar klientów:

- liczba zawartych kontraktów w ciągu roku,
- liczba klientów,
- udział w rynku,
- wydatki na serwis jednego klienta w ciągu roku,
- indeks zadowolonych klientów.

4. Obszar rozwoju:

- odsetek pracowników przed 40 rokiem życia,
- koszty podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika,
- udział godzin szkoleniowych w ogólnej liczbie godzin pracy (%),
- zasoby na badania i rozwój w stosunku do zasobów ogółem (%),
- nakłady na szkolenia komputerowe.

5. Obszar ludzki:

- liczba zatrudnionych osób na pełny etat,
- liczba kierowników,
- przeciętna długość zatrudnienia w przedsiębiorstwie,
- fluktuacja pracowników (%).

Podane przykładowe wskaźniki pomagają określić wielkość i stan elementów kapitału intelektualnego, ale należy zauważyć, że – według m.in. Edvinssona – ważna jest nie tylko wielkość elementów kapitału intelektualnego ale również wzajemne proporcje jego składników względem siebie. Edvinsson (oraz inni badacze tego tematu) wyraża pogląd, że aby kapitał ludzki funkcjonował nienagannie, musi on posiadać obok siebie znakomicie rozwinięty kapitał strukturalny (kulturę organizacyjną, pewne reguły, zasady, strukturę organizacyjną). Przedstawił on w 2002 r. zasadę, która według ostatnich badań sprawdza się w 82% przypadków. Stanowi ona, że iloraz kapitału strukturalnego oraz kapitału ludzkiego powinien być równy lub większy jedności ($SC/HC \geq 1$). Nie wolno też zapomnieć o kapitale rynkowym, który winien wspierać dwa poprzednie rodzaje kapitału w przedsiębiorstwie [Gudkova 2003, s. 15; Dudycz 2002, s. 283-284; *Przedsiębiorczość...* 2001, s. 81].

Omawiany Navigator powinien, według ich twórców, spełniać trzy podstawowe zadania. Po pierwsze powinien tworzyć zestaw mierników, kompilować je w pewne kategorie, które to później połączone stworzą jedną zgraną całość. Po drugie powinien „...ostatecznie zestawić dane z wszystkich kategorii po to, by stworzyć zbiór ogólnych kwot – *metawskaźników* porównywalnych z wynikiem netto w rachunku zysków i strat lub sumą aktywów i pasywów w bilansie...” , które

są pomocne przy określaniu siły kapitału intelektualnego organizacji i porównywaniu z innymi przedsiębiorstwami. Trzecim zadaniem Nawigatora jest po prostu bycie zrozumiałym, jasnym i przejrzystym, łatwym do zastosowania w praktyce i jak najbardziej użytecznym [Edvinsson, Malone 2001, s. 57-58]. Niestety, jak pokazuje praktyka i liczne pozycje literaturowe, nie wszystkie te zadania zostały w pełni przez Navigator spełnione, mimo że wiele pokładanych w nim oczekiwań spełnił. Cały czas jest on jeszcze poddawany licznym modyfikacjom i przekształceniom oraz próbom, aby był coraz bardziej efektywny, skuteczny oraz użyteczny w wielu przedsiębiorstwach. Na razie niestety nie jest on zbyt popularną metodą, tym bardziej w polskich przedsiębiorstwach, gdzie sprawozdawczość i zarządzanie kapitałem intelektualnym nie jest wystarczająco doceniane i praktykowane. Poza tym jest to metoda uznawana wciąż jeszcze za zbyt specjalistyczną i niezbyt uniwersalną, która w niewystarczającym stopniu daje się zastosować w przedsiębiorstwach różnego typu i o zróżnicowanej działalności.

4. Zakończenie

Coraz bardziej potrzebne stają się różnego rodzaju metody monitorowania, klasyfikowania i zarządzania kapitałem intelektualnym oraz metody pomiaru tego kapitału, bowiem stale rośnie znaczenie i rola wartości niematerialnych we współczesnej gospodarce. Mimo że wiele z istniejących metod ma jeszcze niewielkie wartości aplikacyjne, szczególnie w polskich przedsiębiorstwach, za jakiś czas sprawozdawczość intelektualna stanie się koniecznym elementem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, które będzie się chciało liczyć na rynku. Według znawcy tematu A. Fazlagića, wykorzystanie niefinansowych modeli i metod ma znakomite perspektywy, ponieważ [Fazlagić 2005]:

- ośrodki naukowe zajmują się regularnymi i nieustającymi badaniami nad tą tematyką,
- w coraz większym stopniu decyzje inwestycyjne podejmowane są, biorąc w dużym stopniu pod uwagę wyniki sondaży prowadzonych przez niezależne agencje,
- agencje rządowe (np. US Department of Navy) oraz organizacje międzynarodowe (m.in. OECD) wprowadzają programy wykorzystywania niefinansowych i jakościowych metod w zarządzaniu itd.

Jeśli zaś chodzi o dostępne metody i modele, jak wcześniej wspomniano, zarzuca im się nieadaptowalność do różnych przedsiębiorstw oraz to, że zostały one stworzone w specyficznych warunkach, dla specyficznego, konkretnego przedsiębiorstwa. Z tego też powodu trudno jest je przenieść do kolejnych organizacji i z powodzeniem zastosować. Zarzutem jest również często to, że posiadają one zbyt dużo wskaźników i mierników, przez to są trudne, skomplikowane i niejasne. W tym miejscu należy jednak pamiętać, że liczba wskaźników nie jest najważniejsza, można zastosować ich mniej, ale jeśli zostaną one umiejętnie zanalizowane

i zinterpretowane, wówczas dadzą obraz bardziej wyraźny i szeroki niż można by przypuszczać, stosując nieumiejętnie kilka razy więcej mierników. Poza tym trudno jest mówić o stworzeniu uniwersalnej metody zarządzania, monitorowania i pomiaru kapitału intelektualnego, skoro pojęcie to nie zostało nadal jeszcze do końca zbadane.

Zgodnie z zamysłem autorki, w artykule została zarysowana problematyka zarządzania kapitałem intelektualnym i jego istotność przy budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Przedstawione i porównane zostały również dwie metody zarządzania nim oraz możliwości i utrudnienia w zastosowaniu ich w przedsiębiorstwach.

Literatura

- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 912, AE, Wrocław 2002.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Fazlagić A., *Czy warto stosować BSC?*, źródło internetowe:
<http://www.fazlagic.egov.pl/artukul.php?artukul=44&zakladka=4>, 02.05.05.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Gudkova S., *Wycena kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Najlepsze praktyki skandynawskie*, „Master of Business Administration” 2003, nr 2, Warszawa 2003.
- Hellin A., *Jakość i pomiar kapitału intelektualnego firmy audytorskiej jako dostawcy produktu intelektualnego*, strona internetowa: http://www.placa.pl/trendy_BDO2.html, 22.03.2005.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym; koncepcje i praktyka*, ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bartnicki, J. Strużyna, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.
- Skandia AFS Case Study: Strategic Knowledge Measurement*, strona internetowa: www.business-intelligence.co.uk/reports.

METHODICAL ASPECTS OF CHOSEN METHODS OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

Summary

The author of the article points to the importance of Intellectual Capital for the competitiveness of the enterprise. The author mentions that there are a lot of different methods of Intellectual Capital Management but till now none of them is perfect. In this article the author presents them closer and compares two of them: the Balanced Scorecard and Skandia Navigator.