

**Aneta Stosik, Marcin Kowalewski**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

---

## WYKORZYSTANIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

---

**Streszczenie:** Współczesne przedsiębiorstwa zwracają coraz większą uwagę na aktywa niematerialne w procesie zarządzania. Jedną z istotnych nowoczesnych koncepcji zarządzania, która koncentruje się na tych aktywach, jest zarządzanie kapitałem intelektualnym. W niniejszym artykule zaprezentowano zarys definicyjny kapitału intelektualnego, jego genezę oraz podstawowe aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym we współczesnych przedsiębiorstwach.

**Słowo kluczowe:** kapitał intelektualny.

### 1. Wstęp

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest nową koncepcją zarządzania będącą podobnie jak zarządzanie wiedzą, próbą odpowiedzi świata praktyki i nauki na głębokie przemiany społeczno-gospodarcze towarzyszące gospodarce opartej na wiedzy. Ogólnie sprowadza się do identyfikacji, pomiaru i pełnego wykorzystania „ukrytego potencjału” firmy, czyli tych jej elementów, które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych, a od których zależy pozycja konkurencyjna firmy na rynku. W przeciwieństwie do znanych aktywów materialnych, takich jak: budynki, środki transportu, maszyny, urządzenia czy środki finansowe, kapitał intelektualny ma charakter niematerialny, ponadto jest trudny do zidentyfikowania, zmieniania i zarządzania. W zgodnej opinii wielu naukowców i praktyków (P. Drucker, M. Bratnicki, G. Hamel, C.K. Prahalad, I. Nonaka, H. Takeuchi, K. Obłój, B. Wawrzyniak, J. Penc, T.A. Steward, L. Edvinsson, W.J. Hudson, W.R. Bukowitz, R.L. Williams i inni) to właśnie on będzie odgrywał decydującą rolę w gospodarce nadchodzących czasów.

### 2. Zarys definicyjny kapitału intelektualnego

Jedną z bardziej obrazowych definicji kapitału intelektualnego podaje Thomas Stewart. Według niego „jest to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie,

a co decyduje o przewadze konkurencyjnej” [Steward 1997, s. 15]. Do podstawowych składników kapitału intelektualnego Stewart zalicza: patenty, procesy, umiejętności pracowników, technologie, informacje o klientach, dostawcach oraz doświadczenie. Inni autorzy kapitał intelektualny definiują jako „sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, nieuwzględnianych w jego sprawozdaniu bilansowym, obejmującą zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu” [Ross, Ross 1997, s. 78].

Kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenia się) przez inwencje do tworzenia cennych relacji z innymi [Wiig 1997, s. 18].

Kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenia, technologia, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną [Edvinsson, Malone 1997, s. 159].

Kapitał intelektualny stanowi sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości bilansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają [Osbert-Pociecha, Karaś 1999].

Zarządzanie kapitałem intelektualnym polega na zarządzaniu przepływem kapitału intelektualnego, rozumianym jako zmiany w zasobach niewymiernych.

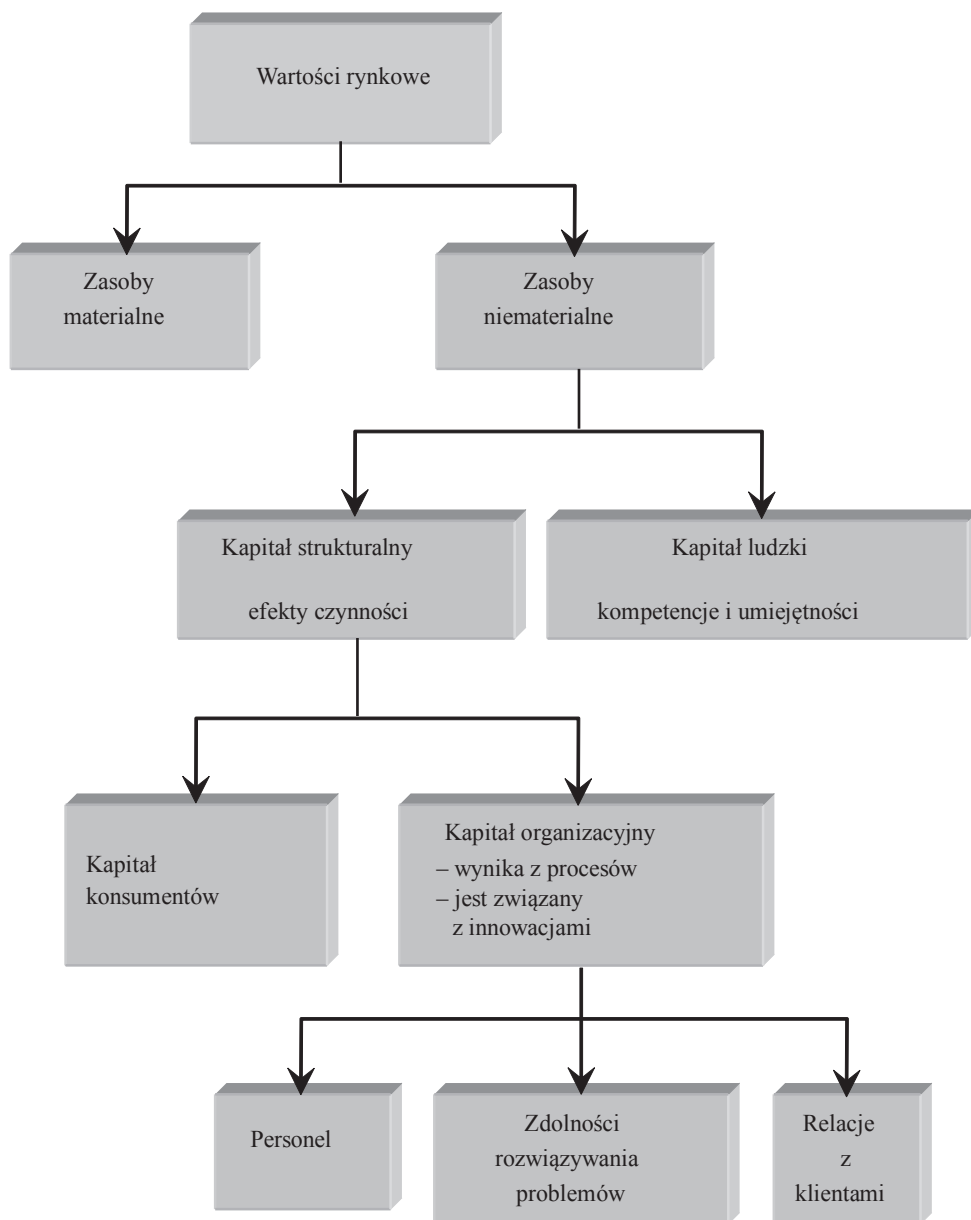
Aktywa współczesnej organizacji to również aktywa intelektualne, czyli kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Elementy składające się na kapitał ludzki to kompetencje, postawy i zdolności intelektualne. Kapitał strukturalny to relacje, organizacja oraz jej rozwój.

Wybór poszczególnych elementów kapitału intelektualnego zależy od strategii danej organizacji, jej wizji i misji. Firma może wykorzystywać długoterminowe cele organizacji, aby identyfikować dwie zmienne: sposób kreowania wartości (czynniki kapitału intelektualnego, które wpływają na kreowanie wartości) oraz kluczowe wskaźniki osiągniętego sukcesu, które odzwierciedlają stan zewnętrzny, w którym organizacja się znajduje.

Do składowych kapitału intelektualnego należą elementy przedstawione na rys. 1.

Kapitał ludzki składa się z kompetencji i umiejętności pracowników. Kiedy organizacja przyjmuje do pracy zdolnych ludzi i stwarza im właściwe warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitał.

Natomiast kapitał strukturalny składa się ze wszystkich efektów czynności intelektualnych, które formalnie zarejestrowane, stanowią własność przedsiębiorstwa. Kapitał strukturalny składa się z: kapitału organizacyjnego (*organizational capital*), czyli wiedzy zakorzenionej w obszarach procesów i innowacji, oraz kapitału będącego efektem dobrych relacji z klientami (*customer capital*).



**Rys. 1.** Składowe kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Edvinsson, Malone 1997].

Nowoczesna koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym staje się podstawą sukcesywnego odchodzenia od koncentrowania się na zasobach materialnych i fi-

nansowych w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Powoli zrywa się z zasadą podejmowania ważnych decyzji wyłącznie na podstawie danych finansowych i zmierza do stosowania wskaźników praktycznie wykorzystujących zasoby niematerialne, będące pochodną wiedzy i doświadczenia pracowników oraz reputacji i potencjału rozwojowego samego przedsiębiorstwa. Właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego stwarza organizacji podstawy do uzyskania przewagi strategicznej na rynku.

### 3. Geneza zarządzania kapitałem intelektualnym

Pojęcie „kapitał intelektualny” po raz pierwszy zostało użyte w 1969 r. przez Johna Kennetha Galbraitha, natomiast pierwsze praktyczne próby zdefiniowania kapitału intelektualnego oraz opracowanie sposobów jego pomiaru zostały podjęte przez pochodzącego ze Szwecji Karla-Erika Sveiby’ego [Sveiby 1989], który w latach osiemdziesiątych dokonał radykalnych przemian poprzez przesunięcie środka ciężkości z tradycyjnych metod zarządzania w kierunku zupełnie nowego podejścia, które stało się zaczątkiem koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym [Sveiby 1997, s. 63].



**Rys. 2.** Kapitał intelektualny jako podstawa funkcjonowania nowoczesnych organizacji opartych na zasobach niematerialnych

Źródło: opracowanie własne.

Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku to dalszy ciąg eksperymentów praktycznego wykorzystania kapitału intelektualnego. Prekursorami wdrażania pojęcia kapitału intelektualnego były przedsiębiorstwa szwedzkie, zwłaszcza WM-DATA i Skandia AFS.

Skandia AFS była też pierwszą firmą, która stworzyła stanowisko dyrektora kapitału intelektualnego, które w 1990 r. objął Leif Edvinsson. Za cel swojej pracy przyjął on „wzrost i rozwój kapitału intelektualnego jako istotnej i trwałej wartości oraz wprowadzenie go do bilansu przedsiębiorstwa”. Od tego czasu wiele firm na całym świecie było żywo zainteresowanych programami zarządzania kapitałem intelektualnym [Edvinsson, Malone 1997, s. 160].

Za formalny początek zarządzania kapitałem intelektualnym należy przyjąć datę 12 listopada 1987 r., kiedy to Sveiby wraz z sześcioma innymi postaciami szwedzkiego życia gospodarczego, wykorzystując doświadczenie zdobyte w E&T Flag, założył tzw. Grupę Konrada [Strojny 2000, s. 16-19].

Celem działalności grupy było opracowanie uniwersalnych metod pomiaru i zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstw i organizacji. W 1989 r. został opublikowany Raport Konrada, który zrywał z tradycyjnymi zasadami stosowanymi w zarządzaniu. Raport zawierał listy wad tradycyjnej sprawozdawczości, która nie uwzględniała środków na podnoszenie kwalifikacji pracowników, głównego zasobu firmy. Raport Konrada zwracał uwagę, aby również wskaźniki niematerialne były brane pod uwagę w szacowaniu kondycji firmy. Podkreślał znaczenie wiedzy, umiejętności i doświadczenia w działalności organizacji. Autorzy projektu zaproponowali podział kapitału intelektualnego, który funkcjonuje do dzisiaj [Sveiby 1989, s. 89].

Według Raportu kapitał firmy dzieli się na:

- kapitał finansowy (*Traditional Financial Capital*),
- kapitał *know-how* (*Know-How Capital*), który w późniejszych opracowaniach przemianowano na kapitał intelektualny.

Kapitał intelektualny został podzielony na dwie części:

- kapitał ludzki (indywidualny) definiowany jako „indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz, w kierunku klientów przedsiębiorstwa”;
- kapitał strukturalny definiowany jako „doświadczenie i historia całej organizacji zapisana w podręcznikach, programach komputerowych, narzędziach, koncepcjach wypracowanych w celu rozwiązania problemów klienta” [Strojny 2000, s. 16-19].

Na podstawie Raportu Konrada zaczęły rozwijać się inne, doskonalsze modele i koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym. Koncepcję organizacji opartych na kapitale intelektualnym ukazuje rys. 2.

#### 4. Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Należy nadmienić, że obecnie nastąpiła epoka intelektualnych zasobów organizacji jako czynnika determinującego sukces w zarządzaniu. Podstawą zarządzania organizacją fraktalną, wirtualną, uczącą się, inteligentną czy samorekonstruującą się jest zarządzanie kapitałem intelektualnym, a w szczególności zarządzanie wiedzą.

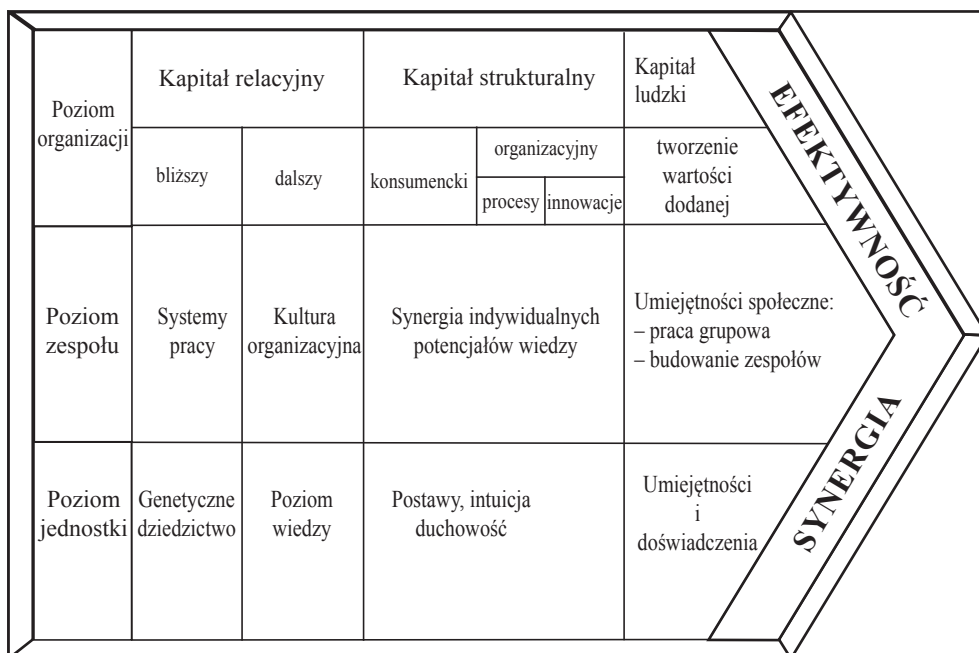
Zmiany technologiczne, informatyczne, procesowe zachodzące w przedsiębiorstwach sprawiają, że coraz wyraźniej zaznacza się tendencja, która pokazuje, że o sukcesach rynkowych w coraz mniejszym stopniu decydują materialne aktywa przedsiębiorstwa, a w coraz większym takie czynniki, jak: wiedza i umiejętności pracowników, kultura organizacyjna, kontakty z klientami, zasoby informatyczne, a więc czynniki niematerialne. Szczególnie uwidacznia się taka prawidłowość w przedsiębiorstwach inteligentnych. Organizacje inteligentne, oparte na wiedzy, zarządzają w znacznej mierze informacją i wiedzą, zdobywając w ten sposób przewagę konkurencyjną [Dudycz 2001]. Czynniki te odgrywają niejednokrotnie decydującą rolę przy doborze i alokacji aktywów materialnych. Wydaje się, że zakończyła się już era zarządzania oparta jedynie na „twardym” zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koniecznością staje się funkcjonowanie organizacji w oparciu o czynniki bardziej „miękkie”, których podstawą są zasoby niematerialne, a szczególnie kapitał intelektualny. Chodzi też o spójną i efektywną integrację tych dwóch podejść.

Efektywność organizacji przyszłości zdaje się w dużym stopniu zależna od zarządzania zasobami niematerialnymi, w którym zwraca się szczególną uwagę na kompetencje, kulturę organizacyjną, zarządzanie wiedzą czy budowanie zespołów w celu podniesienia skuteczności realizowanych działań przedsiębiorczych. Zakłada się, że organizacje, które nie dostrzegają nowoczesnych kierunków zmian w podejściu zasobowym, mają mniejsze szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej w okresie zmian filozofii zarządzania zasobami niematerialnymi.

Współcześni menedżerowie powinni dostrzegać trzy poziomy kapitału intelektualnego w organizacji (rys. 3). Pierwszy poziom dotyczy zarządzania kapitałem intelektualnym jednostki, drugi zarządzania kapitałem intelektualnym zespołu pracowników, trzeci poziom to zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji.

Kapitał intelektualny jednostki ujmuje W.J. Hudson jako kombinację czterech czynników [Hudson 1993, s. 16-17]:

- genetycznego dziedzictwa,
- edukacji,
- doświadczenia,
- postaw wobec życia i przedsiębiorczości.



**Rys. 3.** Trzy poziomy zarządzania kapitałem intelektualnym

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał intelektualny człowieka jest niepowtarzalny, stanowi w pewnym sensie jego kod genetyczny. Można go jednak w pewnym stopniu kształtować, zwłaszcza poprzez oddziaływanie na postawy wobec życia i przedsiębiorczości. Zwiększenie omawianego potencjału odbywa się również poprzez zmienne organizacji, takie jak system czy kultura organizacyjna. Jeśli chodzi o podnoszenie jakości kapitału intelektualnego organizacji, to główny nacisk powinien być położony na maksymalnie efektywne wykorzystanie kapitału indywidualnego jednostki oraz odpowiednie tworzenie systemów pracy, tworzenie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej oraz dominujące nastawienie na rozwój. Zarządzanie kapitałem intelektualnym zespołu łączy się z zarządzaniem kapitałem ludzkim, gdyż to zespoły pracownicze firmy tworzą jej kapitał ludzki, a także stanowią podstawową komórkę funkcjonowania współczesnej organizacji. Celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest wykorzystanie efektu synergii, zwłaszcza w procesie organizacyjnego uczenia się.

Wszystkie wymienione elementy zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji stają się udziałem nowoczesnych koncepcji zarządzania: zarządzania wiedzą, organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej, wirtualnej, fraktalnej i samorekonstruującej się.

W badanych organizacjach przedsiębiorczych można zauważyć istnienie niektórych cech organizacji uczącej się. Przede wszystkim organizacje te doskonalą proce-

sy swoich działań dzięki większej wiedzy swoich pracowników. Działają w oparciu o proces identyfikowania i eliminowania błędów oraz wspomaganego uczenia się jej członków – głównie zespołowego i organizacyjnego.

## 5. Podsumowanie

Widoczna jest wyraźna tendencja do coraz większego zainteresowania menedżerów zarządzaniem „miękkim” zorientowanym na ludzi. Wypierane są zatem tradycyjne metody zarządzania, na rzecz nowoczesnych koncepcji zarządzania, takich jak: organizacja inteligentna, organizacja oparta na wiedzy, organizacja ucząca się czy zarządzanie zintegrowane. Wszystkie te modele zakładają oparcie swojego sukcesu na kapitale intelektualnym, gdyż wszystkie procesy zachodzące w tych organizacjach dzieją się z udziałem zasobów ludzkich i w oparciu o ich kompetencje i wiedzę.

## Literatura

- Dudycz T., *Finansowe narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company Real Value by Measuring its Hidden Brain Power*, Piatkus, London 1997.
- Hudson W.J., *Intellectual Capital: How to Built It, Enhance It, Use It*, John Wiley and Sons, Inc., Toronto 1993.
- Osbert-Pociecha B., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3.
- Ross G., Ross J., *Measuring your company's intellectual performance*, „Long Range Planning” June 1997.
- Steward T.A., *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.
- Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7-8.
- Sveiby K.-E., *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Know-How Companies*, Affarsvavlden /Ledarskap, Stockholm 1989.
- Sveiby K.-E., *The New Organizational Wealth: Managing Measuring Knowledge – Based Assets*, Bennett-Koehler, San Francisco 1997.
- Wiig K.M., *Integrating intellectual capital with knowledge management*, „Long Range Planning”, June 1997.



## **USE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Summary:** This article presents the basics of intellectual capital. It shows its short history, definitions and the role of intellectual capital management. It also presents the main aspects and problems of intellectual capital management in modern enterprises.

**Keyword:** intellectual capital.