

Rozdział 14.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstw

Paweł Chlipała

14.1. Wprowadzenie

U źródeł genezy kapitału intelektualnego jest gospodarka oparta na wiedzy. Współcześnie wartość ekonomiczna powstaje w procesach tworzenia, dystrybucji i konsumpcji wiedzy oraz produktów opartych na wiedzy (Harris, 2001, s. 21). W kształtowaniu wartości wiodące znaczenie mają zasoby oparte na kapitale ludzkim i wiedzy, natomiast tradycyjne czynniki produkcji: ziemia, praca i kapitał stają się dla tego procesu drugorzędne (Drucker, 1998, s. 29-30). Analiza przedsiębiorstw wskazuje, że głównym składnikiem wartości organizacji są zasoby niematerialne (Karlgaard, 2001, s. 7-8; Marcinkowska, 2000, s. 17). Obserwowany jest ciągły wzrost udziału wartości niematerialnych w ogólnej wartości produktów. J. Penc zauważa, że w warunkach nowej gospodarki materia traci na znaczeniu w odniesieniu do wiedzy (Penc, 2001, s. 10). H. Warnecke podkreśla, że sukcesy w skali przedsiębiorstwa i gospodarki osiągane są w oparciu o zasoby niematerialne: kreatywność, innowacje i elastyczność, przy inteligentnym użyciu tradycyjnych czynników produkcji (Warnecke, 1999, s. 30). Wzrostowi znaczenia wartości kształtowanej w oparciu o zasoby niematerialne towarzyszy rosnące zainteresowanie kapitałem intelektualnym.

Na ogół kapitał intelektualny jest określany jako zbiór niematerialnych, nieujętych w bilansie organizacji zasobów, które mają służyć podnoszeniu jej wartości i kształtować pozycję konkurencyjną. Według T. Stewarta kapitałem intelektualnym jest wiedza i wszystkie pozostałe zasoby niematerialne pozwalające tak wykorzystywać surowce, by tworzyć wartość dodaną (Stewart, 2001, s. 12-13). A. Brooking określa kapitał intelektualny jako kombinację zasobów niematerialnych, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie (Brooking, 1998, s. 12). L. Edvinsson i M. Malone definiują kapitał intelektualny jako wiedzę, praktyczne doświadczenia, technologie, dobre stosunki z klientami oraz

wszelkie umiejętności pozwalające firmie na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej (Edvinsson, Malone, 2001, s. 40).

Koncepcja kapitału intelektualnego ma niewiele ponad dziesięć lat. Pomimo znaczących osiągnięć pionierów z tego zakresu należy stwierdzić, że istnieje szereg problemów związanych z określaniem struktury kapitału intelektualnego, jego wyceną oraz badaniami (Chlipała, 2003, s. 75-81). Jednak sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym we współczesnych warunkach gospodarowania umożliwia przedsiębiorstwu zwiększanie wartości oraz osiąganie przewagi konkurencyjnej.

Głównym celem opracowania jest zaprezentowanie zastosowania koncepcji kapitału intelektualnego w działalności przedsiębiorstw w świetle wyników badań własnych. W przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych i w Polsce badaniach podjęto próbę eksploracji problemu zarządzania kapitałem intelektualnym w praktyce współczesnych organizacji, obejmującą:

- » rozpoznanie wiedzy prezesów i dyrektorów zarządzających przedsiębiorstwami na temat pojęcia i struktury kapitału intelektualnego,
- » identyfikację postaw wobec koncepcji kapitału intelektualnego,
- » zgromadzenie opinii na temat definiowania kapitału intelektualnego, określania jego struktury, mierzenia zasobów intelektualnych i zarządzania nimi,
- » identyfikację i ocenę znaczenia poszczególnych elementów struktury kapitału intelektualnego w budowaniu marketingowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Celem rozdziału jest także zaproponowanie, na podstawie wyników badań kapitału intelektualnego, wniosków odnoszących się do gospodarki opartej na wiedzy i strategii lizbońskiej.

14.2. Opis bazy źródłowej, metody badawcze

Dla realizacji założeń i weryfikacji hipotez zrealizowane zostały dwa projekty badawcze. W pierwszym podjęto próbę rozpoznania zależności pomiędzy kapitałem intelektualnym a tworzeniem wartości i osiąganiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w USA i w Polsce. Celem drugiego projektu było rozpoznanie zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych różnych branż w Polsce.

Ze względu na złożoność zagadnień kapitału intelektualnego, szeroki zakres przedmiotowy, a także eksploracyjny charakter badań, zdecydowano się na zastosowanie podejścia interpretacyjnego. Wykorzystano technikę wywiadu swobodnego. Wywiad ten był w niewielkim stopniu ustrukturalizowany, jako narzę-

dzie pomiarowe wybrano listę pytań do wywiadu swobodnego. Zbadano 10 przedsiębiorstw, w tym pięć w USA i pięć w Polsce. Wywiady prowadzono w przedsiębiorstwach produkcyjnych osiągających pozycję lidera i działających w branżach podatnych na innowacje. Założono, że wywiady powinny być prowadzony z osobami posiadającymi ogólny pogląd na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu – badano więc prezesów i dyrektorów firm.

Drugi z projektów badawczych zrealizowano w celu uzupełnienia i weryfikacji niektórych informacji uzyskanych w pierwszym z projektów. Przeprowadzono 30 wywiadów telefonicznych z przedstawicielami kadr zarządzających przedsiębiorstwami w Polsce. Były to przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe różnych branż: chemicznej, produkcji maszyn i urządzeń, odzieżowej, artykułów budowlanych, opakowaniowej, energetycznej oraz technologii informacyjnych.

Badania właściwe oparte na wywiadzie swobodnym przeprowadzono w dwóch etapach. W styczniu i lutym 2003 r. zbadano pięć przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, w lipcu i sierpniu 2003 r. przeprowadzono pięć wywiadów w przedsiębiorstwach w Polsce. Wywiady telefoniczne zrealizowano w listopadzie i grudniu 2003 r.

14.3. Zarządzanie kapitałem intelektualnym – wybrane zagadnienia

Rozważania na temat zarządzania kapitałem intelektualnym warto rozpocząć od zaprezentowania rozumienia przez respondentów pojęć: organizacja wiedzy, zasoby niematerialne, kapitał intelektualny.

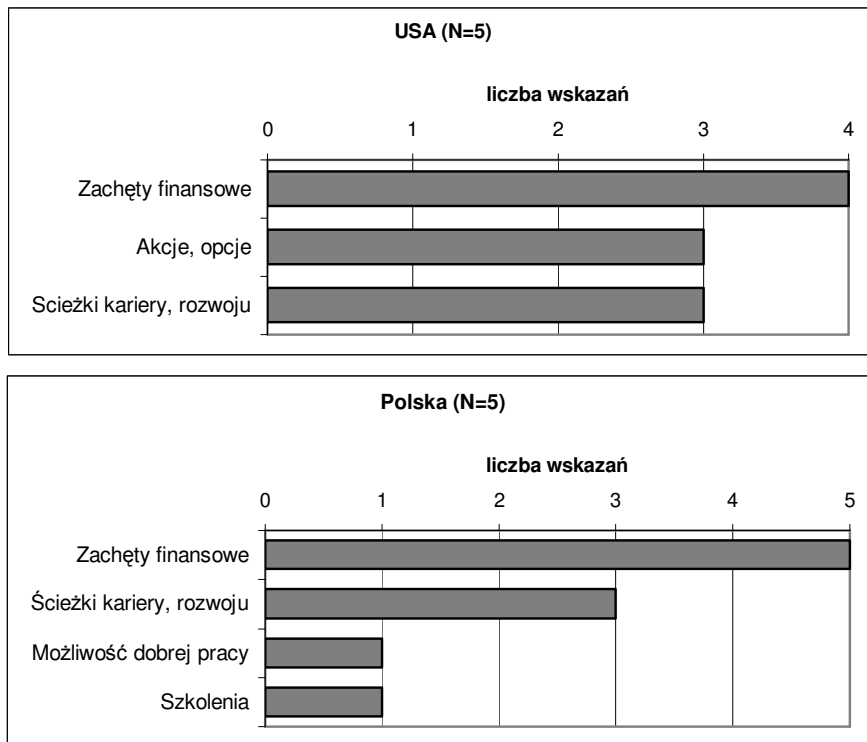
Respondenci najczęściej utożsamiali organizację wiedzy z organizacją uczącą się (USA) lub organizacją zarządzającą zasobami wiedzy (Polska). W skojarzeniach swobodnych na temat zasobów przedsiębiorstwa wszyscy respondenci odnieśli się do ich niematerialnych składników. Zasoby niematerialne są najczęściej kojarzone przez respondentów z zasobami ludzkimi (USA, Polska) oraz relacjami partnerskimi (USA). Kapitał intelektualny najczęściej rozumiany jest przez badanych jako potencjał ludzki (Polska) lub kluczowe zdolności, kompetencje i relacje (USA). Potencjał ludzki jest traktowany przez wszystkich respondentów jako najważniejszy zasób w budowie długofalowej strategii rozwoju. Najbardziej cenni w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa są wysokiej klasy specjaliści (USA, Polska) i / lub kadra zarządzająca (Polska).

Na zarządzanie kapitałem intelektualnym można patrzeć przez pryzmat zarządzania jego najważniejszymi składnikami: kapitałem ludzkim, relacyjnym oraz strukturalnym. Tworzenie wartości, budowanie zadowolenia partnerów, w szczególności klientów wymagają skutecznego i efektywnego zaangażowania w ten proces zasobów ludzkich. Zarządzanie kapitałem intelektualnym nawiązuje do kształtowania długoterminowych relacjach z klientami. Na gruncie zarządza-

nia kapitałem intelektualnym duże znaczenie należy przypisać kapitałowi strukturalnemu. Każdy ze składników kapitału intelektualnego: wiedza, doświadczenie, umiejętności, relacje z partnerami itd. powinien mieć swoje odzwierciedlenie w wymiarze strukturalnym. Oznacza to, że na przykład wiedza pracowników może zostać usystematyzowana i zapisana na nośniku elektronicznym, co umożliwi skorzystanie z niej innym pracownikom.

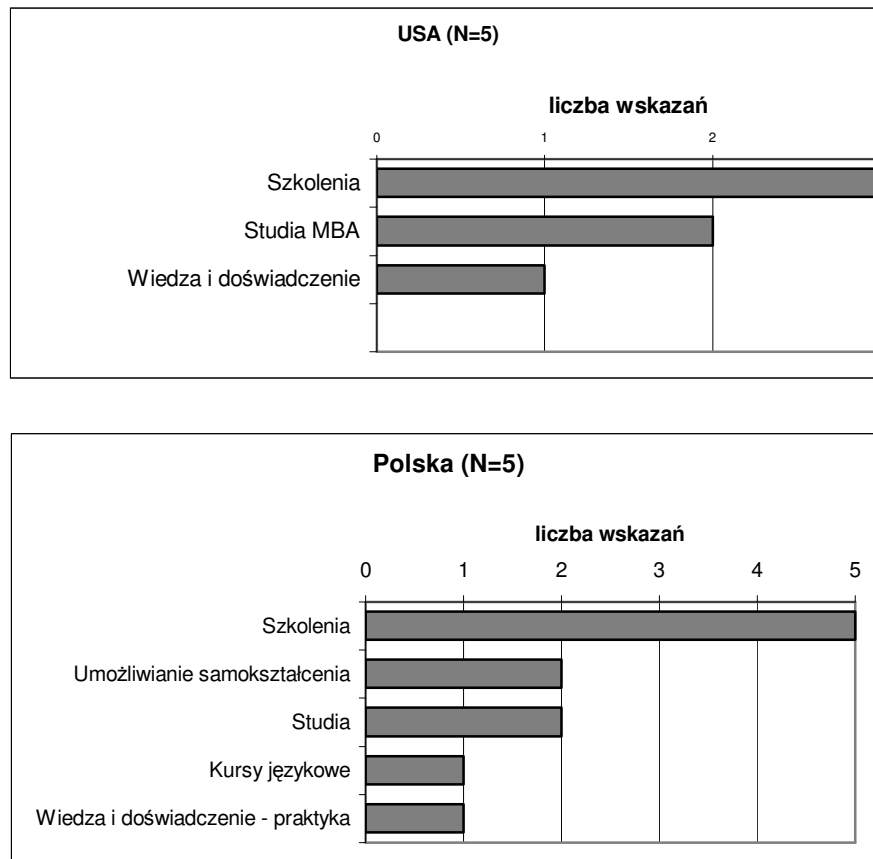
W badanych przedsiębiorstwach najczęstszymi formami motywowania pracowników są zachęty finansowe oraz tworzenie możliwości rozwoju i kariery (USA, Polska), a także podział pomiędzy pracowników prawa własności firmy (USA), co zostało przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1: **Formy motywacji najcenniejszych pracowników w badanych przedsiębiorstwach (próba S – wywiady swobodne)**



Kwalifikacje pracowników (zarówno w Polsce jak i w USA) podnoszone są głównie poprzez ich udział w różnego rodzaju wewnętrznych i zewnętrznych szkoleniach oraz studiach (por.: rysunek 2).

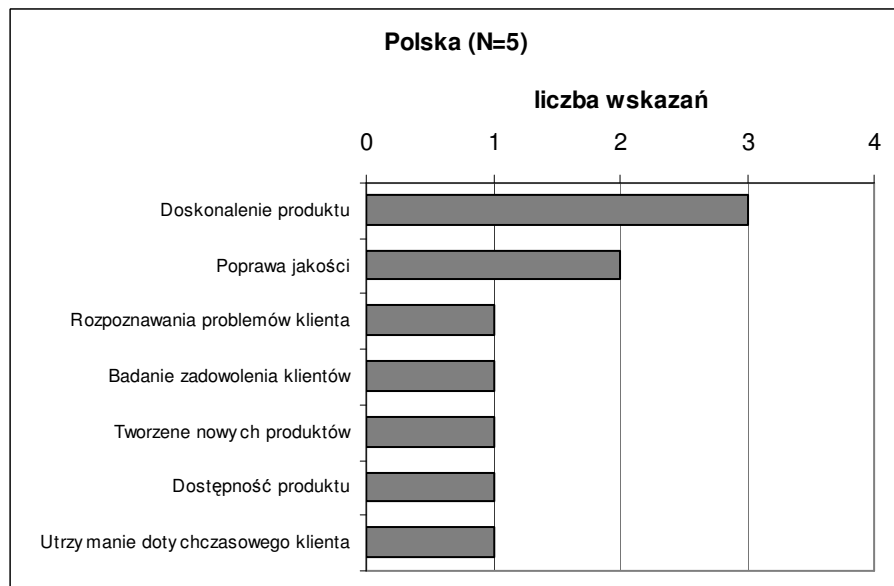
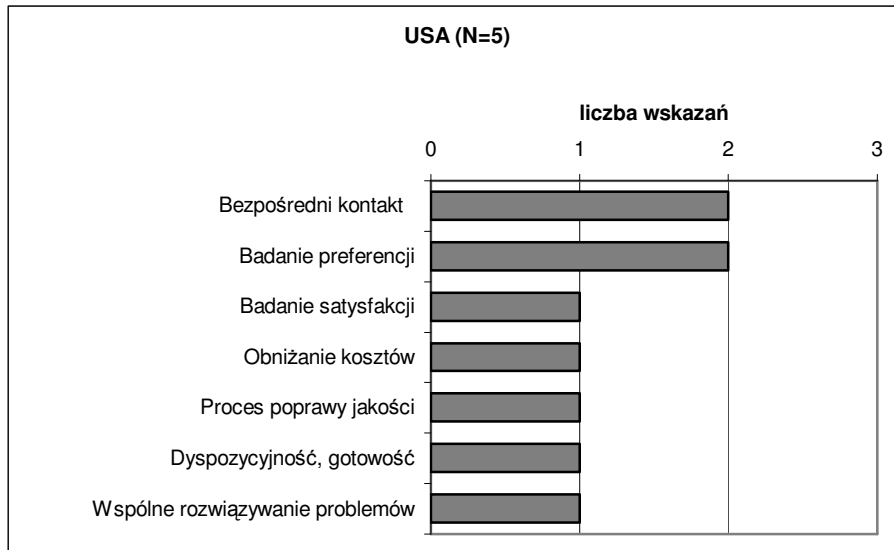
Rysunek 2: Środki podnoszenia kwalifikacji pracowników w badanych przedsiębiorstwach (próbna S – wywiady swobodne)



Zarządzanie kapitałem intelektualnym ma swoje odzwierciedlenie w długoterminowych relacjach budowanych z klientami oraz postrzeganiu przedsiębiorstwa i oferty przez klientów i partnerów.

Zarówno w przedsiębiorstwach w Polsce, jak i w USA jako główny czynnik satysfakcji klientów wskazuje się nabywanie i/lub użytkowanie produktów zaspakajających ich potrzeby. Do zwiększania zadowolenia klientów dąży się poprzez rozpoznawanie potrzeb, preferencji nabywców (USA) lub podnoszenie jakości oferty (Polska) – por. rys. 3. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach pomysłów na nowe produkty i usługi poszukuje się poprzez rozpoznanie potrzeb i opinii klientów oraz wykorzystywanie pomysłów pracowników.

Rysunek 3: Powiększanie satysfakcji klientów – deklaracje badanych (próba S – wywiady swobodne)



Zagadnienia przechowywania informacji oraz dzielenia się nimi w przedsiębiorstwie odnoszą się do szerszego problemu ujęcia i zapisu niematerialnych zasobów intelektualnych, tzw. kapitału strukturalnego. Organizacja i zapis składników kapitału intelektualnego, na przykład wiedzy, umożliwiają ich lepsze wykorzystanie i dystrybuowanie. W tabelicy 1 zestawione zostały deklaracje badanych dotyczące organizacji i zapisu wybranych aspektów kapitału intelektualnego.

Tablica 1: **Organizacja i zapis wybranych składników kapitału intelektualnego – deklaracje badanych (próbna S – wywiady swobodne)**

Wyszczególnienie	Wskazania respondentów (w liczbach)			
	USA		Polska	
	TAK	NIE	TAK	NIE
Czy kiedykolwiek przedsiębiorstwo dokonało próby oceny działań związanych z tworzeniem wartości?	3	2	1	4
Czy państwa wiedza w zakresie obsługi klienta jest w jakiś sposób sformalizowana?	3	2	5	-
Czy w przedsiębiorstwie dokonuje się analizy portfelowej patentów?	2	3	-	5
Czy posiadacie Państwo bazę danych z pomysłami?	2	3	-	5

Większość z badanych przedsiębiorstw formalizuje wiedzę w zakresie obsługi klientów (8 wskazań), niektóre z nich dokonują oceny działań związanych z tworzeniem wartości (4 wskazania). Zaledwie w dwóch przedsiębiorstwach dokonuje się analizy portfelowej patentów. Tylko dwa przedsiębiorstwa gromadzą pomysły na nowe produkty, usługi itp. w bazach danych. Analiza portfelowa patentów oraz projektowanie danych z pomysłami są znamienne wyłącznie dla przedsiębiorstw w USA. Tam też częściej dokonuje się analizy działań związanych z tworzeniem wartości w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w badanych przedsiębiorstwach nie ma charakteru zintegrowanego. W większości badanych podmiotów zarządza się składnikami kapitału intelektualnego (rozwojem pracowników, kształtowaniem związków z klientami, zapisem wiedzy o rynkach lub tworzeniem procedur obsługi rynków). Zintegrowane zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga włączenia tego obszaru do planowania strategicznego przedsiębiorstwa. Żaden z respondentów nie wskazał w planach strategicznych na 2005 i 2008 rok tworzenia lub rozwoju zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem intelektualnym. Tym bardziej zagadnienia kapitału intelektualnego nie znajdują odzwierciedlenia w wypowiedziach respondentów na temat misji ich przedsiębiorstw.

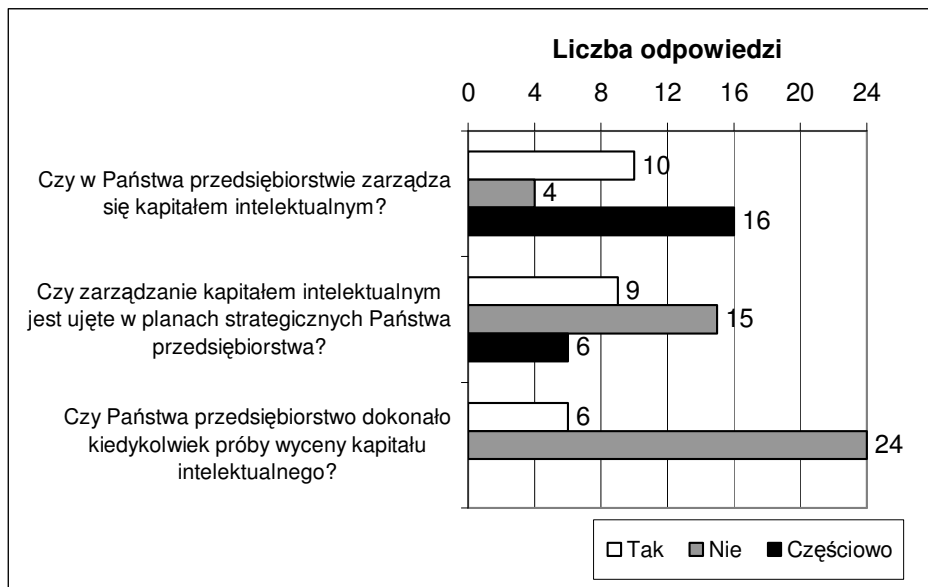
Wszyscy respondenci jednoznacznie przyznali, że wypracowanie jednolitych rozwiązań w zakresie mierzenia zasobów intelektualnych spowodowałoby intensyfikację prac nad rozwojem kapitału intelektualnego. Specyfika i złożo-

ność kapitału intelektualnego są najczęściej wymienianymi przyczynami rezygnacji z próby mierzenia kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach.

W tym kontekście interesujące wydają się wyniki badań prowadzonych w oparciu o wywiad telefoniczny, na temat opinii i zachowań dotyczących zarządzania kapitałem intelektualnym w polskich przedsiębiorstwach. Prawie wszyscy respondenci stwierdzili, że kapitał intelektualny powinien być przedmiotem planowania strategicznego.

Analiza zachowań polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym w odniesieniu do opinii na temat znaczenia tego zarządzania wskazuje na pewną dychotomię. Pomimo tego, że niemalże wszyscy są świadomi, że zarządzanie kapitałem intelektualnym przekłada się na umacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, nie podejmują działań zmierzających do ujęcia i zmierzenia zasobów niematerialnych (por.: rysunek 4).

Rysunek 4: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w praktyce badanych przedsiębiorstw (próba T – wywiady telefoniczne; N=30)



Jedna trzecia badanych stwierdziła, że zarządza kapitałem intelektualnym, a ponad połowa deklaruwała, że czyni to częściowo. Łącznie połowa badanych przyznała, że kapitał intelektualny jest w całości lub częściowo ujęty w planach strategicznych przedsiębiorstwa. Jednak większość respondentów, którzy udzielili twierdzących odpowiedzi, utożsamia kapitał intelektualny z kapitałem ludz-

kim. Dlatego w ich opinii zarządzanie kapitałem intelektualnym to na przykład organizowanie szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Ponad 1/3 respondentów zapewniła, że w najbliższych dwóch latach podejmie próbę zmierzenia kapitału intelektualnego, poza dwoma wyjątkami będzie to jednak najprawdopodobniej szacowanie potencjału ludzkiego. Blisko połowa badanych jest przekonana o konieczności tworzenia planów rozwoju kapitału intelektualnego. Zważywszy na fakt, że w większości przypadków respondenci mają na uwadze rozwój potencjału ludzkiego, i tak jest to cenna deklaracja, która oznacza m.in. oszacowanie zasobów wiedzy, określenie kluczowych kompetencji, poszukiwanie talentów.

14.4. Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych badań bezpośrednich ze względu na ich specyfikę są indywidualne dla każdego z przedsiębiorstw, dlatego niełatwo jest dokonać syntetycznego ich zaprezentowania. Niemniej jednak można przedstawić kilka ogólnych wniosków:

- » kapitał intelektualny najczęściej jest utożsamiany z potencjałem intelektualnym i twórczym a także wiedzą, zdolnościami i kompetencjami,
- » zarządzanie kapitałem intelektualnym w badanych przedsiębiorstwach nie ma charakteru zintegrowanego,
- » w większości badanych podmiotów zarządza się składnikami kapitału intelektualnego (rozwojem pracowników, kształtowaniem związków z klientami, zapisem wiedzy o rynkach),
- » największe trudności w praktyce zarządzania kapitałem intelektualnym powstają przy jego strukturalizacji,
- » skuteczne działania niektórych przedsiębiorstw w zakresie identyfikacji obszarów generowania najwyższej wartości lub zapisu wiedzy dają wymierne korzyści. Pozwala to twierdzić, że kompleksowe zarządzanie kapitałem intelektualnym powinno stanowić źródło budowy trwałej przewagi konkurencyjnej.

Istnieją pewne różnice w wiedzy i świadomości prezesów i dyrektorów w USA i w Polsce na temat kapitału intelektualnego. Odmiennością cechują się niektóre zachowania badanych w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym. Respondenci w USA wydają się być „o pół kroku dalej” w rozumieniu istoty tej materii i zarządzaniu kapitałem intelektualnym, szczególnie w sferze strukturalnej. Jednak nie decydują o tym cechy personalne polskich zarządców a uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Reprezentanci polskich przedsiębiorstw

podkreślili, że zarządzanie kapitałem intelektualnym jest łatwiejsze w stabilnej, dojrzałej i bogatej gospodarce.

Należy zauważyć, że wyciąganie wniosków porównawczych trzeba traktować z dużą rezerwą. Przekrój badanych prób ze względu na wielkość i zestaw cech charakterystycznych reprezentujących badane podmioty jest odmienny. Niewykluczone, że dobór innych przedsiębiorstw dałby nieco odmienne wyniki. Także wnioski na temat zarządzania kapitałem intelektualnym pochodzące z badań sondażowych w polskich przedsiębiorstwach odnosić należy do specyfiki badanych podmiotów, nie zaś do ogółu przedsiębiorstw.

Pomimo przedstawionych ograniczeń można zaprezentować kilka wniosków, które należałoby uwzględnić w strategii lizbońskiej. Efektywne zastosowanie koncepcji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach przekłada się na wytworzenie wartości dodanej. Dlatego należy popularyzować koncepcję kapitału intelektualnego wśród przedsiębiorców. Trzeba wspierać rozwój tej koncepcji, szczególnie w zakresie określania właściwej struktury kapitału intelektualnego, jak również tworzenia mierników i wskaźników pozwalających oszacować wartość zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa i skutecznie nimi zarządzać. Warto podejmować wysiłki zmierzające do empirycznego rozpoznania procesu zarządzania kapitałem intelektualnym, których wyniki mogą służyć do eksplanacji tej problematyki.

Bibliografia:

1. Brooking A. (1998), *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London
2. Chlipała P. (2003), *Problemy terminologiczno-metodyczne zagadnień kapitału intelektualnego*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 4
3. Drucker P. (1998), *From Capitalism to Knowledge Society*, (w:) D. Neef (eds.) *The Knowledge Economy*, Butterworth-Heinemann, Boston – Oxford – Johannesburg – Melbourne – New Delhi – Singapore
4. Harris R. (2001), *The Knowledge-Based Economy: Intellectual Origins and New Economic Perspectives*, „International Journal of Management Reviews”, March
5. Karlgaard R. (2001), *Przedmowa do książki*,
6. Edvinsson L., M. Malone (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa
7. Marcinkowska M. (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
8. Penc J. (2001), *Zarządzanie w Nowej Ekonomii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11
9. Warnecke H. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
10. Stewart T. (2001), *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Currency-Doubleday, New York

