

Proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2004.06.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (773), 2004, ss. 11-14
www.przegladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Anna Pietruszka-Ortyl

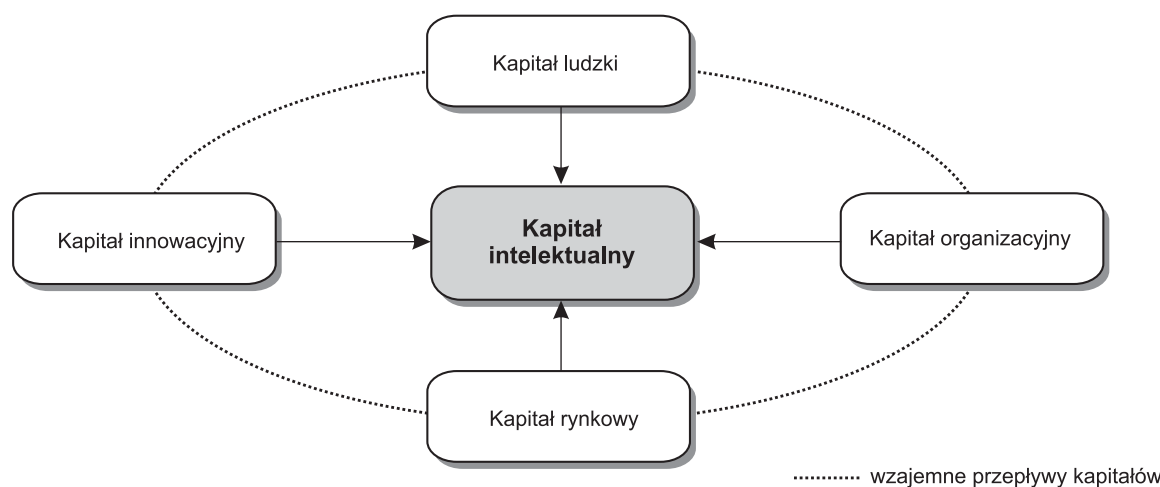
Powszechne zainteresowanie zasobami niematerialnymi organizacji jest pochodną rewolucji informacyjnej. Obecnie to nie tylko aktywa finansowe, nieruchomości czy jeszcze inne zasoby materialne decydują bowiem o wartości rynkowej firmy. Nadrzędny wpływ zaczynają mieć aktywa w postaci wiedzy, informacji i własności intelektualnej. Dzięki nim przecież przedsiębiorstwo może być dynamiczne i innowacyjne, a zatem konkurencyjne. W związku z tym zasoby niematerialne są najbardziej przez organizację pożądane, a kluczową wśród nich rolę odgrywa kapitał intelektualny, którego istotę należy postrzegać dwojako – z perspektywy jego statycznego ujęcia, sprowadzającego się do zaprezentowania schematu kapitału intelektualnego, jak i dynamicznego podejścia do problematyki, obrazującego wszelkie zależności między poszczególnymi jego elementami.

T.A. Stewart twierdzi, że **kapitał intelektualny stanowi sumę wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy. To wiedza, która umożliwia nadanie elementom składowym, jakimi dysponuje organizacja, określonej wartości, czyli pozwalająca na przekształcenie jej zasobów na określoną wartość finansową.**

Kapitał intelektualny organizacji stanowi sumę jej kapitału ludzkiego (talenty, zdolności i wiedza pracowników), kapitału strukturalnego (patenty, proce-

sy, bazy danych, infrastruktura informatyczna) i kapitału klienckiego (związki z klientami i dostawcami). Dodatkowo kapitał intelektualny ma dwie, wyróżniające go na tle innych zasobów, cechy, które umożliwiają kreowanie wartości organizacji. Mianowicie, przedsiębiorstwa, które umiejętnie wykorzystują zasoby wiedzy mogą ograniczyć koszty wykorzystania zasobów fizycznych lub maksymalizować zyski z ich zastosowania. Ponadto możliwości rozwoju kapitału intelektualnego są nieograniczone, a wszystkich innych zasobów materialnych – tak [T.A. Stewart, 2001, s. XIX, 11–17].

Dynamiczne podejście do problematyki kapitału intelektualnego reprezentują autorzy projektu *Magic*, sponsorowanego przez Europejską Komisję Stowarzyszenia Technologii Informacyjnych (European Commission Information Society Technologies – IST). Zgodnie z poglądami przedstawionymi w tym opracowaniu, **kapitał intelektualny** to termin, który nie powinien być stosowany wyłącznie do opisu jego elementów składowych, ale przede wszystkim **obejmuje ogół wzajemnie przeplatających się i pozostających w ciągłej zależności przepływów kapitału**. Autorzy rozprawy podkreślają, że kapitał intelektualny, jako efekt wzajemnych powiązań i zależności, nie jest zjawiskiem posiadającym określone, stałe cechy. Jego istota sprowadza się do opisu rezultatów funkcjonowania poszczególnych jego składników



Rys. 1. Składniki kapitału intelektualnego zgodnie z projektem *Magic* i ich wzajemne przepływy
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Seetharaman, Hadi Helmi Bin Zaini Sooria, A.S. Saravanan, 2002, s. 130.

i ich wzajemnych relacji. Kapitał intelektualny nie jest więc przedmiotem zarządzania, ale raczej jego efektem.

Dlatego też *Magic* identyfikuje następujące typy kapitału intelektualnego (rys. 1):

- kapitał ludzki, jako podstawowy potencjał każdej organizacji,
- kapitał organizacyjny, czyli zdolność przekształcania potencjału przedsiębiorstwa (kapitału ludzkiego) w konkretne produkty (towary i usługi),
- kapitał rynkowy, a więc kompetencje w zakresie zarządzania i integracji zewnętrznych obszarów oddziaływania z interesariuszami firmy,
- kapitał innowacyjny, odnoszący się do zdolności ciągłego ulepszania i rozwijania całego potencjału i zmiennych środowiskowych [A. Seetharaman, Hadi Helmi Bin Zaini Sooria, A.S. Saravanan, 2002, s.130].

Kapitał intelektualny można zdefiniować zatem jako **sumę wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący organizację, a umożliwiającą przekształcanie jej zasobów na określoną wartość finansową przedsiębiorstwa** – obejmuje więc **ogół wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami składowymi oraz całokształt przepływów wiedzy między nimi w postaci procesów generowania, pozyskiwania, przekształcania i gromadzenia wiedzy, jak i rezultaty tych relacji, w postaci własności intelektualnej. Kapitał intelektualny stanowi zatem część całkowitej wartości firmy wpływającą na różnicę między rynkową a księgową wartością przedsiębiorstwa i pozwalającą na zdobycie organizacji przewagi konkurencyjnej na rynku.**

Liczne rozważania poświęcone problematyce kapitału intelektualnego jednoznacznie stanowią, że wartość rynkowa określonej organizacji znajduje swe odzwierciedlenie w sumie wartości księgowej przedsiębiorstwa i kapitału intelektualnego, jakim dysponuje. Przy czym oczywiście wartość rynkowa danej firmy stanowi jedynie czubek góry lodowej ogólnej wartości przedsiębiorstwa. Prawdziwa wartość organizacji znajduje się przecież w niewidzialnej części góry lodowej – kapitale intelektualnym.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji uzależnione jest więc od specyfiki określonej firmy – jej misji i strategii, zawansowania w zakresie diagnozy kapitału intelektualnego, posiadanego kapitału organizacyjnego, a także możliwości finansowych. W praktyce odnosi się do opracowania procesu zarządzania kapitałem intelektualnym, dostosowanego do indywidualnych potrzeb i potencjału konkretnego przedsiębiorstwa.

Najbardziej szczegółowo proces zarządzania kapitałem intelektualnym firmy [por.: A. Brooking, 1999, s. 154–155; W.R. Bukowitz, R.L. Williams, 2000, s. 234–236] ujmuje T.A. Stewart, stwierdzając, że właściwe nim zarządzanie polega na stworzeniu procesu, dzięki któremu przedsiębiorstwo może opracować strategię konkurencji opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym. Charakteryzowany proces składa się z czterech zasadniczych etapów (rys. 2):

- diagnozy wad – identyfikacji i oceny roli wiedzy w organizacji, jako zasobu, procesu i rezultatu działań,
- wskazania aktywów wiedzy – przyporządkowania obecnych dochodów do aktywów wiedzy, które je wytworzyły,



Rys. 2. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji według T.A. Stewarta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.A. Stewart, 2001, s. 53–79.

■ opracowania planu – stworzenia strategii w zakresie inwestowania i wykorzystywania aktywów intelektualnych organizacji,

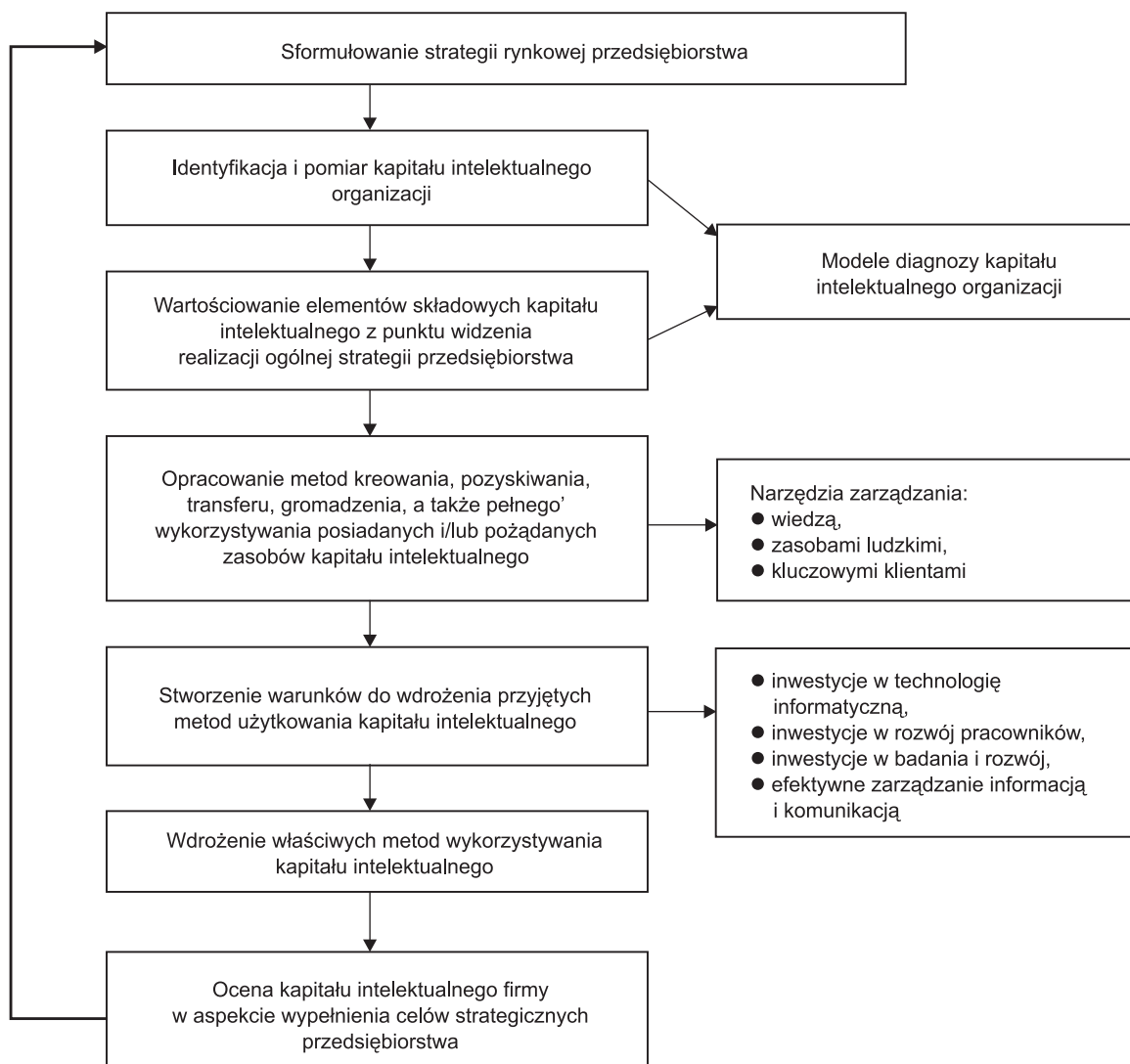
■ zarządzania organizacją opartą na wiedzy – poprawy efektywności pracowników wiedzy i wykorzystywania wiedzy [T.A. Stewart, 2001, s. 53–78].

Etap pierwszy procesu zarządzania kapitałem intelektualnym w koncepcji T.A. Stewarta polega na identyfikacji i ocenie roli wiedzy w organizacji, wymaga więc rozważenia następujących kwestii:

- w jakim stopniu organizacja jest nakierowana na wiedzę?
- kto i jakie wynagrodzenie otrzymuje za poszczególne rodzaje wiedzy?
- czy organizacja uzyskuje profity z wiedzy, którą dysponuje, czy inne przedsiębiorstwa w branży posiadają takie same zasoby wiedzy i które z nich z ich wykorzystaniem osiągają największą wartość?

W udzieleniu odpowiedzi na te pytania pomocne mogą być dwie metody. Pierwsza polega na porówna-

niu przyrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa lub wzrostu marży na oferowanych produktach z analogicznymi miernikami konkurencyjnych firm. Wówczas łatwo wskazać organizację najbardziej wynagradzaną za wiedzę, którą dysponuje. Drugi sposób opiera się na konstrukcji macierzy zestawiającej, na tle firm konkurencyjnych, obecny i przyszły potencjał wiedzy z obecną i przyszłą opłacalnością funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przy czym, mierząc opłacalność wybiera się wskaźnik najbardziej miarodajny z punktu widzenia określonej organizacji – przykładowo: zwrot z kapitałów własnych, ekonomiczną wartość dodaną czy zwrot z aktywów netto. Potencjał wiedzy z kolei charakteryzować mogą takie mierniki, jak: wydatki na B+R przyrównane do dochodów, procentowy udział w sprzedaży nowych produktów, zyski z patentów, wykorzystywane patenty, udział procentowy pracowników wiedzy w ogólnej liczbie zatrudnionych¹⁾, wydatki na szkolenia *per capita*, wskaźnik Tobina [por. T.A. Stewart, 2001, s. 59–66].



Rys. 3. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym (w ujęciu własnym)

Źródło: opracowanie własne.



W etapie drugim omawianego procesu należy przyporządkować obecne dochody do aktywów wiedzy, które je wytworzyły. W konsekwencji faza ta prowadzi do wskazania aktywów wiedzy kreujących wartość w organizacji, czyli: kluczowych umiejętności stawiących o specyfice firmy, potencjału przedsiębiorstwa, odpowiednich marek, charakterystycznych własności intelektualnych, procesów i inne elementów kapitału intelektualnego. Stadium to kończy analiza branży, w której działa przedsiębiorstwo. Daje ona odpowiedź, jak w danym sektorze gospodarki przedsiębiorstwa tworzą wartość dodaną. Ponieważ identyfikacji zostały poddane przepływy wiedzy i dochody organizacji – wskazano bowiem kto co sprzedaje, kto co kupuje, a kto na tym zyskuje i jak wiele, a także odkryto aktywa wiedzy kreujące przedmioty kupna i sprzedaży, należące zarówno do firmy, jak i innych przedsiębiorstw określonej branży, można opracować strategię inwestowania i wykorzystywania aktywów intelektualnych organizacji. Taka strategia musi prowadzić do:

- zaoferowania unikalnego produktu, pożądanego przez klientów,
- ochrony tego produktu,
- osiągnięcia zysków,
- wzrostu potencjału wiedzy w organizacji,
- odkrycia zdolności przedsiębiorstwa w zakresie kreowania potencjału wiedzy,
- poprawy wyników poprzez przekształcanie aktywów intelektualnych w kolejne składniki kapitału intelektualnego.

Proces wińczy etap, którego celem jest poprawa efektywności pracowników wiedzy i wykorzystywania wiedzy poprzez:

- przywództwo wiedzy,
- tworzenie aktywów wiedzy,
- kreowanie powiązań opartych na wiedzy [por. T.A. Stewart, 2001, s. 77–106].

Studia literatury przedmiotu dowodzą, że celem procesu zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji jest realizacja podstawowych funkcji zarządzania. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym firmy w dużej mierze łączy się zatem z koncentracją na generowaniu kapitału intelektualnego oraz tworzeniu warunków do jak najpełniejszego wykorzystania tego zasobu. W konsekwencji proces ten można sprowadzić do podejmowania następujących działań (rys. 3):

- sformułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa,
- identyfikacji i pomiaru kapitału intelektualnego organizacji,
- wartościowania elementów składowych kapitału intelektualnego z punktu widzenia realizacji ogólnej strategii przedsiębiorstwa,
- opracowania metod kreowania, pozyskiwania, transferu, gromadzenia, a także pełnego wykorzystywania posiadanych i/lub pożądanego zasobów kapitału intelektualnego,
- stworzenia warunków do wdrożenia przyjętych metod użytkowania kapitału intelektualnego,

- wdrożenia uznanych za właściwe metod wykorzystywania kapitału intelektualnego,
- oceny posiadanego przez firmę kapitału intelektualnego w aspekcie wypełnienia celów strategicznych przedsiębiorstwa.

W tej fazie procesu zarządzania kapitałem intelektualnym pomocne są wszystkie narzędzia zarządzania wiedzą, zarządzania zasobami ludzkimi – w postaci doboru pracowników, planowania karier i rozwoju zawodowego, kształtowania kultury organizacyjnej, motywacji, pracy zespołowej i innych związków międzyludzkich w organizacji, czy też zarządzania relacjami z klientami.

Kształtowanie dogodnego środowiska do implementacji opracowanych metod zarządzania kapitałem intelektualnym między innymi opiera się na:

- inwestycjach w technologię informatyczną,
- inwestycjach w badania i rozwój,
- efektywnym zarządzaniu informacją i komunikacją,
- sprawnym zarządzaniu innowacjami,
- inwestycjach w rozwój pracowników,
- tworzeniu związków z interesariuszami, zawiązaniu aliansów strategicznych.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym przede wszystkim wymusza konieczność sprecyzowania terminu, wyznaczenia jego składników, a także opracowania metod wyceny. Nade wszystko jednak dotyczy stworzenia procesu zarządzania kapitałem intelektualnym i ukształtowania odpowiednich warunków do właściwej jego realizacji. Doprowadzi to do pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego organizacji i generowania nowych zasobów niematerialnych. Jest to z kolei uzależnione od zaistnienia pożądanego związków między poszczególnymi elementami składowymi kapitału intelektualnego firmy, czyli do przepływu wiedzy między nimi, a w konsekwencji – przepływów samych kapitałów.

Anna Pietruszka-Ortyl

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Akademii Ekonomicznej w Krakowie

¹⁾ Pracownicy wiedzy, w definicji Nuala Becka, to specjaliści, menedżerowie wyższego szczebla, personel techniczny, naukowy, inżynierowie, czyli wszyscy pracownicy organizacji wynagradzani za „myślenie” [T.A. Stewart, 2001, s. 63].

BIBLIOGRAFIA

- [1] BROOKING A., *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996.
- [2] BUKOWITZ W.R., WILLIAMS R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.
- [3] EDVINSSON L., MALONE M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [4] SEETHARAMAN A., HADI HELMI BIN ZAINI SORORIA, SARAVANAN A.S., *Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3, nr 2, s. 128–129.
- [5] STEWART T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.