

dr Edyta Bombiak
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny
w Siedlcach

Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa - teoria i praktyka Intellectual capital management in a company - theory and practice

Streszczenie: *Spodziewana od dłuższego czasu zmiana tradycyjnej gospodarki na gospodarkę opartą na wiedzy, stopniowo staje się rzeczywistością, stąd popularność zyskującej na znaczeniu koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym. Kształtowanie kapitału intelektualnego jest obecnie jednym z podstawowych działań wpływających na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. W artykule omówiono istotę zarządzania kapitałem intelektualnym oraz przedstawiono wyniki badań empirycznych pozwalających na ocenę stopnia wdrożenia tej koncepcji w praktyce zarządzania organizacjami.*

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, zarządzanie kapitałem intelektualnym, raportowanie

Abstract: *Expected for a long time the change from the traditional economy to an economy based on knowledge, is gradually becoming a reality, thus gaining popularity on the importance of the concept of intellectual capital management. Developing intellectual capital is one of the primary activities affecting the competitive position of the company on the market. The article discusses the nature of intellectual capital management, and presents the results of empirical studies for measuring the degree of the implementation of this concept in the practice of the management of organizations.*

Keywords: intellectual capital, intellectual capital management, reporting

Wstęp

Zdaniem Petera Druckera nie ma złych firm, są tylko firmy źle zarządzane¹. Dlatego przedsiębiorstwa, które funkcjonują w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, gdy rośnie rola kapitału intelektualnego, zmuszone są do poszukiwania i adaptacji nowych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania². Kategoria kapitału intelektualnego nabiera obecnie znaczenia w warunkach, gdy usprawnienia i postęp technologiczny oraz rozwój społec-

¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2003, s. 150.

² E. Skrzypek, *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, E. Skrzypek (red.), Tom I, Wyd. UMCS, Lublin 2004, s. 74.

czeństwa informacyjnego powodują, że organizacje potrzebują do wzrostu efektywności mniej aktywów materialnych, a źródłem ich sukcesu i przewagi stają się zasoby niewidzialne. Efektywne zarządzania kapitałem intelektualnym to umiejętność niezwykle dziś cenna, decydująca o realnej wartości przedsiębiorstwa, jego zdolności do generowania zysków oraz perspektywach rozwoju. Szczególnie ważne staje się dokładne rozpoznanie i zdefiniowanie tych aktywów niematerialnych, które mają kluczowe znaczenie dla podmiotu oraz efektywne ich wykorzystanie w celu tworzenia wartości dodanej. Jednak jest to klucz do sukcesu firmy, bo – jak twierdzi K.E. Sveiby – przedsiębiorstwa, które nie próbują zarządzać swoim kapitałem intelektualnym, nie rozumieją jego istoty i znaczenia we współczesnej gospodarce, w dłuższej perspektywie są skazane na porażkę³. Tymczasem praktyka pokazuje że organizacje wykorzystują zaledwie do 20% posiadanej wiedzy oraz do 15% kapitału intelektualnego⁴. Oznacza to, że należy zwrócić większą uwagę na działania w tym obszarze. Stąd w literaturze rośnie liczba publikacji poświęconych problematyce efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. Pojawia się jednak pytanie, czy współcześni menedżerowie mają świadomość roli kapitału intelektualnego i jak daleko posunięty jest w praktyce proces wdrażania koncepcji zarządzania tym specyficznym kapitałem.

Istota zarządzania kapitałem intelektualnym

Kapitał intelektualny, określane też mianem kapitału wiedzy, to „ukryte” aktywa przedsiębiorstwa, które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy je opuszczają⁵. Stanowi on połączenie niematerialnych aktywów, które umożliwiają firmie funkcjonowanie i prosperowanie, ponieważ zostały sformalizowane, uchwycone, zmuszone do działania i są stale sprawdzane w celu stworzenia oferty o wyższej wartości dla klientów i inwestorów⁶. Według T. Stewarta kapitał intelektualny: „to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, i co decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku⁷. Główne komponenty tego kapitału to:

- kapitał ludzki obejmujący intelektualny potencjał tkwiący w pracownikach (tj. ich wiedzę, umiejętności, zdolności, doświadczenie, predyspozycje, cechy osobowości) oraz możliwości jego wykorzystania zdeterminowane posiadaną motywacją;

³ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 80-81.

⁴ E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, E. Skrzypek (red.), Tom I, Wyd. UMCS, Lublin 2005, s. 58.

⁵ A. Sopińska, *Przewaga konkurencyjna*, [w:] Wachowiak P.(red), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 34.

⁶ P. Hegedahl, *Kapitał intelektualny-kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International.

⁷ T. Stewart, (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organization*, NY: Doubleday, New York 1997.

- kapitał organizacyjny, na który składa się infrastruktura organizacyjno-informacyjna oraz systemy ułatwiające przepływ wiedzy w organizacji oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego;
- kapitał relacyjny obejmujący całokształt powiązań z interesariuszami zewnętrznymi, jak również reputację będącą wynikiem tej współpracy.

Kapitał intelektualny, podobnie jak każdy kapitał tworzący wartość organizacji, wymaga odpowiedniego zarządzania. Zainteresowanie zarządzających tym rodzajem kapitału i efektywnym nim zarządzaniem uwarunkowane jest przyczynami o charakterze zewnętrznym oraz wewnętrznym. Przyczyna zewnętrzna związana jest głównie z potrzebą dostarczenia pełnej i wiarygodnej informacji akcjonariuszom przedsiębiorstwa oraz potencjalnym inwestorom - interesariuszom zewnętrznym, do których należą także wierzyciele, klienci i dostawcy, społeczeństwo, organy rządowe i samorządowe itp. Wewnętrzną przyczyną jest konieczność integracji strategii w zakresie kapitału intelektualnego z ogólną strategią rozwoju przedsiębiorstwa w celu jak najlepszego wykorzystania aktywów niematerialnych.

System zarządzania kapitałem intelektualnym można opierać się na dwóch strategiach: ofensywnej lub defensywnej. Podejście ofensywne polega na generowaniu przychodów z kapitału intelektualnego ucieleśnionego w nowych produktach i usługach, otwartości na nowe technologie, zdobywaniu nowych rynków, itp. Strategia defensywna koncentruje się natomiast na ochronie posiadanego kapitału intelektualnego i uniemożliwieniu innym korzystania z technologii stosowanej przez dane przedsiębiorstwo np. licencjonowanie patentów w zamian za opłaty.⁸ Wydaje się jednak, że najlepsze efekty można osiągnąć dzięki łączeniu obu podejść.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest często utożsamiane z zarządzaniem wiedzą, jednak nie należy tych procesów utożsamiać, mimo że posiadają one wiele cech wspólnych. Wynika to z faktu, że wiedza stanowi podstawowy budulec i składnik kapitału intelektualnego. Dlatego obydwa te obszary zarządzania współlistnieją ze sobą. Zasadnicze różnice między nimi dotyczą ich charakteru. Zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny i koncentruje się wokół budowania oraz zarządzania aktywami niematerialnymi (intelektualnymi), w tym również wiedzą, natomiast zarządzanie wiedzą ma charakter taktyczny i operacyjny i dotyczy szczegółowych aspektów tworzenia, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy, wspierając jednocześnie wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego⁹.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym to działania obejmujące podstawowe funkcje zarządzania zorientowane na koordynowanie wszystkich elementów kapitału intelektualnego dla sprawnego i skutecznego osiągnięcia

⁸ R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Ars boni et aequi, Poznań 2009, s. 84.

⁹ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN 2004, s. 154-155.

wytyczonych celów¹⁰. Głównym celem tego procesu jest realizowanie podstawowych funkcji zarządzania w taki sposób, by tworzyć warunki do efektywnego i pełnego wykorzystania zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Wybrane działania ukierunkowane na pozyskiwanie, rozwój i wykorzystywanie kapitału intelektualnego organizacji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane aspekty pozyskiwania, rozwoju i wykorzystywania kapitału intelektualnego organizacji

Komponenty kapitału intelektualnego	Działania pobudzające wykorzystanie i rozwój
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> - inwestowanie w rozwój pracowników - doskonalenie kluczowych kompetencji - skuteczne motywowanie pracowników - stymulowanie kreatywności indywidualnej i zespołowej - przedsiębiorczy styl zarządzania
Kapitał organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> - inwestowanie w działalność B+R - kształtowanie kultury organizacyjnej stymulującej dzielenie się wiedzą - ochrona własności intelektualnej - zarządzanie wiedzą
Kapitał relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> - tworzenie aliansów - zarządzanie relacjami z klientem - kształtowanie pozytywnych relacji ze społecznością lokalną

Źródło: opracowanie własne.

Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga zdefiniowania na wstępie sposobu rozumienia pojęcia kapitał intelektualny i konsekwentnego stosowania tych definicji w postępowaniu badawczym, jak również doboru odpowiednich metod pomiaru. Diagnoza pozwala zidentyfikować te elementy aktywów niematerialnych, które w firmie są najlepiej rozwinięte oraz te, które choć występują, to nie mają istotnej wartości. Dzięki temu kadra zarządzająca ma pełny obraz aktywów opartych na wiedzy, co pozwala budować odpowiednie strategie ich dalszego rozwijania albo tworzenia i pozyskiwania lub sprzedaży i udostępniania¹¹. Jak dotąd nie wypracowano jednak uniwersalnego podejścia i systemu pomiaru, stąd w praktyce przedsiębiorstw mogą wybierać spośród kilkunastu modeli ilościowych i jakościowych. Ogólna ich klasyfikacja została przedstawiona w tabeli 2. Poszczególne metody pozwalają wyrazić wartość kapitału intelektualnego w jednostkach pieniężnych bądź wykorzystują system miar niefinansowych. Z tego punktu widzenia można je podzielić na metody finansowe oraz jakościowe. Istotą metod finansowych jest wyrażenie wartości kapitału intelektu-

¹⁰ Z. Maksymowicz, *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wyd. UŁ, Łódź 2002, s. 59.

¹¹ S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 99.

alnego w jednostkach pieniężnych, natomiast metody jakościowe dostarczają charakterystyki jakościowej elementów składowych tegoż kapitału, co pozwala zidentyfikować te aktywa niematerialne, które odgrywają kluczową rolę w generowaniu wartości dodanej. Niewątpliwą zaletą pomiaru, mimo niedoskonałości stosowanych metod, jest ograniczenie ryzyka inwestycyjnego. Pomiar jest też niezbędnym elementem oceny efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym.

Tabela 2. Klasyfikacja metod pomiaru kapitału intelektualnego

Grupa metod	Przykłady metody
Metody oparte na kapitalizacji rynkowej	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik Q Tobina • market-to-book value (MV/BV)
Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego	<ul style="list-style-type: none"> • kosztowe • rynkowe • dochodowe, • oparte na opcjach realnych
Metody oparte na zwrocie z aktywów (ROA)	<ul style="list-style-type: none"> • Economic Value Added (EVA) • Knowledge Capital Earnings (KCE) • Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) • Calculated Intangible Value (CIV)
Metody kart punktowych	<ul style="list-style-type: none"> • Navigator Skandii • IC-Rating • Zrównoważona Karta Wyników • Monitor Aktywów Niematerialnych

Źródło: opracowano na podstawie K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, [za:] A. Ujwary-Gil: *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 56.

Ważnym etapem zarządzania kapitałem intelektualnym jest jego ochrona. Należy tu podkreślić fakt, że kapitał intelektualny jest wysoce mobilny i nie stanowi w całości własności przedsiębiorstwa. Szczególnie wyzwanie dla kadry zarządczej, stanowi ochrona kapitału ludzkiego, który jest własnością pracowników. Istotnym problemem jest zapewnienie ochrony poczynionych inwestycji w kapitał ludzki przed migracją do konkurencji. Niezbędne staje się zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy, które zainteresują najlepiej wykwalifikowanych specjalistów i zachęca do długofalowej współpracy z organizacją. Kolejnym trudnym zadaniem kadry zarządczej jest motywowanie pracowników do przekształcania wiedzy ukrytej w jawną, skodyfikowaną i udokumentowaną, a także inwestowanie w badania i rozwój. Każda firma, która inwestuje w pracownika może się zabezpieczyć przed jego odejściem z pracy poprzez odpowiednie umowy. Dzięki nim firma może zażądać od pracownika np. zwrotu kosztów szkolenia. Innym sposobem na zatrzymanie wykwalifikowanych kadr jest klauzula o zakazie konkurencji. Pracownik taki jest zobowiązany do powstrzymania się od prowadzenia działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy na własny rachunek lub też świadczenia pracy na rzecz konkurencyjnych firm. W przypadku naruszenia

tej klauzuli pracownik odpowiada przed sądem na podstawie przepisów Kodeksu Cywilnego¹². Można również zawrzeć umowę z partnerami dotyczącą zakazu nawiązywania współpracy z pracownikami danej firmy. Jednak najlepszym sposobem na zatrzymanie pracownika w firmie jest zapewnienie mu odpowiednich warunków pracy, wynagrodzenia oraz twórczej atmosfery pracy.

Przedsiębiorstwo chroni również inne elementy kapitału intelektualnego. Do kapitału strukturalnego zaliczyć można np. bazy danych, które są chronione przez ograniczenie dostępu hasłami. Wszystkich pracowników korzystających z baz danych i kartotek klientów obowiązuje tajemnica służbowa, której naruszenie przynosi poważne konsekwencje. Często problemem jest też ochrona własności intelektualnej. Można rozróżnić dwa aspekty oddziaływania praw własności indywidualnej: prawa autorskie i prawa własności przemysłowej. Obie sfery dotyczą ochrony kapitału intelektualnego. Składnikami praw przemysłowych są: patenty, znaki przemysłowe i znaki handlowe¹³. Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie ma charakter strategiczny.¹⁴ W praktyce nie jest to łatwe. Niejednokrotnie nawet opatentowanie wynalazku nie stanowi wystarczającego zabezpieczenia, gdyż nagminnie łamane są prawa patentowe, a na rynku stale pojawiają się imitacje produktów oryginalnych. Główny problem z ochroną poszczególnych aktywów niewidocznych wynika z braku odpowiednich regulacji prawnych, stąd przedsiębiorstwo nieustannie musi monitorować, czy jego prawa własności nie są naruszane.

Istotną kwestią w procesie skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym jest raportowanie na temat jego stanu oraz zmian zachodzących w aktywach niematerialnych przedsiębiorstwa. Raport to narzędzie komunikacji między przedsiębiorstwem a różnymi grupami odbiorców informacji, które pozwala ocenić działalność firmy, jej atrakcyjność inwestycyjną oraz perspektywy rozwoju. Sprawozdania finansowe są ważnym źródłem informacji będący podstawą decyzji zarówno zarządczych jak też inwestycyjnych, dlatego istotne jest, aby były rzetelne, wiarygodne i kompletne. Ograniczona użyteczność tradycyjnych sprawozdań finansowych wynika z faktu, że koncentrują się one głównie na danych historycznych i finansowych¹⁵. Wzrost znaczenia kapitału intelektualnego powoduje potrzebę rozbudowy systemu sprawozdawczości o informacje na temat aktywów niematerialnych.

Przesłanka raportowania o kapitale intelektualnym wiąże się z faktem, że raporty takie:

- wzmacnia reputację przedsiębiorstwa i poprawiają relacje z interesariuszami,
- obniżają ryzyko inwestycyjne,

¹² http://www.eporady24.pl/jak_zatrzymac_w_firmie_przeszkolonego_pracownika.pytania,2,10,500.html, 11.05.2012 r.

¹³ E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 189.

¹⁴ G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ, Warszawa 2000, s. 75.

¹⁵ A. Szablewski, R. Tuzimek, *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004, s. 459-462.

- ułatwiają pozyskiwanie kapitału w sektorach kapitał oszczędnych,
- wyjaśniają różnicę między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa w transakcjach handlowych.

Szanse stwarzane przez sprawozdawczość poszerzoną powodują, że firmy coraz częściej uzupełniają tradycyjne sprawozdania o dobrowolne raporty dotyczące niematerialnych generatorów wartości. W praktyce wciąż niewiele jest takich firm. Częściowo wynika to z faktu, że jak dotychczas nie wypracowano jeszcze uniwersalnego modelu raportowania. Ponadto brak jest regulacji prawnych w tym aspekcie. Jednak perspektywa obowiązkowego raportowania wydaje się nieunikniona przyszłości. Pomocne przy opracowywaniu tego typu raportów mogą być wskazówki sformułowane przez duńskie Ministerstwa Przemysłu i Handlu zalecające skupianie się na następujących kryteriach raportowania¹⁶:

- relewantność – zachowanie logicznej relacji między wartościami wskazanymi w raporcie a jego częścią narracyjną;
- klarowność – czytelność opracowania,
- istotność – objęcie raportowaniem ważnych elementów kapitału intelektualnego;
- kompletność - dostarczanie możliwie pełnego obrazu sytuacji firmy;
- „pomiar brutto” - wszystkie mierniki powinny być prezentowane oddzielnie, nie należy ich agregować w celu ukrycia ryzyka związanego z niekorzystnymi trendami;
- solidność – obiektywny sposób prezentacji danych, niezależnie od tego, jakie światło rzucają na postrzeganie firmy jako całości;
- porównywalność - wszystkie dane i mierniki powinny być przedstawiane w taki sposób, by możliwe było porównywanie ich w latach i analizowanie trendów w ich kształtowaniu.

Trudność w opracowaniu jednolitych standardów wynika też z faktu, że odmienne są potrzeby informacyjne różnych interesariuszy przedsiębiorstwa. Odbiorcami informacji są zarówno członkowie organizacji (kadra zarządzająca, pracownicy), jak też interesariusze zewnętrzni (dostawcy, inwestorzy, analitycy, klienci, społeczność lokalna, itp.) Charakter informacji wymaganej dla zaspokojenia potrzeb tych grup jest różny. Dla potrzeb zewnętrznego raportowania istotny jest wysoki stopień kapitalizacji aktywów i ich ewolucja, co znajduje odzwierciedlenie w cenie akcji. Dla potrzeb wewnętrznych większe znaczenie ma analiza komponentów posiadanego kapitału intelektualnego, perspektyw rozwoju, stopy zwrotu oraz znaczenia dla przyszłości przedsiębiorstwa¹⁷.

Trudność w opracowaniu jednolitego schematu raportowania wynika też z faktu ograniczonego dostępu do informacji o poszczególnych elementach kapitału intelektualnego. Stan większości z nich trudno wyrazić za po-

¹⁶ *A Guide For Intellectual Capital Statements - A Key to Knowledge Management*, Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry, Copenhagen, November 2000.

¹⁷ R. Zaborowska, dz. cyt. s. 80-81. Zob. też B. Mierzejewska, *Kapitał intelektualny – jak o nim mówić interesariuszom?* www.e-mentor.pl, 13.11.2012.

mocą wskaźników ilościowych a, takie są zwykle najbardziej pożądane przez interesariuszy. Co więcej unikatowość kapitału intelektualnego różnych podmiotów może stanowić kontrargument do włączenia raportów w jednolity schemat sprawozdawczy.

W tym kontekście pojawia się wątpliwość, czy jeden model raportowania jest w stanie:

- odpowiedzieć na oczekiwania zróżnicowanych grup interesariuszy,
- zilustrować unikatowość kapitału intelektualnego różnych instytucji.

Omawiając trudności z wdrożeniem systemu poszerzonej sprawozdawczości warto wskazać na potencjale zagrożenia, jakie ona stwarza. Do najistotniejszych należą¹⁸:

- ograniczona wiarygodność informacji opartych na szacunkach i prognozach,
- ryzyko utraty przewagi konkurencyjnej związane z ujawnieniem poufnych informacji strategicznych,
- koszt pozyskania, przygotowania, uwiarygodnienia i publikacji informacji o generatorach wartości w sytuacji, gdy system informacyjny większości firm jest dostosowanych do wymagań tradycyjnej rachunkowości.

Należy jednak pokreślić, że nawet jeśli wartość informacyjna raportów o kapitale intelektualnym jest ograniczona, to niewątpliwie jest ona większa niż wartość tradycyjnych sprawozdań finansowych. Niejednokrotnie sam fakt opublikowania takiego raportu sprzyja budowaniu zaufania interesariuszy i może stanowić generator wartości dodanej.

Mimo złożoności procesu i trudności z nim związanych efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym przynosi wiele korzyści. Do najważniejszych z nich można zaliczyć¹⁹:

- wzrost stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwie,
- wzrost wartości dla akcjonariuszy,
- podejmowanie świadomych i przemyślanych decyzji związanych z nabywaniem i rozwojem kapitału intelektualnego,
- kreacja nowych, zróżnicowanych źródeł przychodów z kapitału intelektualnego,
- identyfikacja najcenniejszych elementów kapitału intelektualnego i zapewnienia im najlepszej ochrony,
- minimalizacja kosztów nabycia, rozwoju, ochrony i użytkowania kapitału intelektualnego,
- wzrost świadomości znaczenia kapitału intelektualnego dla osiągnięcia sukcesu.
- zwiększenie wartości kapitału intelektualnego,

¹⁸ Por. M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki - perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2009, s. 641.

¹⁹ E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, dz. cyt., s. 58 oraz R. Zaborska, dz. cyt., s. 81.

- lepsze wykorzystanie wiedzy indywidualnej i organizacyjnej,
- promowanie innowacji wśród pracowników,
- łatwiejsze wprowadzanie zmian ukierunkowanych na wzrost wartości organizacji w przyszłości.

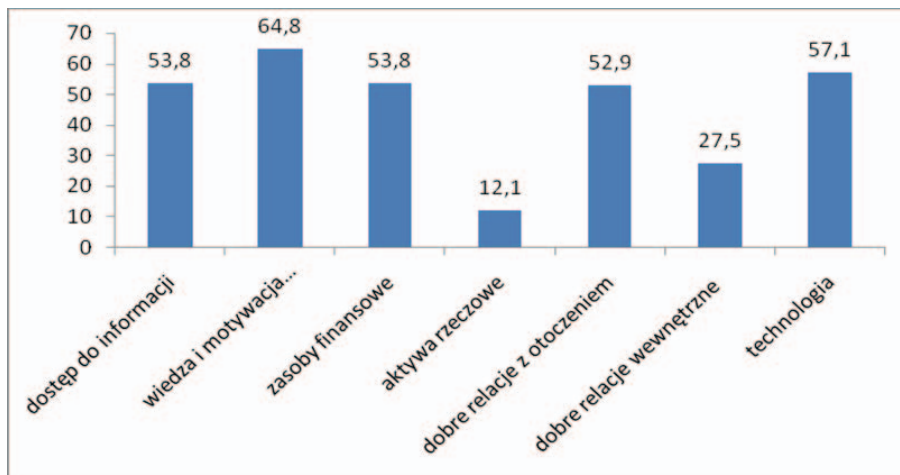
Wnioskiem z powyższych rozważań jest stwierdzenie, że zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem złożonym, trudnym i obciążonym znacznym ryzykiem niepowodzenia, ponieważ jest on związany bezpośrednio z ludźmi i nie można dokładnie oszacować przyszłych jego efektów szczególnie w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga rozpoznania determinantów odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów tego kapitału oraz diagnozowania zachodzących między nimi relacji. Takie podejście wynika z faktu, że dla każdego przedsiębiorstwa występują odmienne czynniki, które wpływają na rozwijanie składowych kapitału intelektualnego.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w praktyce

Badania mające na celu ocenę zakresu wdrożenia koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w praktyce przeprowadzono w 2012 roku. Zbiorowość badawczą stanowiło 100 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa mazowieckiego. W procesie badawczy wykorzystano kwestionariusz ankiety rozesłany wśród kadry menedżerskiej zatrudnionej w badanych podmiotach. Główne problemy badawcze sprawdzały się do odpowiedzi na pytania:

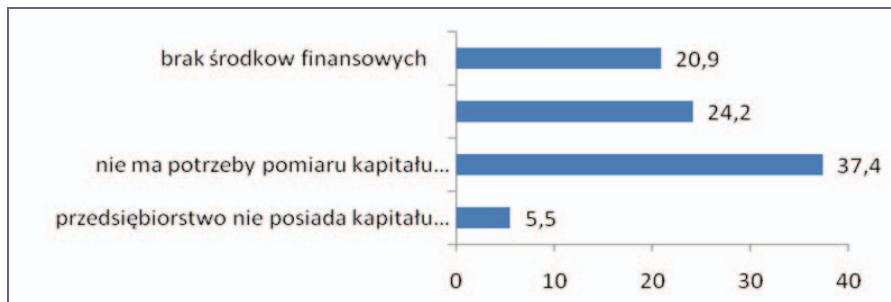
- czy praktycy zarządzania dostrzegają znaczenie kapitału intelektualnego jako generatora wartości współczesnych organizacji?
- czy w praktyce stosowane są metody zarządzania kapitałem intelektualnym?

Na rysunku 1 przedstawiono poglądy kadry menedżerskiej uczestniczącej w badaniach dotyczące głównych źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. Analiza tych danych pozwala stwierdzić, że większość menedżerów za główne źródło sukcesu współczesnych organizacji uznaje kompetentnych i zmotywowanych pracowników utożsamianych z kapitałem ludzkim. Zaledwie co 10 badany istotną rolę przypisuje aktywom rzeczowym, natomiast co piąty wciąż wysoko ceni sobie zasoby finansowe. Można zatem stwierdzić, że praktycy zarządzania mają świadomość dokonującego się na ich oczach przewartościowania podstawowych czynników produkcji. Do sformułowania takiego wniosku upoważnia fakt, iż największy odsetek badanych wskazał na kapitał ludzki jako główny determinant konkurencyjności organizacji. Duża rola przypisywana była też technologii i dostępowi do informacji, czyli składnikom kapitału organizacyjnego oraz relacjom z otoczeniem (kapitał relacyjny).



Rys. 1. Źródła konkurencyjności współczesnych organizacji w opinii kadry menedżerskiej (dane w %)
 Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

W tym kontekście optymistyczne wydają się dalsze wyniki badań, które wskazują, że aż w 61,5% badanych podmiotów zarządza się kapitałem intelektualnym. Dalsze analizy ujawniają jednak, że zarządzanie to ma zakres bardzo ograniczony. W większości badanych podmiotów nie prowadzi się bowiem pomiaru kapitału intelektualnego, pomiar taki był realizowany jedynie w co 10 przedsiębiorstwie (9,8% badanych firm). Badania wykazały również, że tylko nieliczne podmioty stosują zintegrowane modele zarządzania kapitałem intelektualnym. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie stosowano metod finansowych takich jak: VAIC, KCE, CIV. W nielicznych podmiotach próbowano wdrożyć wybrane metody jakościowe tj. Zrównoważona Karta Wyników czy Monitor Aktywów Niematerialnych. Uzasadniony niepokój wzbudza fakt, iż największy odsetek badanych menedżerów, bo aż 37,4% nie widzi potrzeby pomiaru kapitału intelektualnego w swojej firmie. Jak wynika z danych zaprezentowanych na rysunku 2 nie bez znaczenia dla wdrożenia systemu wartościowania aktywów niematerialnych jest także stan wiedzy na temat metod pomiaru kapitału intelektualnego. Co 4 badany menedżer ma świadomość niedostatku informacji na ten temat, natomiast w co 4 organizacji barierę stanowią ograniczone fundusze. W obliczu braku działań ukierunkowanych na diagnozę i oszacowanie wartości posiadanego kapitału intelektualnego pod znakiem zapytania staje deklarowana przez respondentów kwestia efektywności zarządzania aktywami niewidzialnymi.



Rys. 2. Przyczyny braku pomiaru kapitału intelektualnego w badanych podmiotach (dane w %)
 Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

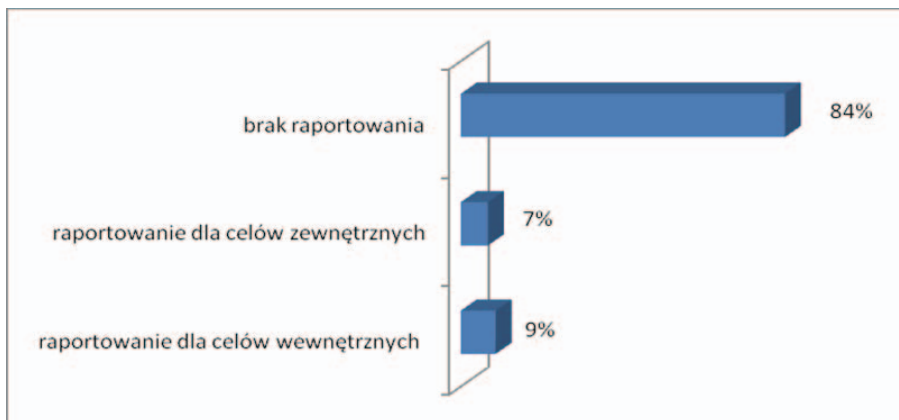
Pozytywnie należy natomiast ocenić fakt, że 86,6% badanych przedsiębiorstw inwestuje w rozwój kapitału ludzkiego. Znajduje to wyraz w różnych formach szkoleń wyjazdowych oraz doskonalenia na stanowisku pracy. Również działania w zakresie ochrony kapitału intelektualnego wydają się koncentrować głównie na zapobieganiu utracie kompetentnych pracowników oraz ich wiedzy. Na rysunku 3 przedstawiono główne sposoby ochrony tego kapitału. Wynika z nich, że najpopularniejszą formą jest zawieranie z pracownikami długoterminowych umów współpracy, które mają na celu zapobieganie odpływowi cennych specjalistów i utracie inwestycji w nich poczynionych oraz ograniczanie dostępu do poufnych danych, co zapobiega utracie cennej wiedzy.



Rys. 3. Ochrona kapitału intelektualnego w badanych podmiotach (dane w %)
 Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Równie zaniedbanym obszarem zarządzania kapitałem intelektualnym w praktyce okazuje się być obszar sprawozdawczości. Na rysunku 4 przedstawiono wynik badań dotyczące skali raportowania o stanie posiadanych

aktywów niematerialnych w grupie badanych podmiotów. Z danych wynika, że w zaledwie co 10 przedsiębiorstwie takie raporty są opracowywane. Brak informacji o stanie kapitału intelektualnego oraz zmianach zachodzących w aktywach go tworzących w czasie nie tylko utrudnia podejmowanie trafnych decyzji zarządczych, ale także ogranicza możliwość budowania kapitału relacyjnego, gdyż raporty takie stanowią główne narzędzie zarządzania zaufaniem w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi.



Rys. 4. Raportowanie o stanie kapitału intelektualnego w badanych podmiotach (dane w %)
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

W przeprowadzonych badaniach empirycznych można wyciągnąć wniosek, że większość menedżerów dostrzega wprawdzie znaczenie zarządzania kapitałem intelektualnym jednak nie zna istoty tego procesu, stąd podejmowane w tym obszarze działania są fragmentaryczne, mają charakter uproszony i ograniczają się głównie do wybranych aspektów rozwoju kapitału ludzkiego.

Podsumowanie

Zarządzania kapitałem intelektualnym jest wielkim wyzwaniem, przed którym stoją społeczeństwa i instytucje, gdyż oparcie funkcjonowania współczesnych organizacji wyłącznie o zasoby materialne i finansowe porównać można do jazdy na koniu tyłem do kierunku jazdy. W gospodarce opartej na wiedzy liczą się przede wszystkim aktywa niematerialne nie ujęte w tradycyjnej sprawozdawczości. Bez ich identyfikacji, pomiaru i rozwoju żadna organizacja nie jest w stanie sprostać nowym wyzwaniom ery informacyjnej. Jednak przedstawienie uniwersalnej procedury zarządzania kapitałem intelektualnym nie jest możliwe ze względu na jego odmienność w różnych organizacjach. Co więcej, celem zarządzania tym kapitałem jest kreowanie niepowtarzalności organizacji. Dlatego specyfika kapitału intelektualnego

poszczególnych podmiotów każdorazowo wyznacza kierunki jego identyfikacji, pomiaru, wykorzystania, rozwoju czy ochrony.

Rośnie grupa menedżerów, którzy dostrzegają potrzebę zarządzania tym kapitałem. Badania pokazują, że koncepcja kapitału intelektualnego jest znana, a uczestnicy badania mają świadomość roli aktywów niematerialnych w tworzeniu wartości współczesnych organizacji. Niemniej jednak nadal tylko wybrane firmy przekładają ją na konkretne działania. Wiele aspektów tego procesu tj. pomiar czy sprawozdawczość są bagatelizowane i pomijane w praktyce, co istotnie ogranicza zdolność generowania przez organizację wartości dodanej dzięki aktywom niematerialnym.

Bibliografia

- A Guide For Intellectual Capital Statements - A Key to Knowledge Management*, Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry, Copenhagen, November 2000.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2003.
- Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ, Warszawa 2000.
- Hegedahl P., *Kapitał intelektualny - kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International.
- http://www.eporady24.pl/jak_zatrzymac_w_firmie_przeszkolonego_pracownika_pytania,2,10,500.html, (11.05.2012 r.).
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN 2004.
- Maksymowicz Z., *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, wyd. UŁ, Łódź 2002.
- Mierzejewska B., *Kapitał intelektualny – jak o nim mówić interesariuszom?* www.e-mentor.pl.
- Okoń-Horodyńska E., Wisła R., *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Panfil M., Szablewski A., *Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2009.
- Skrzypek E., *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, E. Skrzypek (red.), Tom I, wyd. UMCS, Lublin 2004.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, E. Skrzypek (red.), Tom I, wyd. UMCS, Lublin 2005.
- Sopińska A., *Przewaga konkurencyjna*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Stewart T., *Intellectual capital: the new wealth of organization*, NY: Doubleday, New York 1997.

-
- Szablewski A., Tuzimek R., *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Ars boni et aequi, Poznań 2009.