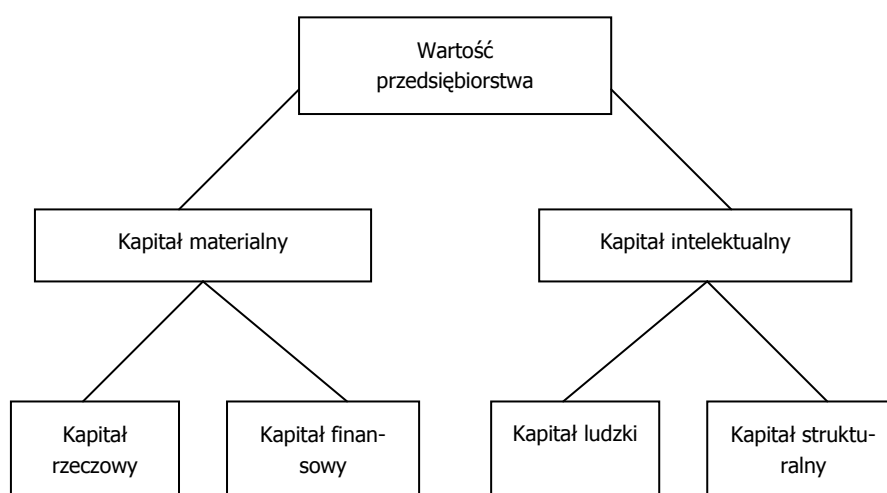


JOANNA RZEMPAŁA

KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Waga kapitału intelektualnego jest w coraz większej mierze doceniana zarówno w teorii jak i w praktyce. Obecnie coraz częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość przedsiębiorstwa tkwi w jej niematerialnych zasobach takich jak wiedza i umiejętności pracowników, zadowolenie klientów, innowacyjność produktów. Kapitał intelektualny zawiera się w różnicy między rynkową, a księgową wartością przedsiębiorstwa (rys. 1).



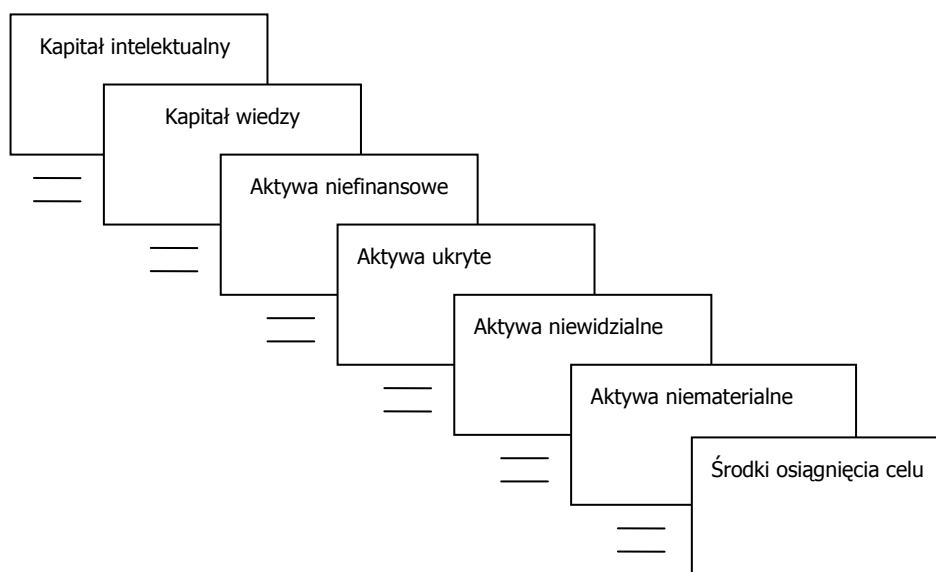
Rysunek 1. Struktura wartości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Edvinsson: *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, No.3.

We współczesnej literaturze pojawia się wiele terminów, które określają wielkość zwaną kapitałem intelektualnym (Intellectual Capital), co obrazuje przedstawiony poniżej rysunek.

Istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego. Według jednej z nich kapitał intelektualny to źródło finansowania niematerialnych zasobów firmy przyczyniających się

do generowania strumienia przyszłych korzyści, a więc wpływających na proces kreowania wartości firmy.¹



Rysunek 2. Kapitał intelektualny

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone: *Kapitał Intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 18.

Steven M. H. Wallman zawarł w swej definicji kapitału intelektualnego nie tylko siłę umysłu ludzkiego, ale również marki, znaki handlowe, jak również aktywa zaksięgowane w wartościach historycznych, których wartość księgową jest niewspółmierna z rzeczywistą wartością. Inni badacze próbują włączyć do swych definicji czynniki takie jak: przywództwo technologiczne, nakłady na szkolenia pracowników, mierniki określające poziom zadowolenia klientów i jakość ich obsługi np. prędkość odpowiedzi na wezwania serwisowe klientów.

H. Thomas Johnson, profesor zarządzania na Uniwersytecie Stanowym w Portland, uważa z kolei, że kapitał intelektualny to wielkość kryjąca się pod rachunkowym pojęciem „wartości firmy” (goodwill). Różnica, polega jedynie na tym, że tradycyjnie określana goodwill nie obejmuje nietypowych aczkolwiek wartościowych aktywów takich

¹ Por. D. Dobija: Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Zarządzanie wiedzą, Warszawa 2003, s. 10.

jak np. marki, lub zdolność przedsiębiorstwa do adaptowania się do zmieniających warunków konkurencyjnych.²

Według definicji J. Fitz-Enza kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie: własność intelektualną firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury, połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim.³

Natomiast M. Bratnicki kapitał intelektualny uznaje jako sumę wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz umiejętność praktycznego przekształcenia tej wiedzy na wartość firmy. Według tego autora kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części. Pierwsza to kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny zawierająca zasoby i procesy. Druga to kapitał ludzki, który odzwierciedla wiedzę i umiejętności pracowników.⁴

Podobne podejście prezentuje E Skrzypek, który za podstawę kapitału intelektualnego przyjmuje wiedzę użyteczną dla przedsiębiorstwa, ale uwzględnia również intuicję, komunikację międzyludzką oraz uczucia i pragnienia. Wyróżnia on trzy elementy kapitału intelektualnego:

- kapitał pracowniczy obejmujący wiedzę indywidualnych pracowników, która wpływa na możliwości zaspokojenia potrzeb klienta,
- kapitał strukturalny obejmujący istniejące w firmie procesy i systemy działania,
- kapitał rynkowy obejmujący relacje z klientem.⁵

Według A. Brooking kapitał intelektualny należy rozumieć jeszcze szarzej. Według tej autorki kapitał intelektualny to aktywa rynkowe (np. pozycja rynkowa, nazwa firmy, kanały dystrybucji, mienie intelektualne (aktywa chronione prawem) oraz aktywa ludzkie (wiedza i umiejętności ludzi) oraz aktywa infrastrukturalne (filozofia zarządzania, komunikacja, systemy informacyjne).⁶

Niemniej jednak najbardziej uznaną definicję kapitału intelektualnego stworzył L. Edvinsson, który uznał, że kapitał intelektualny składa się z dwóch składowych tj. kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego.

Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera w sobie również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię.

² Por. L. Edvinsson, M.S. Malone: Kapitał intelektualny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 11.

³ Por. J. Fitz-Enz: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23-24.

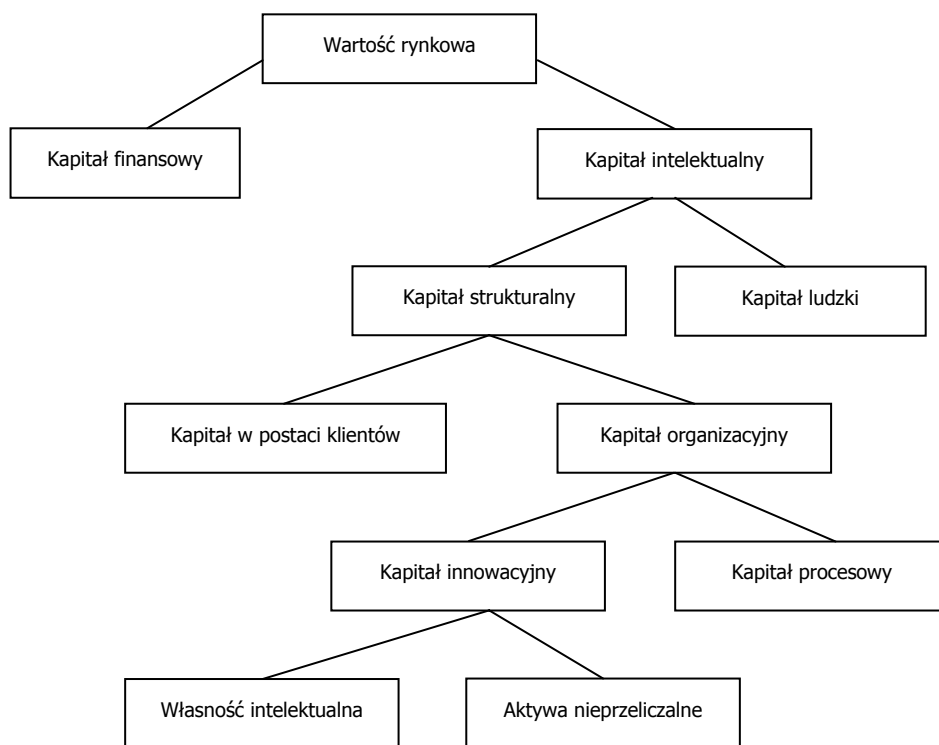
⁴ Por. M. Bratnicki, J. Stuzyna: Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 71.

⁵ Por. E. Skrzypek: Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, „Problemy Jakości”, nr 11, 1999, s.5.

⁶ Por. A. Brooking: Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory, „International Thomson Business \press”, London 1999, s. 16-21.

Kapitał strukturalny obejmuje sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, patenty, znaki handlowe, strukturę organizacyjną oraz wszystko to, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników (kapitał organizacyjny) oraz relacje z klientami (kapitał klienta). Kapitał strukturalny może być własnością przedsiębiorstwa.⁷

Kapitał organizacyjny możemy podzielić jeszcze na kapitał innowacyjny, który jest sumą dwóch tradycyjnych rodzajów aktywów niefizycznych – własności intelektualnej (np. wzory, nazwy handlowe) i pozostałych aktywów nieprzeliczalnych (np. teoria, zgodnie z którą jest kierowana firma). Natomiast kapitał procesowy to procedury, techniki, programy pracownicze, które są wykorzystywane w danym przedsiębiorstwie. Układ zależności pomiędzy składowymi kapitału intelektualnego opisuje rys. 3. poniżej.



Rysunek 3. Struktura kapitału intelektualnego

Źródło: L. Edvinsson: *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, No. 3.

⁷ Por. L. Edvinsson, M. Malone: *Kapitał...*, op. cit., s. 45.

Zmieniające się otoczenie wokół nas powoduje że przedsiębiorstwa stają w obliczu nowych wyzwań i zmieniających się warunków konkurencji. Coraz mniejszą rolę odgrywa sam produkt, którego cechy są łatwe to skopiowania, a w związku z tym w coraz mniejszym stopniu stanowią trwałe źródło przewag konkurencyjnych. Dlatego też w procesie ich budowania najistotniejszy staje się kapitał intelektualny.

We wszystkich teoriach i modelach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywa właśnie przewaga konkurencyjna. Jak pisze M.E. Porter, jest ona „duszą wyników firm na konkurencyjnym rynku”. Wśród badaczy panuje powszechna zgodność co do wagi tego zjawiska, ale pojawiają się trudności jeśli chodzi o ścisłe jego zdefiniowanie. Przewaga konkurencyjna jest to zbiór atutów dostrzeganych przez rynek i cenionych przez klientów, które pozytywnie i względnie trwale odróżniają firmę od jej konkurentów i pociągają za sobą lepsze wymierne wyniki finansowe⁸.

Ważne jest, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w różny sposób przedstawia się dla różnych grup interesariuszy. Dla klientów jej postrzeganie ogranicza się do oceny atrakcyjności produktu lub usługi, natomiast dla akcjonariuszy, dostawców i zarządzających ma zupełnie inny wymiar. Obejmuje ogół funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż są oni zainteresowani powodzeniem firmy jako całości. Względność przewagi konkurencyjnej dotyczy również obszaru czasowego. Oznacza to, że firma mająca przewagę konkurencyjną w jakiejś dziedzinie, nie musi utrzymać jej na zawsze. Z czasem przyjęte rozwiązania, wykorzystane zasoby, które były podstawą osiągniętych wyników, w naturalny sposób tracą swą wartość⁹.

J. Kay uważa, że długookresową przewagę konkurencyjną można zbudować przy pomocy zdolności wyróżniających, lub przy wykorzystaniu zasobów strategicznych. W kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przy pomocy kapitału intelektualnego należałoby poruszyć obszar dotyczący zdolności firmy, ponieważ są one niczym innym jak zasobami niematerialnymi firmy. O zdolnościach przedsiębiorstwa mówi się, że są wyróżniające jeżeli związane są z cechą, której nie posiada inna firma, oraz jest ona trwała i stanowi własność tego konkretnego przedsiębiorstwa. Zdolność wyróżniająca staje się przewagą konkurencyjną gdy jest wykorzystana na konkretnym rynku. J. Kay wyróżnia trzy rodzaje zdolności wyróżniających się¹⁰:

- architekturę,
- reputację,
- innowację.

Do architektury możemy zaliczyć ogół kontaktów wewnątrz firmy oraz wszelkie relacje z otoczeniem zewnętrznym. Architektura pozwala przedsiębiorstwu uzyskać od-

⁸ Por. W. Wrzosek: Przewaga konkurencyjna. „Marketing i rynek” 1999, nr 7.

⁹ Materiały konferencyjne „Wpływ zasobów informacyjnych na wartość firmy. VALUE 2003” Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2003, s. 69.

¹⁰ Por. J. Kay: Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 29-32.

powiednia wiedzę organizacyjną, aby mogło elastycznie reagować na zmiany wewnątrz firmy jak i poza nią. Zdolność ta przyczynia się do stworzenia etyki współdziałania w firmie. Pozytywnym wynikiem poprawnych stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie oraz z innymi firmami, które najczęściej znajdują się w sąsiedztwie, prowadzi to do utworzenia tzw. sieci. Sieć powoduje łatwiejszy przepływ szeroko rozumianej informacji.

Reputacja natomiast to bardzo ważny instrument handlowy służący do przekazywania klientom informacji na temat firmy i jej produktów. Dobra reputacja wiąże się z trwałym pozytywnym odczuciem do przedsiębiorstwa i jego produktów, co zapewnia wielostronne i długotrwałe korzyści.

Innowacje stanowią podstawową zdolność mogącą wyróżnić firmę spośród konkurentów i być stałym źródłem przewagi na rynku. Jednak ze względu na złożoność i wysokie koszty procesu wdrażania innowacji tylko niektórym udaje się zbudować przewagę konkurencyjną za pomocą tej właśnie zdolności. Najważniejszymi rodzajami innowacji mającymi znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej są¹¹:

- innowacje w sferze zarządzania,
- innowacje produktowe,
- innowacje procesowe.

Innowacje w sferze zarządzania odnoszą się do lepszych sposobów organizowania działalności badawczej, produkcyjnej i usługowej oraz zarządzania nią.¹² Mają za zadanie usprawnić pracę w przedsiębiorstwie, poprawić stan bezpieczeństwa.

Innowacje produktowe dotyczą dóbr lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo.

Innowacje procesowe oznaczają zastosowanie w przedsiębiorstwie nowych ulepszonych metod produkcji lub dystrybucji produktów.

Innowacje i świeże idee są najcenniejszym towarem w gospodarce wiedzy, a i w tradycyjnej gospodarce ich rola jest coraz większa. Brak ciekawych pomysłów oznacza dla każdej firmy zepchniecie do lamusa biznesu. Innowacyjna firma dąży nie tylko do usystematyzowania procesu tworzenia i wypróbowania nowych pomysłów, ale również sprawia, że proces ten nadaje się do szerokiego wykorzystania praktycznie w każdym kontekście. Jego istotą jest bowiem dobra organizacja i odpowiednie nastawienie pracowników, a nie hołubienie samotnych geniuszy.¹³

Dziś przełomowe pomysły na produkty lub usługi nie powstają wyłącznie w znakomicie wyposażonych laboratoriach lub działach badawczo-rozwojowych dużych

¹¹ Por. P. Wachowiak (red.): Pomiar kapitału intelektualnego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 21-24

¹² Por. A. Pomykański: Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 20.

¹³ A. Hargadon, R.I. Sutton: Twoja Firma też może stać się fabryką innowacji, Harvard Business Review 2003, nr 9, s. 99.

firm. Mogą się pojawić równie dobrze w nowo powstałej, niezależnej firmie. Wiele firm, opierających swoją działalność na innowacji, w reakcji na zwiększenie konkurencji zwiera szeregi i ukrywa własną działalność badawczo-rozwojową, aby zapobiec kradzieży największych pomysłów. Wydaje się jednak, że nie jest to najlepsze posunięcie. Dziś informacje tanio i szybko przepływają przez Internet. Błyskotliwi ludzie są jednocześnie bardziej rozproszeni, ale ściślej ze sobą współpracują niż kiedykolwiek. Dlatego też o zgromadzony w firmie kapitał ludzki, należy dbać bardziej niż kiedykolwiek, ponieważ pracownicy działający w sferze wiedzy i nowych idei, są coraz bardziej skłonni do oferowania swoich zdolności każdej firmie, która zechce je rozwijać.¹⁴

Innowacje będą mnożyć wszędzie tam, gdzie pracownicy będą mieli warunki i finansową motywację, by czerpać dobre pomysły – oczywiście w zgodzie z literą prawa – ze wszystkich źródeł, jakie istnieją w firmie i poza nią.

Żyjąc w dobie królowania informacji, firmy muszą bardzo zrećnie stosować właśnie „innowacyjność otwartą”, czyli wykorzystywać zewnętrzne źródła wiedzy oraz udostępniać innym swoją wiedzę ekspercką. Z obu tych sytuacji powinny czerpać profity, tzn. mieć pożytek z cudzych pomysłów oraz odnosić korzyści z dzielenia się własnymi zasobami wiedzy.

Znaczenie zasobów niewidzialnych dla sukcesu przedsiębiorstwa jest niekwestionowane. Potwierdzają to również inne liczne badania, na podstawie których stworzono następującą ich klasyfikację¹⁵:

- reputacja przedsiębiorstwa,
- reputacja pracowników,
- wiedza pracowników,
- kultura wewnętrzna,
- więzi wewnętrzne i zewnętrzne,
- bazy danych,
- bazy dostawców,
- wiedzy dystrybutorów,
- ogólny poziom wiedzy pracowników,
- prawa własności intelektualnej,
- sekrety handlowe,
- kontrakty.

Przedstawione powyżej zasoby w przeważającej mierze składają się na wiedzę firmy. Zarządzanie wiedzą jest jedną z najważniejszych metod służących do zwiększenia potencjału intelektualnego.

¹⁴ H. W. Chesbrough: Sezamie innowacji otwórz się, Harvard Business Review 2003, nr 10, s. 23.

¹⁵ Por. B. Godziszewski: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 65-66.

W nowoczesnych przedsiębiorstwach wzrasta świadomość wagi kapitału intelektualnego i przypisuje się mu coraz większe znaczenie, choć w niewielu próbuje się go wyceniać i nim zarządzać. Aspekty dotyczące kapitału intelektualnego nie znajdują odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. W rachunkowości występują znaczne problemy z pomiarem i wykazywaniem wartości wiedzy przedsiębiorstw. Rachunkowość koncentruje się póki co na raportowaniu informacji użytkownikom zewnętrznym, ma trudności w ujawnianiu pełnych informacji o wartościach niematerialnych. Konsekwencją obowiązujących regulacji jest możliwość aktywowania i włączenia do oficjalnych sprawozdań tylko niektórych zasobów niematerialnych. Natomiast praktyka gospodarcza pokazuje, iż wartość rynkowa znacznej części przedsiębiorstw jest zazwyczaj wyższa od ich wartości księgowej.

Niektóre firmy zaczęły we własnym zakresie umieszczać w sprawozdaniach rocznych dane na temat aktywów niematerialnych. Raporty takie były często tworzone przy wykorzystaniu nowych modeli pomiaru wartości przedsiębiorstwa.¹⁶ Prekursorem systemowego podejścia do zagadnień kapitału intelektualnego jest szwedzkie przedsiębiorstwo Skandia AFS. Leif Edvinsson piastujący w Skandii funkcję dyrektora do spraw kapitału intelektualnego jest uznanym w świecie, głównym ekspertem w dziedzinie kapitału intelektualnego. Dokument zatytułowany jako „Identyfikacja kapitału intelektualnego” przedstawiony na walnym zgromadzeniu Skandii w 1995 r. jako załącznik do raportu rocznego był pierwszym tego typu raportem przedstawionym publicznie. Poza przedstawioną powyżej firmą Skandia, znane są także przykłady innych odczuwających potrzebę uzupełniania typowego sprawozdania finansowego o elementy dotyczące kapitału intelektualnego. Przykładowo firma Siemens umieszcza informacje na temat kapitału intelektualnego w podziale na cztery grupy: pracownicy, badania i rozwój, patenty oraz ochrona środowiska. W australijskiej Dow Chemicals również wyróżnia się cztery elementy: technologia, pracownicy, klienci oraz kapitał strukturalny. ABB koncentruje się z kolei na informacjach dotyczących badań i wdrożeń¹⁷. Wartość rzetelnej informacji o firmie jest nieoceniona zarówno dla interesariuszy zewnętrznych jak i kadry zarządzającej, pomaga zidentyfikować cele zarówno strategiczne jak i operacyjne.

WNIOSKI

W warunkach konkurencyjnego rynku, przedsiębiorstwa poszukują takich zasobów, w oparciu o które mogą tworzyć narzędzia konkurowania zapewniające osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Obecnie coraz częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość firmy tkwi w jej aktywach niematerialnych: wiedzy, satysfakcji

¹⁶ Por.: P. Wachowiak (red.): Pomiar kapitału intelektualnego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 51.

¹⁷ D. Dobija: Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 39.

klientów, innowacyjności produktów, morale pracowników, patentach markach, itp. Bo o ile zasoby materialne podlegające obrotowi rynkowemu, są stosunkowo łatwe do skopiowania, o tyle zasoby intelektualne trudno nabyć na rynku, imitować lub zastąpić. Pomimo rosnącego znaczenia elementów kapitału intelektualnego, aspekty te nie znajdowały dotychczas szerokiego odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Ostatnie lata przyniosły znaczące zmiany w tym zakresie. W wielu firmach koncepcja kapitału intelektualnego staje się podstawową strategiczną orientacją zarządzania, przesądzającą o pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

INTELLECTUAL CAPITAL AS A SOURCE OF A COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

The paper describes the idea of intellectual capital as an element influencing a company's competitive advantage. Various definitions of intellectual capital are discussed, according to one of which the following elements may be distinguished:

- labour capital, including the knowledge of individual employees which affects the possibilities of meeting clients' needs;
- structural capital, including processes and working practices already implemented at the company;
- market capital, including relationships with the client.

The paper also examines the considerable influence of intellectual capital during the period of creation of a company's value.

Translated by Joanna Rzempala

LITERATURA:

1. Bratnicki M., Stuzyna J.: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001;
2. Brooking A.: *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, "International Thomson Business\press", London 1999;
3. Chesbrough H. W.: *Sezame innowacji otwórz się*, Harvard Business Review 2003, nr 10;
4. Dobija D.: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Zarządzanie wiedzą, Warszawa 2003;
5. Edvinsson L., Malone M.S.: *Kapitał Intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001;
6. Fitz-Enz J.: *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001;

7. Godziszewski B.: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001;
8. Hargadon A., Sutton R.I.: Twoja Firma też może stać się fabryką innowacji, Harvard Business Review, nr 9, 2003;
9. Kay J.: Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996;
10. Materiały konferencyjne „Wpływ zasobów informacyjnych na wartość firmy. VALUE 2003” Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2003;
11. Pomiar kapitału intelektualnego, P. Wachowiak (red.): Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005;
12. Pomykalski A.: Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001;
13. Skrzypek E.: Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, „Problemy Jakości” 1999, nr 11;
14. Wrzosek W.: Przewaga konkurencyjna. „Marketing i rynek” 1999, nr 7.