

Studia i Monografie

z. 520

Małgorzata Adamska

Zarządzanie kapitałem intelektualnym
w erze gospodarki cyfrowej



Opole 2019

POLITECHNIKA OPOLSKA
ISSN 1429-6063
ISBN 978-83-66033-57-3

POLITECHNIKA OPOLSKA

KOMITET REDAKCYJNY

Małgorzata ADAMSKA, Włodzimierz BĘDKOWSKI, Aleksander KAROLCZUK,
Mariusz MIGAŁA, Barbara MIŁASZEWICZ, Piotr NIEŚŁONY – przewodniczący,
Zbigniew PERKOWSKI, Jan SADECKI, Beata ŚWIERCZEWSKA

Recenzenci:

dr hab. Wiesława CAPUTA, prof. Wyższej Szkoły Bankowej
dr hab. Izabela KRAWCZYK-SOKOŁOWSKA, prof. Politechniki Częstochowskiej

Komitet Redakcyjny Wydawnictw Politechniki Opolskiej
ul. Prószkowska 76

© Copyright by Politechnika Opolska 2019

Skład: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.
Nakład 75 egz. Ark. wyd. 10,5. Ark. druk. 11,0.
Druk i oprawa: Sekcja Poligrafii Politechniki Opolskiej.

Spis treści

Wprowadzenie	5
Rozdział 1. Współczesne uwarunkowania rynku	9
1.1. Konkurencyjność	12
1.2. Globalizacja	15
1.3. Konsumpcjonizm i konsumeryzm	18
1.4. Przestrzeń wirtualna	20
1.5. Rola przedsiębiorstwa w nowej rzeczywistości gospodarczej	25
Rozdział 2. Podstawy koncepcyjne kapitału intelektualnego	33
2.1. Początki identyfikacji kapitału intelektualnego.....	34
2.2. Przegląd definicji Kapitału intelektualnego.....	41
2.3. Interesariusze wiedzy o zasobach niematerialnych	48
2.4. Istota zarządzania kapitałem intelektualnym	59
2.4.1. Funkcje zarządzania kapitałem intelektualnym	59
2.4.2. Wpływ zarządzania kapitałem intelektualnym na organizację	61
2.4.3. Kapitał intelektualny w nowoczesnych organizacjach	63
Rozdział 3. Charakterystyka elementów kapitału intelektualnego	67
3.1. Kapitał ludzki	68
3.2. Kapitał rynkowy.....	77
3.2.1. Kapitał klientów	79
3.2.2. Kapitał kontrahentów.....	89
3.2.3. Kapitał konkurencji	92
3.3. Kapitał organizacyjny	95
3.3.1. Kapitał procesów	95
3.3.2. Kapitał innowacji	101
Rozdział 4. Wybrane metody pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego	111
4.1. Monitor Aktywów Niematerialnych.....	115
4.2. Skandia Navigator	117

4.3. Zrównoważona Karta Wyników	123
4.4. Aspekty ekonomiczno-finansowe wyceny kapitału intelektualnego.....	127
Rozdział 5. Przykład wyceny kapitału intelektualnego	
Grupy Żywiec S.A.	131
5.1. Wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej	131
5.2. Współczynnik q-Tobina.....	133
5.3. Wskaźnik skalkulowanej wartości niematerialnej	135
5.4. Wskaźnik intelektualnej wartości dodanej	137
Podsumowanie	141
Skorowidz skrótów i nazw własnych	143
Bibliografia	145
Pozycje zwarte	145
Artykuły naukowe	154
Netografia.....	159
Streszczenia	163
Spis rysunków	167
Spis tabel.....	167
Spis wykresów.....	168

Wprowadzenie

„Niegdyś decydującym czynnikiem produkcji była ziemia, a później kapitał, rozumiany jako wyposażenie w maszyny i dobra służące jako narzędzie, dziś zaś czynnikiem decydującym w coraz większym stopniu jest sam człowiek, to jest jego zdolności poznawcze, wyrażające się w przygotowaniu naukowym, zdolności do uczestniczenia w solidarnej organizacji, umiejętność wyczuwania i zaspokajania potrzeb innych ludzi.”

(Jan Paweł II Centesimus Annus)

Kapitał intelektualny i zarządzanie elementami jego struktury, na przestrzeni ostatnich kilku lat stało się zagadnieniem niezwykle popularnym oraz szeroko dyskutowanym z uwagi na wieloaspektowość zagadnień, które obejmuje. Każda organizacja tworząc strategię działania wyznacza cele i kierunki, w jakich chce podążać – musi mieć jasno wytyczoną drogę, jaką zamierza przebyć w swoim cyklu życia funkcjonując w zmiennym otoczeniu rynkowym, charakteryzującym się wysokimi stopniem ryzyka gospodarczego. Menedżerowie muszą zdawać sobie sprawę z tego, z jakiej pozycji ich firma startuje i jakie czynniki w otoczeniu gospodarczym będą wywierać na nią wpływ.

Zmiany w turbulentnym otoczeniu, jakie mają miejsce w gospodarce na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat, spowodowały przeniesienie środka ciężkości w zarządzaniu przedsiębiorstwem z zasobów materialnych na obszar zasobów niematerialnych. Współczesne przedsiębiorstwa bazują w wielu przypadkach na tych samych technologiach, zapleczu infrastrukturalnym oraz współpracują z tymi samymi dostawcami dóbr przemysłowych. Pojawiło się zatem pytanie: w jaki sposób w takich uwarunkowaniach rynkowych budować realną przewagę konkurencyjną? Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji wyznacza trendy dla: zarządzania kapitałem ludzkim i jego kompetencjami, zarządzania kapitałem organizacyjnym kształtując zarówno procesy jak i kreując innowacje oraz zarządzania kapitałem relacji i funkcjonowania w konkretnym otoczeniu rynkowym.

Współczesna koncepcja kapitału intelektualnego stawia organizacji za główne cele: zidentyfikowanie, uporządkowanie, sklasyfikowanie i zdiagnozowanie zasobów niematerialnych organizacji, a także dokonanie ich kompleksowej charakterystyki, która umożliwi ich jak najlepszą alokację sprzyjającą wzrostowi konkurencyjności. Powyższe zagadnienia stanowią o wyborze problemu badawczego publikacji dotyczącego wpływu zarządzania kapitałem intelektualnym na efektywność przedsiębiorstw w erze gospodarki cyfrowej. Hipoteza kierunkowa sformułowana dla przyjętego problemu badawczego zakłada, iż sprawne i skuteczne wykorzystanie kapitału intelektualnego stanowi podstawę dla wypracowania przewagi strategicznej na rynku.

Celem publikacji jest prezentacja koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w kontekście współczesnych uwarunkowań rynku wynikających z rozwo-

ju gospodarki cyfrowej, poprzez charakterystykę podstaw koncepcyjnych, istoty zarządzania i struktury kapitału intelektualnego oraz wybrane metody pomiaru, raportowania i wyceny, bazująca na pogłębionej analizie literaturowej pozycji krajowych i zagranicznych. Część przeglądowa pracy została wzbogacona prezentacją wybranych zagadnień empirycznych w obrębie koncepcji kapitału intelektualnego, które poddane zostały badaniom w ostatnich latach, głównie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw krajowych. Omówione zostały również uwarunkowania rynku, które współcześnie, w erze gospodarki cyfrowej mają najistotniejszy wpływ na procesy decyzyjne i zarządcze przedsiębiorstw.

Zakres publikacji obejmuje 5 rozdziałów. Publikacja przygotowana została na podstawie pogłębionej kwerendy literaturowej zestawionej z analizą wtórną wyników badań empirycznych, doświadczeń autorki płynących ze współpracy z przedsiębiorstwami regionu oraz autorskich badań dotyczących zarządzania relacjami z kapitałem klienckim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim prowadzonych na przestrzeni ostatnich 10 lat w ramach pracy naukowo-badawczej.

Rozdział I – Współczesne uwarunkowania rynku – stanowi prezentację wybranych zagadnień mających znaczący wpływ na aktualny kształt i charakter otoczenia gospodarczego, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa. Jest to otoczenie turbulentne, stanowiące swoisty układ zmiennych szans i zagrożeń oraz nieoczekiwanych możliwości. Jako czynniki oddziaływujące w sposób najistotniejszy zidentyfikowano i zaprezentowano: zjawisko konkurencyjności stanowiące czynnik bodźcowy dla wdrażania zmian organizacyjnych; globalizację jako proces kształtujący na nowo otoczenie rynkowe, konsumpcjonizm i konsumeryzm jako wyznaczniki nowego podejścia do relacji z klientem; przestrzeń wirtualna jako fundament dla ery gospodarki cyfrowej. W ostatniej części rozdziału pierwszego omówiona została rola przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym, ze wskazaniem znaczenia i wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz nowoczesnego modelu prowadzenia biznesu.

Rozdział II – Podstawy koncepcyjne kapitału intelektualnego – jest omówieniem genezy rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego, wychodzącej od wykorzystania w zarządzaniu organizacją trzech czynników: środków rzeczowych, finansowych i zasobów ludzkich. Jako jeden z kluczowych wątków w rozwoju koncepcyjnym kapitału intelektualnego wskazano pomiar wartości wyniku finansowego, w którym wskazano potrzebę zaakcentowania elementów kapitału intelektualnego jako istotnych czynników niematerialnych, kreujących wartość przedsiębiorstwa. W rozdziale zaprezentowane zostały kamienie milowe w rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego w Polsce i na świecie oraz dokonany został przegląd wybranych definicji kapitału intelektualnego. W toku omawiania podstaw koncepcyjnych nie mogło zabraknąć również przeglądu składników kapitału intelektualnego wg różnych autorów. W dalszej części rozdziału zidentyfikowani zostali interesariusze wiedzy o kapitale intelektualnym oraz prze-

dstawione zostały „Zasady skutecznej komunikacji kapitału intelektualnego” opracowane przez Komisję ds. Kapitału Intelektualnego Europejskiej Federacja Stowarzyszeń Analityków Finansowych. W rozdziale ujęto również prezentację odniesienia tradycyjnych funkcji zarządzania do koncepcji kapitału intelektualnego oraz przedstawiono funkcje zarządzania kapitałem intelektualnym oraz ich wpływ na tworzenie wartości. W tym kontekście zaprezentowana została Platforma Wartości integrująca wszystkie elementy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Celem koncepcji Platformy Wartości jest wpieranie przedsiębiorstwa w dążeniu do realizacji przyjętych celów. Zaprezentowane zostały również efekty oddziaływania kapitału intelektualnego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Omówiona została także relacja i zależności pomiędzy kapitałem intelektualnym a systemem zarządzania wiedzą.

Rozdział III – Charakterystyka elementów kapitału intelektualnego – obejmuje prezentację różnych podejść do struktury kapitału intelektualnego, zaś jako główny, służący szczegółowej charakterystyce przyjęto model wartości rynkowej Skandii. W kolejnych podrozdziałach omówiono kolejno kapitał ludzki, ze szczególnym uwzględnieniem indywidualnego potencjału intelektualnego oraz czynników kreowania zaangażowania i lojalności pracownika. Część literaturowa została uzupełniona o prezentację wyników badań prowadzonych w obszarze zarządzania motywacją personelu sprzedażowego. Jako drugi omówiony został kapitał rynkowy, w podziale na kapitał klientów, kontrahentów i konkurencji. W części dotyczącej kapitału klientów zaproponowano koncepcję podziału na: przeszłych, aktualnych i przyszłych oraz uwzględnienie cyklu życia klienta w zarządzaniu kapitałem klienckim. Część literaturowa została uzupełniona o prezentację wyników badań prowadzonych w obszarze zarządzania relacjami z klientem. Ostatnim omówionym elementem w strukturze kapitału intelektualnego był kapitał organizacyjny, zaprezentowany w podziale na kapitał procesów, z przybliżeniem pojęcia zarządzania procesami w kontekście ciągłego doskonalenia oraz kapitał innowacji, w którym dokonana została charakterystyka pojęcia „innowacyjność” oraz jego wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Część literaturowa została uzupełniona o prezentację wyników badań regionalnych prowadzonych w obszarze transferu wiedzy z nauki do przemysłu, koncentrujących się na uwarunkowania prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej.

Rozdział IV – Wybrane metody pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego – prezentuje ogólny przegląd wymienionych w literaturze przedmiotu metod pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego, w podziale na metody: bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, kapitalizacji rynkowej, oparte na zwrocie aktywów oraz kart punktowych. Zaprezentowana została klasyfikacja metod pomiaru kapitału intelektualnego według Karla E. Sveibiego, zaś szczegółowo przedstawione zostały wybrane metody: Monitor Aktywów Niematerialnych, Skandia Nawigator oraz Zrównoważona Karta Wy-

ników. W końcowej części rozdziału omówione zostały aspekty ekonomiczno-finansowe wyceny kapitału intelektualnego.

Rozdział V – Przykład wyceny kapitału intelektualnego Grupy Żywiec S.A. – stanowi rozdział badawczy prezentujący zastosowanie praktyczne wskaźników wyceny kapitału intelektualnego na przykładzie danych pozyskanych ze „Sprawozdania na temat informacji niefinansowych grupy Żywiec S.A. oraz grupy kapitałowej Żywiec S.A.” za lata 2017 i 2018. Zastosowane w analizie wskaźniki to: wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej, współczynnik q-Tobina, wskaźnik skalkulowanej wartości niematerialnej, wskaźnik intelektualnej wartości dodanej.

Struktura pracy zakończona jest podsumowaniem oraz wymaganymi spisami rzeczy.

Rozdział 1. Współczesne uwarunkowania rynku

Obserwując współczesny rynek i gospodarkę, należy w pełni zgodzić się z Józefem Pencem, który przyszłość gospodarczą zapowiadał jako niestabilny układ szans i zagrożeń oraz pojawiających się nagle możliwości. W przyszłości nie tylko systemy, struktury i „jedynie najnowsze metody i instrumenty”, ale jedyńi w swoim rodzaju ludzie i złożone z tych kreatywnych pracowników zespoły będą decydować o sukcesie organizacji. Globalna gospodarka wkroczyła w nową jakość i generację zarządzania, która zwraca szczególną uwagę na kapitał intelektualny jako kluczowy czynnik budowania przewagi rynkowej i konkurencyjności przedsiębiorstwa (Penc, 2000a, 9).

Zmieniające się w sposób ciągły otoczenie gospodarcze powoduje, że współczesne przedsiębiorstwa stają się organizacjami¹ w ciągłym ruchu wobec nowych wyzwań i elastycznie zmieniających się warunków rynkowych. Wg twórcy polskiej teorii organizacji, Tadeusza Kotarbińskiego, autora Traktatu o dobrej robocie, organizację definiuje się jako: „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Kotarbiński, 1958, 75).

Znany amerykański ekonomista, specjalista w zakresie zarządzania, Griffin w swojej definicji wskazuje, iż organizacja to „grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów” (Griffin, 2010, 34).

Aktualnie dokonując charakterystyki nowoczesnych organizacji w aspekcie ich funkcjonowania w zmiennym otoczeniu rynkowym opartym na wiedzy, najczęściej mówimy o organizacji uczącej się LO² (ang. *learning organization*), będącej jednym z pierwszych innowacyjnych modeli organizacji wynikających m.in. z popularyzacji koncepcji kapitału intelektualnego. Twórcą i popularyizatorem koncepcji organizacji uczącej się jest Peter M. Senge, którego książka zajmująca się zagadnieniami organizacji inteligentnej pt.: „Piąta dyscyplina”, uznawana jest za jedno z najbardziej istotnych dzieł z zakresu zarządzania w XX wieku (www3).

Według Senge’a organizacja ucząca się to taka, której pracownicy w sposób ciągły rozwijają swoje umiejętności i poszerzają kompetencje w celu kreowania pożądaných przez nich celów, będących jednocześnie celami organizacji. Organizacja ucząca się zachęca swoich pracowników do poszukiwania nowych, innowacyjnych rozwiązań poprzez swobodę działania, pielęgnuje twórcze techniki myślenia i dając swobodę w działaniu, kształtuje spojrzenie na organizację jako spójną jedność. W gospodarce opartej na wiedzy warunkiem doskonałości orga-

¹ Organizacja stanowi otwarty system (zbiór elementów i zachodzących między nimi relacji). W aspekcie ekonomicznym stanowi grupę społeczną, powołaną do życia w konkretnym celu

² Często używa się również sformułowania *organizacja inteligentna* lub *organizacja samodoskonaląca*.

nizacji jest posiadanie zaangażowanych i chętnych do rozwoju swoich kompetencji pracowników (Senge, 2012, 19).

W raporcie zespołu Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zidentyfikowano 5 barier rozwoju organizacji inteligentnych: mentalne, kulturowe, technologiczne, organizacyjne, finansowe (tabela 1.1.).

Tabela 1.1.

Barier ograniczające przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne

Lp.	Typ bariery	Opis bariery
1.	Bariery mentalne	<ul style="list-style-type: none"> - niechęć kadry zarządzającej do rezygnacji z wcześniejszych koncepcji rozwoju organizacji - brak koncentracji na interesie klienta - nieufność wobec pozyskanych informacji i brak chęci zweryfikowania ich wiarygodności - skłonność do upraszczania złożonych problemów strategicznych wynikająca najczęściej z luki informacyjnej - brak przekonania, że każda – nawet największa organizacja potrzebuje do swego rozwoju partnerów - brak wiary (szczególnie wśród małych firm) w możliwość efektywnego wdrożenia systemu zarządzania wiedzą - przekonanie co do trwałości obecnie istniejącej struktury rynku i związana z nim inercja organizacyjna
2.	Bariery kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> - brak kultury organizacyjnej stymulującej dzielenie się wiedzą w organizacji - przeświadczenie, że osiągając aktualnie dobre wyniki przedsiębiorstwo nie musi uczyć się - nieakceptowanie procesu globalizacji, negowanie istnienia procesu, dzięki któremu klient ma praktycznie nieograniczoną ofertę zakupową jakichkolwiek dóbr i usług - niebranie pod uwagę potrzeb skupionych wokół firmy ludzi, działających w różnych rolach (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz) mających często sprzeczne ze sobą i zmieniające się interesy
3.	Bariery technologiczne (umiejętności)	<ul style="list-style-type: none"> - brak wiedzy, że interesująca nas informacja jest dostępna w otoczeniu i można ją tam pozyskać - trudność w dotarciu do informacji, którą przedsiębiorstwo chce pozyskać - brak wiedzy, gdzie informacja, którą przedsiębiorstwo chce pozyskać, jest przechowywana lub kto ją posiada - trudność w dotarciu do aktualnych informacji - brak rozwiniętych w przedsiębiorstwach technologii informatycznych

4.	Bariery organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - brak rozwiniętych w przedsiębiorstwach systemów zarządzania oraz technik pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy - trudności z zapewnieniem przejrzystości informacji pozyskanych przez przedsiębiorstwo - utrata wiedzy związana np. z odejściem z firmy pracownika posiadającego tę wiedzę
5.	Bariery finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - traktowanie zysku jako najwyższego celu przedsiębiorstwa - brak możliwości zakupu i wdrożenia rozwiązań wspomagających system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Źródło: (Kordel, Kornecki, Kowalczyk, Krawczyk, Pylak, Wiktorowicz, 2010, 37)

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele komplementarnych definicji organizacji o wspólnym mianowniku: współdziałanie dla celów całościowych. Obserwując rzeczywistość gospodarczą ważnym w charakterystyce organizacji jest wskazanie na jej współzależność z otoczeniem, z którym prowadzi ciągłą wymianę: przede wszystkim produktów i usług (aby osiągnąć cele ekonomiczne³) oraz wiedzy, kapitału (aby osiągnąć cele społeczne⁴).

Organizacja związana jest z otoczeniem m.in. z uwagi na konieczność czerpania z niego zasobów, bądź ich przetwarzania. Każda organizacja funkcjonuje w pewnym otoczeniu rynkowym, którego uwarunkowania wywierają wpływ na podejmowane przez nie decyzje. Chcąc opisać sposób oddziaływania otoczenia na organizację należy użyć trzech podstawowych charakterystyk: zmienności i złożoności otoczenia, zakłóceń otoczenia (wynikających z sił mikro i makro-otoczenia) oraz sił konkurencyjnych (Griffin, 2010, 118–120). Aby zapewnić sobie prawidłowe funkcjonowanie i „biznesowe poruszanie się” w otoczeniu organizacja musi znać i rozumieć jego podstawowe elementy.

Organizacje tworzą przede wszystkim ludzie, ponieważ dostęp do zasobów finansowych, technologicznych, surowców i energii, kształtuje się na podobnym poziomie. Co zatem decyduje o sukcesie rynkowym jednego przedsiębiorstwa i porażce drugiego? Zaprezentowane i omówione zostaną wybrane zagadnienia związane z funkcjonowaniem współczesnych przedsiębiorstw. Należą do nich: konkurencyjność, globalizacja, konsumpcjonizm i konsumeryzm, przestrzeń wirtualna oraz rola przedsiębiorstwa na rynku. Lista tych zagadnień z całą pewnością jest względna, zaś te wybrane z nich zaprezentowane zostaną i omówione w perspektywie konieczności zarządzania kapitałem intelektualnym.

³ Cele ekonomiczne mają charakter skwantyfikowany i wyrażony przez wielkości ekonomiczne (sprzedaż, koszty, zysk).

⁴ Cele społeczne mają charakter jakościowy (wizerunek organizacji, relacje z klientami, rozpoznawalność marki).

1.1. Konkurencyjność

„Gdzieś tam jest pocisk z nazwą Twojego przedsiębiorstwa. Gdzieś tam jest Twój konkurent, nienarodzony i nieznany, który sprawi, iż Twój model biznesu stanie się przestarzały.”

(Gary Hamel)

Zjawisko konkurencyjności stanowi kluczowy czynnik zmian w organizacji, które powinny służyć jego rozwojowi a jednocześnie stanowi stymulator wzrostu i innowacji na rynku. Analizując funkcjonowanie organizacji zauważalnym staje się fakt, iż coraz mniejszą rolę odgrywa sam produkt, ponieważ jego cechy dzięki nowoczesnym technologiom są łatwe do skopiowania i to w krótkim okresie. W aspekcie marketingowym można także stwierdzić, iż konkurencja przeniosła się z poziomu produktu na poziom procesów go tworzących, ponieważ to one kreują cechy produktu istotne dla klienta. Zatem wartości materialne w coraz mniejszym stopniu stanowią trwałe źródło przewag konkurencyjnych. Dlatego też w procesie ich budowania najistotniejszy staje się kapitał intelektualny, którego zadaniem jest identyfikowanie oraz kreowanie możliwości, szans rynkowych (por. Kotler, 2003, 73).

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe, gdy przedsiębiorstwo nie tylko posiada siłę konkurencyjną, czyli jego zasoby są odpowiednie do wymagań stawianych przez otoczenie rynkowe, ale gdy ta siła konkurencyjna jest znacząco wyższa od siły konkurentów, bowiem jedynie wtedy jesteśmy w stanie zdobyć pozycję lidera na rynku. Konkurencyjność to zdolność do określonych zachowań rynkowych w sposób efektywniejszy niż inni uczestnicy otoczenia rynkowego. Według Stonera konkurencyjność „to względna pozycja danego konkurenta względem pozostałych” (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011, 14).

Konkurencją⁵ nazywamy proces „współzawodnictwa” pomiędzy podmiotami rynkowymi, którzy w trakcie wymiany oferują wartość (dobro lub usługę) na warunkach korzystniejszych niż pozostali oferenci, aby osiągnąć korzyść z prowadzonej działalności gospodarczej.

Przewaga konkurencyjna to wg definicji słownika innowacji i transferu technologii to „dystans dzielący przedsiębiorstwo od innych podmiotów rynkowych, (konkurentów) powstały w wyniku rywalizacji, współzawodnictwa przedsiębiorstwa oraz oddziaływania rynkowych procesów konkurencji. (...) W powszechnym rozumieniu przewagę konkurencyjną stanowią atuty przedsiębiorstwa doceniane przez rynek⁶, dzięki którym przedsiębiorstwo posiada zdolność utrzymania się na nim lub poprawienia swojej efektywności i zapewnienia sobie

⁵ Konkurencja może mieć charakter cenowy lub jakościowy, odnosi się również do liczby podmiotów gospodarczych na rynku, mówimy wtedy o rodzajach konkurencji, np. monopol, duopol, oligopol, konkurencja doskonała, hiperkonkurencja.

⁶ W rozumieniu marketingowym rynek stanowią klienci.

harmonijnego rozwoju. (...) Zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną przez firmę możliwe jest wówczas, gdy w dziedzinie, w której działa, zdobędzie kluczowe kompetencje, czyli zestaw wiedzy i umiejętności w określonych dziedzinach techniki i technologii, które poziomem nowoczesności wyróżniają ją w porównaniu z konkurencją” (Matusiak, 2005, 243).

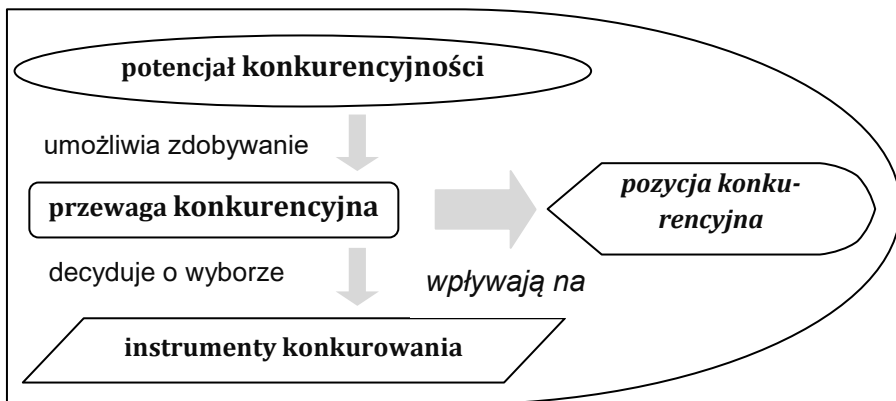
Powyższa definicja wskazuje na złożoność procesu budowania przewagi konkurencyjnej i w tym względzie warto rozważyć model budowania pozycji konkurencyjnej tworzony przez cztery elementy, zaprezentowany na rysunku 1.1.

W zaproponowanym przez profesora Marka Stankiewicza modelu na konkurencyjność przedsiębiorstw jako system składają się (Walczak, 2010):

- **potencjał konkurencyjności**, na który składają się materialne i niematerialne zasoby przedsiębiorstwa, będące składnikami kapitału intelektualnego: kluczowe kompetencje i umiejętności kapitału ludzkiego, wszystkie cechy przedsiębiorstwa wynikające z jego otoczenia wewnętrznego jak i uwarunkowań otoczenia zewnętrznego, które przyczyniają się do zdobywania przewagi konkurencyjnej,
- **przewaga konkurencyjna**, stanowiąca o właściwym, sprawnym i skutecznym wykorzystywaniu posiadanych składników potencjału konkurencyjności, które przyczyniają się do wypracowywania oferty trafiającej w oczekiwania konsumentów, lepiej niż inne oferty rynkowe poprzez efektywnie dobrane instrumenty konkurowania,
- **instrumenty konkurowania**, będące zbiorem świadomie dobranych i celowo wykorzystywanych narzędzi i metod budowania kapitału rynkowego organizacji oraz kreowania jej wartości rynkowej,
- **pozycja konkurencyjna**, będąca rezultatem starań w zakresie konkurowania na danym rynku w danym segmencie, możliwa do identyfikacji poprzez porównanie poziomu osiągnięcia celów ekonomicznych i społecznych osiągniętych przez wszystkich uczestników rynku.

Model budowania pozycji konkurencyjnej wyraźnie wskazuje na znaczenie potencjału konkurencyjności jako koła zamachowego do dalszych działań i kluczowego czynnika, niejako gwarantującego osiągnięcie oczekiwanej pozycji konkurencyjnej. W strukturze potencjału konkurencyjności dominującą rolę przyjęły zasoby niematerialne, znajdujące wyraz w kompetencjach i talentach pracowników. Kluczowym zadaniem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej jest zatem sprawne i skuteczne zarządzanie tymi zasobami niematerialnymi. Wyzwania stojące przed nowoczesnymi przedsiębiorstwami w tym obszarze obejmują: przyciąganie, ocenę, eksplorowanie i rozwijanie oraz utrzymywanie talentów, będących w posiadaniu kapitału ludzkiego. Wraz ze zrozumieniem potrzeby rekrutacji, rozwoju i utrzymania talentów, przedsiębiorstwa uświadomiły sobie, że posiadane talenty są zasobami krytycznymi. Należy więc zarządzać nimi, aby osiągnąć najlepsze wyniki na poziomie zarówno jednostki, jak i całego przedsiębiorstwa. Zarządzanie talentami to wg Listwana (2005, 21)

„zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji”.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Walczak, 2010)

Rys. 1.1. Model budowania pozycji konkurencyjnej

Zarządzanie talentami jest jednym z najważniejszych i najpilniejszych problemów zarządzania zasobami ludzkimi na świecie i nadal jest jednym z najbardziej dotkliwych problemów w wielu dużych organizacjach. Zarządzanie talentami można dostosować do kontekstu poprzez uwzględnienie dwóch głównych wyborów strategicznych, a mianowicie dostosowanie ludzi do ról i dostosowanie ról do ludzi. Dopasowywanie osób z rolami implikuje preferencje w zakresie rekrutacji talentów, uczenia się i rozwoju, podczas gdy dostosowanie ról do ludzi koncentruje się na wykorzystaniu talentów poprzez sprzyjające środowisko pracy (Cunningham, 2007, 4–6).

Na konkurencyjnym rynku zarządzanie talentami stało się głównym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, zaś poziom dostosowania zarządzania talentami do strategii ma wyraźny, istotny wpływ na poziom efektywności organizacyjnej i wzrost wartości przedsiębiorstwa. Inwestowanie w rozwój pracowników, formowanie określonej struktury zatrudnienia oraz oczekiwanych cech personelu pozwala na kreowanie przewagi konkurencyjnej względem innych podmiotów gospodarczych.

Należy jednak pamiętać, iż rzeczywistość gospodarcza i uwarunkowania rynkowe są niezwykle dynamicznym otoczeniem a zgodnie ze starym porzekadłem – „konkurencja nie śpi”.

Konkurencyjność należy zatem rozumieć jako zarówno zdolność jak i chęć do podejmowania działań gwarantujących przyszłe funkcjonowanie organizacji oraz jej zrównoważony rozwój przyczyniający się do stabilnego i systematycznego budowania rzeczywistej wartości rynkowej.

1.2. Globalizacja

„Nowo powstała elektroniczna współzależność kształtuje świat na podobieństwo globalnej wioski.”

(Marshall McLuhan)

Definicja encyklopedyczna mówi, iż globalizacja to „charakterystyczne i dominujące w końcu XX i na początku XXI w. tendencje w światowej ekonomii, polityce, demografii, życiu społecznym i kulturze, polegające na rozprzestrzenianiu się analogicznych zjawisk, niezależnie od kontekstu geograficznego i stopnia gospodarczego zaawansowania danego regionu” (www4).

Globalizacja jako proces w gospodarce jest niezwykle złożony, trudno również wskazać jej realne początki. W literaturze przedmiotu można spotkać się z rozbieżnymi teoriami: że globalizacja postępowała od zawsze – od momentu powstania cywilizacji; że globalizacja to dopiero XIX wiek i rozwój środków transportu oraz że globalizacja to dopiero druga połowa XX wiek i rozwój technologii informatycznych. Według profesora Flejterskiego „globalizacja jest wykrystalizowaną pod koniec XX wieku i ciągle będącą w fazie transformacji jakościowo nową strukturą społeczno-ekonomiczną, dominującą we współczesnym świecie, a wynikającą z kompleksu podobnych procesów zachodzących jednocześnie w skali całego globu ziemskiego” (Flejterski, Wahl, 2010, 10).

Słusznym jest z pewnością twierdzenie, iż globalizacja obejmuje nas wszystkich w różnych sferach naszego codziennego życia, jesteśmy jej twórcami jako klienci oraz jej odbiorcami jako konsumenci otwarci na globalne rynki⁷.

Do jej najistotniejszych czynników napędzających globalizację, ale również będących jednocześnie jej efektem, zalicza się: szybki przepływ dóbr i usług oraz kapitału. Procesy globalizacyjne napędzane są również migracją ludności oraz od wielu lat zauważaną, silną ekspansją korporacji międzynarodowych. Chcąc wskazać inne przesłanki procesu globalizacji należałoby wymienić następujące (pojawiające się u wielu znawców tematu):

- osiągnięta dzięki rozwojowi instrumentów marketingu mix globalna konkurencja,
- zmiany w strukturze własności prowadzące do hiperkoncentracji praw własności i kapitału, powstawanie grup kapitałowych i złożonych międzynarodowych struktur organizacyjnych (koncerny takie jak Proctel&Gamble, Microsoft, McDonalds),
- ekspansywny rozwój technologii informatycznych, sieci komunikacji i przestrzeni wirtualnej,
- intensywna polityka proinnowacyjna w skali światowej,
- rosnąca rola partnerów międzynarodowej wymiany gospodarczej,

⁷ nie zawsze klient jest równoznaczny z konsumentem – klient nabywa dobro, jednakże nie musi go wykorzystywać, konsument jest osobą która dobro „spożywa”. por. role w procesie zakupowym (Kotler, 2003, s. 175)

- konieczność połączenia sił i współpracy w celu wypracowywania nowych rozwiązań,
- usytuowanie wiedzy a tym samym kapitału intelektualnego w roli strategicznego zasobu organizacji.

Kamieniem milowym dla szybkiego postępu globalizacji jest z całą pewnością wskazany już ekspansywny rozwój technologii informatycznych, zarówno w zakresie technologii sprzętowej, ale przede wszystkim w zakresie oprogramowania wspomagającego zintegrowane, kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem oraz sieci umożliwiającej elektroniczną wymianę danych. Informatyzacja wyposaża świat w narzędzie usprawniające zarządzanie procesami w dobie globalizacji światowej.

Globalizację należy rozpatrywać wg jej różnorodnych form wynikających z różnych obszarów, w których mamy do czynienia z procesami globalizacji (por. Fabiańska, Szaflarski, 1999, 23; Grupa Lizbońska, 1996, 48):

- globalizacja finansów i kapitału, (liberalizacja inwestycji zagranicznych, rynków finansowych)
- globalizacja rynków i strategii, a w szczególności konkurencji
- globalizacja technologii, badań i rozwoju oraz wiedzy, wynikająca z niej globalizacji edukacji,
- globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji, zatem globalizacji procesów marketingowych,
- globalizacja świadomości, odczuć (portale społecznościowe) i współdzielenie kultury,
- globalizacja procesów rządzenia i regulacji prawnych,
- globalizacja zakładająca polityczne ujednoczenie świata.

W najszerszym rozumieniu globalizacja oznacza, że zjawiska regionalne, pozostające nadal w realnym oddaleniu geograficznym, mają swoje odpowiedniki w innej części świata, następuje ich umiędzynarodowienie. Oznacza ona ogólnoświatowy charakter procesów ekonomicznych, prawnych, technologicznych, kulturowych i społecznych. Oczywiście świat w swojej formalnej strukturze nadal dzieli się na znane nam terytoria narodowe i odrębne suwerenne państwa. Zmienia się jednak stopień przenikalności granic i zjawiska społeczne, ekonomiczne, kulturowe i demograficzne przekraczają granice państwowe w coraz większym stopniu (por. Koperek, 2002).

W swojej książce pt. Zarządzanie w XXI wieku, Peter Drucker wskazuje na globalny charakter ekonomii światowej i konieczność sprawnego poruszania się przedsiębiorstw zarówno w rzeczywistości ekonomicznej jak i politycznej, między którymi pojawia się często niezgodność wynikająca z relacji międzynarodowych na szczeblu państwowym. W rzeczywistości mamy do czynienia z pokrywającymi się sferami aktywności gospodarczo-politycznej. Pierwszą jest gospodarka globalna zajmująca się zjawiskiem pieniądza i informacji. Drugą

sferę stanowią gospodarki regionalne, gdzie dobra podlegają swobodnej cyrkulacji i gdzie wszelkie przeszkody w przemieszczaniu się usług i ludzi są eliminowane. Do trzeciej sfery należy lokalna i narodowa rzeczywistość, zarówno ekonomiczna jak i polityczna. Wszystkie wymienione sfery podlegają szybkiemu rozwojowi. Przedsiębiorstwa oraz inne instytucje... nie mają żadnego wyboru, muszą działać we wszystkich trzech sferach jednocześnie. To jest właśnie okoliczność, na której musi opierać się współczesna strategia działania, choć nie do końca wiadomo, co ta nowa rzeczywistość oznacza dla danej organizacji i jej strategii (Drucker, 2010, 64–65).

W literaturze przedmiotu można spotkać różne stanowiska względem globalizacji, wskazujące jej zalety i korzyści jakie przynosi gospodarce oraz jej wady stanowiące niezaprzeczalnie duże ryzyko dla uczestników rynku.

Globalizacja, jak każde zjawisko natury społeczno-gospodarczej tworzy zarówno szanse jak i zagrożenia, a słowa Druckera świadczą o potrzebie umiejętnego dopasowywania się do sytuacji rynkowej, działania przedsiębiorczego, czasem ryzykownego, a jednocześnie dzięki posiadanej wiedzy i zasobom kapitału intelektualnego – roztropnego i przemyślanego, które skutkować będzie wykorzystaniem swoich mocnych i słabych stron.

Jako najistotniejsze zalety można wskazać:

- internacjonalizacja i rozszerzenie rynku pracy i swobodny przepływ kapitału ludzkiego a co za tym idzie wiedzy,
- większy zakres oraz różnorodność dostępnych dóbr i usług po bardzo konkurencyjnych cenach dla konsumentów,
- działanie efektu skali w codziennej działalności gospodarczej poprzez dostęp do większych rynków, dzięki czemu następuje ograniczenie kosztów,
- likwidacja barier technologicznych oraz popularyzacja nowych technologii i upowszechnianie wiedzy – zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych,
- aktywizacja gospodarcza regionów, w których bezpośrednio realizowane są inwestycje, zachęta do bycia regionem atrakcyjnym inwestycyjnie,
- nadaje konkurencji rolę czynnika proinnowacyjnego – zmusza organizacje do ciągłego poszukiwania lepszych rozwiązań, często prowadzących do racjonalizacji kosztów a tym samym może prowadzić do spadku cen produktów i usług,
- promuje zasady demokracji, wielokulturowość i jedność cywilizacyjną.

Jako najczęściej wymieniane przez antyglobalistów wady wskazuje się:

- koncentracja inwestycji w regionach rozwiniętych prowadzi do marginalizacji krajów słabo rozwiniętych,
- koncentracja kapitału i zasobów w rękach maszyny korporacyjnej prowadzi do monopolizacji rynku, gigantami globalizacji są giganci rynku, sektor małych i średnich przedsiębiorstw często nie posiada wystarczających środków na konkurowanie na rynkach globalnych,

- rozwój technologii i postępująca automatyzacja oraz przenoszenie produkcji do krajów o niskich kosztach pracy – prowadzą do wzrostu bezrobocia (produkcja w tzw. krajach azjatyckich),
- prowadzi do spekulacji i manipulacji poprzez informację i dezinformację (inwestorzy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie natychmiast zareagowali na wieści ze Stanów Zjednoczonych we wrześniu 2008 roku Lehman Brothers, czwarty co do wielkości bank inwestycyjny ogłosił upadłość),
- tworzy zależności gospodarcze między krajami mocno i słabo rozwiniętymi (zależność krajów afrykańskich od Stanów Zjednoczonych lub Europy),
- tworzy zależności gospodarcze między krajami o podobnej kondycji gospodarczej – złej sytuacji ekonomicznej w jednym kraju może przysłowiowo „odbić się czkawką” w drugim (wzajemna zależność krajów Unii Europejskiej),
- prowadzi do zatracenia tożsamości kulturowej i zmian zachowań,
- ma znaczące skutki społeczne w aspekcie ochrony zdrowia (globalna kampania na rzecz przeciwdziałania AIDS).

Zapewne zalety i wady globalizacji można mnożyć w zależności od aspektu, w jakim o globalizacji się dyskutuje i każdy uczestnik tej dyskusji może globalizację rozumieć na swój sposób. Jest zagadnieniem ewoluującym, tak jak ewoluuje cywilizacja.

1.3. Konsumpcjonizm i konsumeryzm

„Konsumenci to żywi ludzie. Ich życie nie polega na samym kupowaniu”.

(Marc Gobe)

Słownikowa definicja konsumpcjonizmu (konsumizmu) w prostych słowach oddaje charakter tego zjawiska. Jest to „nadmierne przywiązywanie wagi do zdobywania dóbr materialnych” (www5). Na przełomie XX i XXI wieku skala konsumpcjonizmu przybrała olbrzymie rozmiary przekraczając nie tylko granice międzynarodowe w wyniku postępującej globalizacji, ale przede wszystkim rozpowszechniając się na wszystkie klasy społeczne, bez względu na siłę nabywczą i zasobność ich portfela, z uwagi na rosnące potrzeby będące efektem rozwoju naszej cywilizacji. Konsumpcjonizm jest efektem istotnych zmian gospodarczych i społeczno-kulturowych oraz będącego ich wynikiem „nienasyce-
nia” w posiadaniu dóbr.

Głównych przyczyn rozprzestrzeniającego się konsumpcjonizmu należy szukać w:

- globalizacji, która otworzyła przed konsumentami nowe rynki (zarówno w ujęciu tradycyjnym jak i rewolucyjnym, tzn. rynki wirtualne),

- zmianach społeczno-kulturowych, które wpłynęły na zmiany w światopoglądzie i potrzebach definiując na nowo popyt konsumencki,
- zmianach w podejściu do realizacji procesów produkcyjnych (masowość produkcji) oraz do procesów logistycznych (masowa „wszechdostępność”),
- powszechnych innowacjach,
- ewolucji marketingu i rozwoju działań mających na celu efektywne stymulowanie oraz kreowanie popytu,
- kreowaniu kultury konsumpcyjnej przez twórców podaży.

Ostatnia ze wskazanych przyczyn ma swoje korzenie w psychologii reklamy i stała się w odniesieniu do działań ukierunkowanych na klienta najważniejszym orężem nowoczesnych organizacji. Promocja jako zbiór narzędzi wspomagających oddziaływanie i komunikację z klientem, skupia się nie tylko na uświadamianiu i zachęcaniu do dokonywania zakupu (nie zawsze przemyślanego, częściej impulsywnego i popartego emocjami zawartymi w przekazie reklamowym). Propagowanie konsumpcjonizmu przez dostawców dóbr i usług jest zjawiskiem absolutnie naturalnym, ponieważ to konsument biorący udział w procesie wymiany, generuje przychód i warunkuje tym samym wysokość zysku przedsiębiorstwa.

Istotną przyczyną rozwoju konsumpcjonizmu były również zmiany w podejściu do realizacji procesów produkcyjnych. Po pierwsze globalizacja przyczyniła się do zmian w strukturach organizacyjnych, prym na rynku wiodą głównie duże korporacje międzynarodowe, które stawiają na masowość produkcji i uzyskiwany dzięki temu efekt skali ekonomicznej. Skoro produkujemy masowo to również konsumpcja musi być masowa, a aby tak się stało niezbędnym jest stworzenie odpowiednich trendów.

Kolejny ważny czynnik to popularyzacja innowacji, czego przedsiębiorstwa często nadużywają wmawiając konsumentom konieczność zakupu „nowego, ulepszonoego, innowacyjnego” produktu. Doprowadzono również praktycznie do zniknięcia sektora usług naprawczych, podnosząc koszty części zamiennych do poziomu bynajmniej nie zachęcającego do naprawy, a do zakupu nowego produktu.

Inne oblicze zostało również nadane procesom logistyki dystrybucji. Rozwój nowej przestrzeni gospodarczej spowodował ekspansję zbytu na wirtualne rynki, będące smakowitym kąskiem dla specjalistów od segmentacji rynku i zarządzania relacjami klientem. Z jednej strony zapanowała masowa „wszechdostępność” produktów – klient ma do wyboru czy będzie ich poszukiwał na tradycyjnym rynku czy na rynku elektronicznym. Ten drugi otwiera przed nim szerokie możliwości w zakresie wymiany informacji o produkcie, porównywania produktów homogenicznych, sprawdzania cen i komfortu zakupu.

Z drugiej strony zapanowała masowa konkurencja, która dla konsumenta stanowi zjawisko pozytywne, ponieważ to on korzysta najbardziej na „bitwach” pomiędzy konkurentami, które odbywają się na polu: cenowym, jakościowym czy usług dodatkowych. A współcześni konsumenci są podatni na gierki rynkowe i czasami nieświadomi, w swojej potrzebie nabywania dóbr, jak bardzo ich zachowania są stymulowane i sterowane.

Geoff Ayling w książce "Rapid Response Advertising" wyróżnił 50 powodów, dla których ludzie kupują. Między innymi kupią aby: zdobyć przyjaźń, rozgłos, uciec przed bólem, stresem lub krytyką, żeby sprawić sobie przyjemność, żeby sprawić komuś przyjemność, żeby oszczędzić czas, by poczuć się młodziej, by się wyróżniać, by żyć zgodnie z modą, żeby wyrazić najgłębsze uczucia, itp. (Ayling, 2009).

Specjaliści ds. marketingu mają powody zakupowe swoich klientów przyswojone niczym dziesięć przykazań i zrobią wszystko, aby zachęcić ich do dokonywania procesu zakupowego coraz częściej.

Prowadzi to jednak do negatywnego zjawiska nadmiernej konsumpcji, które jest efektem braku świadomości ekonomicznej i wspomianej już nadmiernej podatności na działania marketingowe dostawców. Racjonalne decyzje zakupowe stają się tłem dla emocjonalnego zaspokajania potrzeb krótkookresowych, bez analizy ich wpływu na aktualne i przyszłe możliwości zakupowe. Zjawisko nadmiernej konsumpcji wywołuje brak równowagi między możliwościami finansowymi konsumenta a zakupami dóbr i usług jakie realizuje. I tutaj również od wielu lat obserwujemy rozwój usług kredytowych przez dostawców dóbr i ofertę zero procentowych rat, która wielu klientów zachęca i motywuje do dokonywania zakupów dóbr, wykraczającymi poza ich możliwości zakupowe.

Nowe uwarunkowania na linii B2C spowodowały obok konsumpcjonizmu rozwój konsumeryzmu. „Konsumeryzm to zorganizowany ruch obywateli i agencji rządowych, którego celem jest zwiększenie praw i znaczenia nabywców względem sprzedawców” (Kotler, 2003, 154). Najistotniejszy cel konsumeryzmu to stała troska i opieka nad konsumentem poprzez nadzór działania systemu marketingowego i sposobów zaspokajania potrzeb konsumentów.

Zadania konsumeryzmu skupiają się wokół identyfikacji i przeciwdziałania czynom nieuczciwej konkurencji, etyki w reklamie i działaniach promocyjnych, egzekwowania prawa konsumentów do informacji oraz ochrony w sprawach roszczeniowych.

1.4. Przestrzeń wirtualna

„Dzisiejsza konkurencja nie istnieje między produktami lecz między modelami biznesu, a najnowsze i najbardziej niebezpieczne modele są tam... gdzieś w Sieci”.

(Bill Gates)

W miarę rozwoju naszej cywilizacji oraz ekspansywnego postępu technologicznego, zarówno otoczenie wewnętrzne jak i zewnętrzne organizacji ewoluuje osiągając istotny poziom skomplikowania. Wyodrębniły się nowe elementy, podmioty i siły oddziaływania, zaś na rynku panuje ogromna i nieprzewidywalna dynamika zmian, zwłaszcza w kontekście progresywnego postępu w sferze technologii informatycznych.

Jednym z najistotniejszych zjawisk związanych z oddziaływaniem Internetu jako technologii na funkcjonowanie współczesnych organizacji jest wirtualizacja ich działalności. Internet spowodował poszerzenie tradycyjnej przestrzeni rynkowej. Powstały nowe obszary, w których podmioty gospodarcze mogą poszukiwać informacji, udostępniać i wymieniać informacje, komunikować się i zawierać transakcje. Nastąpiła era przestrzeni wirtualnej. Przestrzeni, w której działają wszyscy uczestnicy rynku: przedsiębiorstwa, ich dostawcy i partnerzy biznesowi czy konkurencja. Przestrzeni, w której świetnie czują się wyedukowani marketingowo, świadomi swoich potrzeb i oczekiwań klienci stawiający coraz to nowe wymagania. Przestrzeni, w której ujawniają się z ogromną częstotliwością różnorodne dobra substytucyjne, i która sprzyja rozwojowi i dywersyfikacji podaży. Tym samym organizacje poszerzyły przestrzeń, w której funkcjonują i same ewoluowały do organizacji wirtualnych. Wirtualizacja przyniosła coraz powszechniejsze zastępowanie w gospodarce globalnej elementów materialnych organizacji niematerialnymi (Wielki, 2012, 53). Pojęcie „wirtualność” często utożsamiane jest w literaturze przedmiotu z określeniami takimi jak: pozorny, wyobraźalny, niewidoczny, wszechobecny, jak również aprzestrzenny czy aczasowy (Brilman, 2002, 99).

Przestrzeń wirtualną można rozpatrywać w różnych aspektach. Jest ona przestrzenią równoległą do przestrzeni tradycyjnej. Wielu przedsiębiorców skłania się ku takiemu rozumieniu przestrzeni wirtualnej, pozostając jednocześnie wiernym tradycyjnemu pojęciu prowadzenia działalności gospodarczej, z drugiej strony otwierając się na wirtualizację otoczenia rynkowego.

Przestrzeń wirtualna może również w pełni zastąpić tradycyjne pojęcie biznesu, przenosząc go w sferę technologii informacyjnej i komunikacji wspieranej systemami informatycznymi. Również w tym rozumieniu przestrzeni wirtualnej, wiele organizacji zdecydowało się na prowadzenie działalności jedynie w jej wymiarze (por. Warner, Witzel, 2005, 32–33).

Niewątpliwie warunkiem koniecznym do funkcjonowania w przestrzeni wirtualnej jest zdolność wyobrażenia jej sobie przez strony wymiany na rynku elektronicznym oraz umiejętność kreatywnego zastosowania narzędzi, jakie zostały stworzone na potrzeby nowej przestrzeni gospodarczej. Wirtualna przestrzeń nie oznacza wirtualnych uczestników rynku, czy też oferowania wirtualnych dóbr. Oznacza przez wszystkim pośrednie kontakty odbywające się w przestrzeni, którą należy sobie wyobrazić, poznać sposób poruszania się i zrozumieć uwarunkowania wirtualnego świata. Stąd niezwykła troska o stworzenie sprzyjającego zawieraniu transakcji klimatu, poprzez: tworzenie dedykowanych profili

klienckich, e-prezenty i programy lojalnościowe, kreowanie tzw.: „pokoi” tematycznych oraz wirtualnych społeczności, które będą w świecie wirtualnym realizować zadania przeniesione ze świata wirtualnego np. marketing szeptany, public relations, oczywiście w wymiarze i za pośrednictwem technologii informatycznych.

Wirtualizacja komunikacji z otoczeniem zewnętrznym jest trudna, jednakże jeszcze trudniejszym zadaniem jest stworzenie wirtualnej organizacji, ponieważ jest ona niezwykle wymagającym obiektem zarządzania. Wymaga od kadry zarządzającej umiejętności zarządzania czymś, czego fizycznie nie ma... W tym aspekcie należy mówić o wirtualizacji przestrzeni pracy. W celu doprecyzowania charakterystyki przestrzeni wirtualnej warto przedstawić jej najistotniejsze cechy (por. Warner, Witzel, 2005, 14–16):

- **ograniczenie materialnej struktury** – organizacje wirtualne dążą do minimalizacji posiadania tradycyjnych komponentów organizacji, takich jak środki trwałe i wyposażenie. Rzadko zdarza się w przypadku tego rodzaju organizacji rozbudowana infrastruktura, a jeżeli już to bardziej w obszarze realizacji procesów bezpośrednio zaangażowanych w tworzenie wartości. Przykładem może być wiodący internetowy sprzedawca Amazon.de, spółka córka Amazon.com, która posiada w Niemczech w okolicy Lipska centrum logistyczne o powierzchnia ponad 70000 m². Mimo funkcjonowania jako organizacja wirtualna, Amazon.de musi zapewnić szybką i sprawną obsługę swoich klientów, którzy mogą korzystać z szerokiej palety asortymentowej;
- **praca zdalna** – zmiana w sposobie rozumienia procesu pracy oraz ewolucja koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, umożliwiła w przypadku wielu zawodów odejście od wymagania typowego przedziału czasu, w którym pracownik ma pracować będąc dostępnym fizycznie na stworzonym specjalnie w tym celu miejscu pracy. Organizacja wirtualna otwiera się na zdalną pracę – stawiając na kompetencje i kwalifikacje pracowników i umożliwiając im samodzielne stworzenie dogodnych warunków pracy. Możliwe stało się tworzenie zespołów projektowych składających się pracowników rozproszonych po całym świecie, a tym samym pozyskiwanie unikatowej, wartościowej i przydatnej dla rozwoju organizacji wiedzy;
- **formy hybrydowe** – w polskich realiach świetnym przykładem jest Empik, będący w posiadaniu 240 salonów w całej Polsce⁸, stanowi ważny element Grupy Empik Media&Fashion.

Organizacja wirtualna, cytując za zespołem Grudzewski i Hejduk, opiera się „...na sieciach komputerowych i możliwościach korzystania z banków informacyjnych takich jak Internet, który jest idealnym środkiem ułatwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Sieć organizacyjna stanowiąca podstawę kreowa-

⁸ stan na styczeń 2017 <https://retailnet.pl/2017/01/25/113685-empik-2020-roku-siec-urosnie-300-salonow/>

nia organizacji wirtualnej jest zazwyczaj nieograniczonym zbiorem partnerów, którzy zaakceptowali podstawowe cele i zasady tejże organizacji” (Grudzewski, Hejduk, 2002, 39).

Charakteryzowanie organizacji wirtualnej należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia słowa „wirtualny”. Najprostszą definicję znaleźć można w słownikach wyrazów obcych. Słowo „wirtualny” pochodzi od łacińskiego *virtus* i oznacza „mogący zaistnieć; teoretycznie możliwy” (Kopaliński, 2010, 454).

„Wirtualność” przedsiębiorstwa jest jego stopniowalną cechą, mierzoną poziomem elastyczności w pro-aktywnej adaptacji do zmian w otoczeniu, co może być źródłem nowych zdolności do konkurowania (Grudzewski, Hejduk, 1999, 22). Istotą wirtualności danego obiektu jest to, iż nie istnieje on realnie, a jednak egzystuje w rzeczywistości. Wielu autorów traktuje wirtualność jako zjawisko, którego nie można dostrzec w przeciwieństwie do skutków jego działania a więc jako zjawisko w pewnym sensie niewidzialne (Grudzewski, Hejduk, 2000, 33). Można zatem stwierdzić, że wirtualne przedsiębiorstwa odznaczają się dematerializacją, wykorzystując w swojej działalności w stopniu minimalnym zasoby fizyczne. Niezależność działań od lokalizacji, czyli „odmiejscowienie” działalności jest również postrzegane jako cecha organizacji wirtualnych. Prawidłowe funkcjonowanie organizacji wirtualnej można ująć w ramy poniższych założeń (Brzozowski, 2013, 53–54):

- koncentracja na pozyskaniu, rozwoju i utrzymaniu kluczowych kompetencji,
- permanentne zastosowanie technologii informacyjnej,
- zaufanie jako istotny instrument motywacji, koordynacji i kontroli,
- pełne partnerstwo interesariuszy,
- chęć i zdolność do wykorzystywania okazji i szans rynkowych,
- indywidualizacja oferty,
- orientacja na kapitał kliencki,
- transgraniczność,
- wzrost szybkości działania,
- zwiększona adaptacyjność i elastyczność w reakcjach na zmiany potrzeba i oczekiwań rynkowych,
- zwiększona akceptacja dla zmian i ryzyka działania,
- wzrost zasięgu działania, rozwój i pogłębianie rynku,
- zarządzanie organizacją oparte na wiedzy,
- brak struktury, hierarchii i formy prawnej,
- współdzielenie przywództwa i odpowiedzialności,
- zmienne, rotujące uczestnictwo na zasadach dobrowolności,
- kultura proinnowacyjna i dążenie do doskonałości,
- rozproszenie i niezależność terytorialna,
- modułowość i podział funkcji,
- skuteczność i racjonalność wykorzystania zasobów.

Pojęcie organizacji wirtualnej (ang. *virtual organization*) zostało wprowadzone w 1992 r. przez Davidow'a i Malone'a, spopularyzowane w 1993 r. przez Byrne'a (Kłak, 2010, 232).

Od tego czasu pojęcie organizacji wirtualnej rozumie się wielokontekstowo: jako sposób organizowania wiedzy – pojęcie odnoszące się do przetwarzania danych w ramach sieci połączonych komputerów, co pozwala na dostęp do zasobów informacyjnych wszystkim użytkownikom jednocześnie jako organizacja działająca na pograniczu rzeczywistości i świata wyobrażonego – odnoszące się do pojęcia „wirtualności”, czyli czegoś, co wydaje się, że istnieje, a w rzeczywistości tego nie ma (Pańkowska, 1998).

Przedsiębiorstwa muszą właściwie wykorzystywać szanse na poprawę przepływu informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i na usprawnienie procesów komunikacyjnych ze swoim otoczeniem biznesowym. Nowoczesne technologie umożliwiają strukturalne zmiany w organizacji oraz w funkcjonowaniu poszczególnych działów przedsiębiorstwa, przede wszystkim w obszarze działalności marketingowej. W dłuższej perspektywie wpływają korzystnie na wzrost ich efektywności, potencjał konkurencyjności i wzrost innowacyjności wykorzystywanych rozwiązań i proponowanych produktów czy usług (Adamska, 2014, 14–16; Talar, Kos-Łabędowicz, 2014, 141). Rozwój mobilnych technologii informatycznych spowodował konieczność przeprojektowania dotychczasowej architektury komunikacji marketingowej. Komunikacja z otoczeniem obejmuje zestaw środków i działań, z wykorzystaniem których na rynek przekazywane są informacje dotyczące produktów oraz przedsiębiorstwa, kreujące potrzeby i kształtujące pragnienia oraz stymulujące popyt (Wiktor, 2002, 115).

Nowoczesne społeczeństwo informatyczne w pełni, choć być może nie do końca świadomie, zaakceptowało postępującą informatyzację kolejnych sfer życia. Jej ekspansja początkowo w sferach życia zawodowego, szybko przeniosła się na sfery życia prywatnego, przyczyniając się do systematycznej wirtualizacji przestrzeni życiowej. Stopniowo doprowadzając również do istotnych zmian w dotychczasowych zachowaniach społecznych. Dotyczy to relacji takich jak: komunikacja międzyludzka, więzi społeczne, wsparcie, uznanie i poczucie przynależności do grupy. Mobilne technologie informatyczne przyczyniły się do rozbudowania i wzmocnienia więzi tworzonych w ramach społeczności wirtualnych. Znalazło to także odzwierciedlenie w zmianie zachowań konsumenckich, które dostosowały się do uwarunkowań jakie przyniósł rozwój e-biznesu, rozumianego ogólnie jako realizacja procesów: produkcji, dystrybucji, marketingu i sprzedaż oraz dystrybucji dóbr z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych (Chmielarz, 2007, 16).

Wykorzystanie Internetu w działalności przedsiębiorstw doprowadziło do fundamentalnych zmian w sposobie ich funkcjonowania. Możliwość szybszego przesyłania informacji oraz efektywniejsze sposoby ich wykorzystania umożli-

wiły poprawę efektywności i sprawności działania przedsiębiorstwa we właściwie wszystkich jego aspektach (Talar, Kos-Łabędowicz, 2014, 134–135).

1.5. Rola przedsiębiorstwa w nowej rzeczywistości gospodarczej

„Zadaniem biznesu jest przekształcenie zmian w innowacje, a więc w nowy biznes”.

(Peter Drucker)

Wielowymiarowość każdej organizacji jako uczestnika gry rynkowej sprawia, iż istnieje cały katalog koncepcji teoretycznych, które powinny być brane pod uwagę przy rozważaniach nad przedmiotowymi kwestiami funkcjonowania przedsiębiorstwa jako elementu większej części (Blaik, 2010, 11).

Rynek jest nieodłącznym elementem systemów ekonomicznych państwa, natomiast warunkiem jego istnienia i sprawnego funkcjonowania jest występowanie oferentów i nabywców.

„Rynek jest zwięzłą nazwą procesu prowadzącego do tego, że decyzje gospodarstw domowych dotyczące konsumpcji alternatywnych dóbr, decyzje przedsiębiorstw o tym, co i jak wytwarzać oraz decyzje pracowników dotyczące tego jak wiele i dla kogo pracować, zostają wzajemnie uzgodnione dzięki odpowiednim dostosowaniem cen, inaczej mówiąc rynek to zespół warunków, doprowadzających do kontaktu pomiędzy dwiema stronami wymiany dóbr i usług” (Begg, 1999, 41).

Działalność gospodarcza może być prowadzona w różnych formach organizacyjno-prawnych, rozmiar działalności, jej cele, a także liczba osób w nią zaangażowanych determinuje formę organizacyjną przedsiębiorstwa. Bardzo ogólnym kryterium podziału przedsiębiorstw jest wielkość podmiotów gospodarczych, które dzieli się na jednostki gospodarcze małe, średnie i duże. Często podstawą takiego podziału jest liczba zatrudnionych, jednakże nie jest to wyznacznik ostateczny i niezwykle często bierze się pod uwagę wielkość produkcji, obrót, wartość środków produkcji a finalnie także wielkość zysku (Skowronek-Mielczarek, 2005, 193).

Nowoczesny model prowadzenia biznesu powinien obejmować następujące elementy (Kasiewicz i in., 2006, 29–30):

- przedsięwzięcia ukierunkowane na wartość,
- relacje z kapitałem klienckim,
- zarządzanie kanałem dystrybucji i kreowanie strategii dystrybucji,
- docelowe grupy klientów ujawnione w wyniku procesu segmentacji rynku,
- konfigurację wartości,
- zdolności i potencjał intelektualny kapitału ludzkiego,
- partnerstwo wszystkich interesariuszy,
- model generowania dochodów,
- zarządzania strukturą kosztów.

Na poziomie organizacji jej cele wyznaczane są poprzez zaproponowaną strategię działania, która może określać (Rummel, Brache, 2000, 64–65):

- ofertę rynkową: produkty i usługi,
- obsługiwane segmenty rynku,
- przewagi strategiczne,
- priorytety w prowadzonej działalności.

Priorytetowym zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie sukcesu rynkowego. W celu jego realizacji należy wykazać się zarówno skutecznością działania, jak również zmysłem strategicznym. Trzeba zatem stworzyć odpowiedni model funkcjonowania przedsiębiorstwa, wiążący rozsądnie efektywność bieżącą z działaniami strategicznymi oraz pozwalający firmie zachować nie tylko stabilizację, lecz także adaptacyjność i pełną integrację całego systemu ze strukturami rynku. Rozwój przedsiębiorstwa stanowi kategorię jakościową i w tym kontekście oznacza celowe, skuteczne sprawne, skoordynowane i długotrwałe zmiany systemów przedsiębiorstwa, które dostosowują je do stale zmieniającego się otoczenia (Pierścionek, 2011, 16).

Żadne przedsiębiorstwo nie może funkcjonować w oderwaniu od innych uczestników rynkowych a także bez współdziałania z otoczeniem. Otoczenie przedsiębiorstwa stanowią elementy, które nie wchodzą w skład organizacji, lecz mają wpływ na jej stan, a także te czynniki, na stan, których ma wpływ przedsiębiorstwo (Griffin, 2010, 75). Oznacza to, że organizacja musi w sposób ciągły adaptować się do swojego otoczenia, tak aby dążyć do zachowania równowagi (Rummel, Brache, 2000, 62). Im cele i wartości organizacji są bardziej zbieżne z wymaganiami otoczenia, tym lepiej to świadczy o jej sprawności (Adamik, Matejun, 2012, 46).

Organizacja prowadzi swoistą wymianę: energii, wiedzy oraz różnorodnych zasobów (rzeczowych, finansowych, ludzkich) z otoczeniem. Wymiana polega przede wszystkim na tworzeniu produktów i usług, ale również innych wartości (estetycznych, kulturowych, religijnych), które mogą być przez odbiorców przyjmowane odpłatnie lub nieodpłatnie. Wymianie pomiędzy organizacją a jej otoczeniem powinna towarzyszyć zasada równowagi, tzn. organizacja powinna zaspokajać potrzeby otoczenia a otoczenie powinno odpowiadać na potrzeby organizacji. Takie podejście wymusza elastyczność i zmienność systemów organizacyjnych, które aby zachować sprawność powinny dostosowywać do zmiennych potrzeb i wymagań otoczenia oraz aktualnych warunków działania, jakie się w nim pojawiają.

Griffin (2009, 75) definiuje otoczenie ogólne organizacji jako „zestaw różnorodnych wymiarów i sił, wśród których działa organizacja” i które tworzą ogólny kontekst podejmowanych działań. Otoczenie organizacji jest to ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych interesariuszy rynku), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą,

ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na daną organizację oraz/lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz perspektyw rozwojowych danej organizacji (Matejun, Nowicki, 2013, 153).

Otoczenie każdej organizacji można podzielić na bliższe i dalsze. Bliższe, bezpośrednio, powstaje konkretnie dla danej organizacji, jest jej integralną częścią, może być ono źródłem niepewności dla organizacji, ponieważ występują ograniczone możliwości wpływu na nie. Dalsze, ogólne, pośrednie otoczenie obejmuje warunki społeczno-ekonomiczne, w jakich działają konkretne organizacje. Sprawna adaptacja do warunków kreowanych w otoczeniu definiuje poziom sprawności organizacji.

Inny podział otoczenia organizacji/przedsiębiorstwa wyróżnia otoczenie: zmienne i stałe. Dla otoczenia zmiennego charakterystyczne są następujące elementy (cechy) (Griffin, 2010, 75):

- rodzaj produktów i usług podlega częstym lub stałym zmianom, innowacje techniczne i technologiczne powodują starzenie się dotychczas stosowanej infrastruktury technicznej, technologii i koncepcji,
- występują częste zmiany upodobań i zachowań klientów a także zachowań konkurentów,
- występują częste i niespodziewane zmiany w polityce państwa wobec organizacji gospodarczych,
- następują szybkie zmiany w postawach i systemach wartości ludzi.

Do specyficznych cech otoczenia stałego zalicza się:

- w stosowanej w danej dziedzinie technice i technologii nie występują istotne zmiany czy innowacje,
- rodzaj produktów i/lub usług w dłuższym czasie nie ulega zmianie,
- występuje spójna i ustabilizowana polityka zarówno gospodarcza jak i fiskalna państwa,
- panujący ład społeczny i polityczny oraz system ekonomiczny mają charakter stały i nie podlegają wahaniom a tym bardziej fluktuacjom,
- występuje stabilny krąg odbiorców i dostawców, nie pojawiają się nowi konkurenci.

W kontekście tak różnorodnych cech otoczenia, definiowane celów organizacji staje się działaniem niezwykle dynamicznym. Cele organizacji stanowią zbiór powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności. Realizacja celów odbywa się na wielu poziomach organizacyjnych, co wskazuje na ich układ hierarchiczny – cele bardziej ogólne są kryterium oceny przy doborze i określaniu celów bardziej szczegółowych, cele szczegółowe są środkami w procesie realizacji celów wyższego rzędu (Puchalski, 2008, 42). Cel to inaczej formalne ustalone i przewidywane przedsięwzięcie wynikające z potrzeb własnych przedsiębiorstwa oraz otoczenia, w którym funkcjonuje. Cele mogą być formułowane w sposób przedmiotowy i dotyczą wtedy utrzymania

określonego stanu lub w sposób czynnościowy, związany z prowadzeniem określonej działalności (Stabryła, 2012, 32).

Rzeczą naturalną jest modyfikacja celów organizacji w efekcie wpływu zmiennego otoczenia społeczno-gospodarczego. Oznacza to, iż formułowanie celów jest procesem elastycznym i powoduje brak możliwości pełnego zobrazowania i scharakteryzowania dążeń przedsiębiorstwa, a jedynie ich zarysu w kontekście aktualnej sytuacji rynkowej. W procesie formułowania celów organizacji należy bazować na (Rummel, Brache, 2000, 65):

- czynnikach sukcesu uznanych w branży za kluczowe,
- analizach dotyczących otoczenia organizacji,
- analizach potencjału własnego organizacji,
- rezultatach uzyskanych w wyniku działań benchmarkingowych w odniesieniu do liderów rynku,
- danych kwantyfikowalnych charakteryzujących cele,
- sformułowaniach zrozumiałych i przejrzystych dla wszystkich zaangażowanych w proces realizacji celów.

Poziom realizacji założonych celów organizacji stanowi doskonałą miarę stopnia odniesienia sukcesu rynkowego. Warunkuje poziom zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć i jest paliwem do podejmowania kolejnych wyzwań. Cele przedsiębiorstwa stanowią podstawową kategorię kształtującą jego działalność, stanowiąc o sensie jego istnienia kształtują ścieżkę rozwoju. Kluczową rolę menedżerów jest umiejętność rozumienia i reagowania na warunki otoczenia, co osiągnane jest w odpowiednio zaprojektowanej organizacji umożliwiającej realizację powziętych celów.

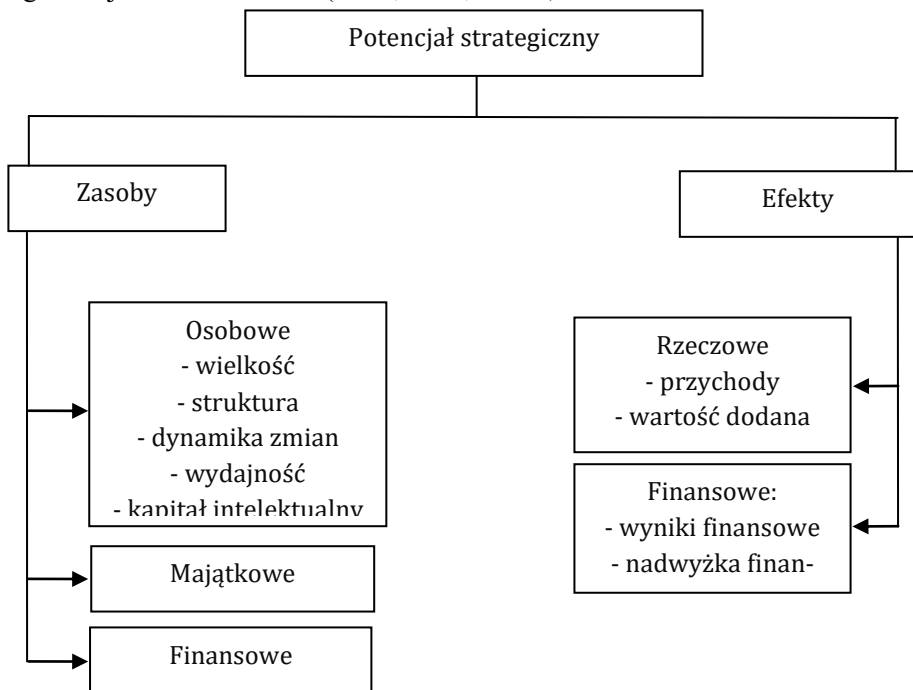
Zdolność do rozwoju przedsiębiorstwa zależy od jego potencjału oraz oddziaływania czynników, wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą aktywizować jego właściwe wykorzystanie. Potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa zależy od wielkości i struktury posiadanych zasobów, jak i możliwych do pozyskania zasobów zewnętrznych oraz umiejętności ich wykorzystania. Na potencjał całkowity przedsiębiorstwa składają się zasoby, które mają charakter materialny i niematerialny (rysunek 1.2.). Zasoby materialne to grunty, budynki, maszyny, kapitał i materiały. Zasoby niematerialne są zbiorem relacji występujących między przedsiębiorstwem a podmiotami jego otoczenia (kapitał relacyjny), tj. klientami, dostawcami, konkurentami, a także zasobów posiadanej wiedzy, zdolności innowacyjnych, integracyjnych i przywódczych oraz kultury organizacyjnej.

Dla zapewnienia rozwoju (ekonomicznego, społecznego) przedsiębiorstwa, w tym umocnienia lub zwiększenia jego konkurencyjności, konieczne staje się rozpoznanie istniejącego potencjału, racjonalne jego kształtowanie i gospodarowanie nim (Skalik, 2012, 14–15).

W tym kontekście można mówić o potencjale strategicznym przedsiębiorstwa, który określa się jako stan zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa oceniany z punktu widzenia jego zdolności rozwojowej. Wysoki potencjał strategiczny jest kluczowy dla osiągnięcia planowanej pozycji konkurencyjnej i strategicznej. Należy pamiętać, iż o ewentualnym sukcesie lub porażce decydują również czynniki makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego. Identyfikowanie oraz badanie możliwości potencjału strategicznego przedsiębiorstwa musi być ściśle skorelowane z analizą makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego.

Zmiana perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, czyli przejście od rynku producenta do rynku konsumenta wymusiła zmianę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

Powstało wiele czynników takich jak: skrócenie żywotności produktów spowodowana ich szybkim starzeniem, potrzeba skracania cykli produkcyjnych, wzrost popytu na towary o wysokiej jakości, które wymagają zwrócenia większej uwagi na odbiorcę, co zmusza producentów do badania i poznania potrzeb i preferencji klientów, a co więcej do przewidywania i prognozowania jego przyszłych potrzeb zarówno w kontekście towarów, jak i usług a także sposobu organizacji łańcucha dostaw (Blaik, 2008, 43–59).



Źródło: opracowanie na podstawie (Skowronek-Mielczarek, 2005)

Rys. 1.2. Struktura potencjału przedsiębiorstw

Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej musi być oparte na stymulowaniu i identyfikowaniu potrzeb klientów, a następnie na ich zaspokajaniu w sposób lepszy niż czynią to konkurenci. Takie konkurowanie przewagą wartości wymaga zastosowania przez firmę innych metod od stosowanych przez konkurencję oraz umiejętności wytyczenia optymalnych dróg dojścia do klienta.

Walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami produkcyjnymi rozgrywa się obecnie w czterech zasadniczych obszarach, które wyznaczają warunki przetrwania na rynku. Obszary te mogą zostać zdefiniowane następująco: krótszy czas realizacji od zamówienia klienta do dostawy, mniejsze koszty, wyższa jakość i wyższa elastyczność. Wobec tego w działalności przedsiębiorstwa współcześnie konkurującego na rynku, chcącego przetrwać i osiągać zysk, powinna dominować orientacja rynkowa, podparta marketingiem, niezwykle aktywną promocją i reklamą, rozsądną polityką cenową i sprawną logistyką. Sens działalności przedsiębiorstwa zawiera się w zadowoleniu i lojalności klientów, dlatego decydujące znaczenie dla konkurencyjności ma umiejętność do rozwiązywania kwestii na styku klient – producent (Fechner, 2000, 22). Na ustalonych rynkach konkurencja jest zawsze niezwykle ostra, decydującą sprawą są tu zasoby finansowe umożliwiające skuteczną promocję, tworzenie kanałów dystrybucji, obniżanie cen. Przy takich warunkach pozycja organizacji zależy od trafnego wyboru strategicznych obszarów jak także od tworzenia i wdrażania skutecznych strategii marketingowych (Begg, 1999, 41).

Organizacje/przedsiębiorstwa w warunkach dzisiejszego rynku są nieodłącznym elementem wielu sieci powiązanych ze sobą, współpracujących i konkurujących organizacji. W skład owych sieci wchodzi: agencje rządowe (nadzorujące działalność organizacji), klienci, partnerzy i konkurenci, grupy nacisku (lobby, obywatelskie zorganizowane grupy), dostawcy i związki zawodowe (Kozmiński, Piotrowski, 2010, 34–35).

Obecne przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach globalnej konkurencji muszą być wszechstronne z nastawieniem na pełną i sprawną obsługę konsumenta. Dobre produkty oraz profesjonalny personel marketingu i sprzedaży nie wystarczają już jako podstawa sukcesu. Oryginalność i skuteczność działania może zapewnić tylko dobrze opracowana strategia, nastawiona na realizację celów i wizji oraz ukierunkowująca całą energię i zasoby organizacji na ich osiągnięcie. Każde przedsiębiorstwo potrzebuje strategii zapewniającej mu przynajmniej utrzymanie się na rynku i pewną stabilność względem otoczenia.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej powinno skupiać swoje działania na budowie i wdrażaniu strategii rozwoju polegającej na wyznaczaniu długofalowych celów przynoszących sukces, oraz formułowaniu dostosowanych do sytuacji przedsiębiorstwa i otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa (Penc, 1997, 69).

Pojęcia rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa są niejednokrotnie używane zamiennie, co nie jest jednak właściwym podejściem do tematu. Rozwój stanowi

o jakościowym ujęciu zmian mających miejsce w przedsiębiorstwie. Wzrost jest pojęciem odnoszącym się do wartości kwantyfikowanych, ilościowych i bezpośrednio oznacza rozrost skali dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Jako kategoria ilościowa, wzrost przedsiębiorstwa znajduje wyraz w dynamice sprzedaży, wartości aktywów, udziale w rynku oraz innych kategoriach ekonomiczno-finansowymi charakteryzującymi skalę zmian działalności przedsiębiorstwa w czasie, jego ostatecznym efektem jest wzrost wielkości i wartości przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym wzrostu przedsiębiorstw jest jego ciągły rozwój, co oznacza, że wzrost jest istotną cechą rozwoju przedsiębiorstwa (Skowronek-Mielczarek, 2013, 42).

Współczesne uwarunkowania rynku mają znaczący wpływ na aktualny kształt i charakter otoczenia gospodarczego w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa. Jest to otoczenie turbulentne, stanowiące swoisty układ zmiennych szans i zagrożeń oraz nieoczekiwanych możliwości. Zidentyfikowane i zaprezentowane jako czynniki oddziaływujące w sposób najistotniejszy zostały: konkurencyjność stanowiąca czynnik bodźcowy dla wdrażania zmian organizacyjnych; globalizacja jako proces kształtujący na nowo otoczenie rynkowe; konsumpcjonizm i konsumeryzm jako wyznaczniki nowego podejścia do relacji z klientem oraz przestrzeń wirtualna jako fundament dla ery gospodarki cyfrowej. Nowoczesny model prowadzenia biznesu wymaga od przedsiębiorstw poznania podstaw koncepcyjnych kapitału intelektualnego.

Genezą rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego jest wykorzystanie w zarządzaniu organizacją trzech czynników: środków rzeczowych, finansowych i zasobów ludzkich. Jako jeden z kluczowych wątków w rozwoju koncepcyjnym kapitału intelektualnego wskazano pomiar wartości wyniku finansowego, w którym zwrócono uwagę na potrzebę zaakcentowania elementów kapitału intelektualnego jako istotnych czynników niematerialnych, kreujących wartość przedsiębiorstwa. W kolejnym rozdziale zaprezentowane zostaną kamienie milowe w rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego w Polsce i na świecie oraz dokonany zostanie przegląd wybranych definicji kapitału intelektualnego i jego składników.

Rozdział 2. Podstawy koncepcyjne kapitału intelektualnego

Zarządzanie jest to interdyscyplinarne działanie menadżerów w celu osiągnięcia satysfakcjonującego właścicieli przedsiębiorstwa wyniku finansowego. Pomiar wyniku finansowego w rachunkowości odbywa się poprzez porównanie dwóch przeciwstawnych strumieni: przychodów i kosztów, w celu ustalenia wielkości osiągniętego zysku/straty (Gierusz, 2002, 111; Gierusz, Gawrońska, 2012, 33; Szychta, 2010, 119–121). Wynik finansowy ustalony w rachunkowości za dany okres działalności podmiotu gospodarczego powinien wyrażać rezultat podejmowanych decyzji przez kierownictwo i realizowanych procesów. Stanowi on podstawę oceny dokonań w danym okresie oraz prognozowania przez inwestorów przyszłych korzyści z zainwestowanego kapitału (Szychta, 2010, 120). Zadawalający poziom wyniku finansowego przedsiębiorstwa stanowi rezultat podejmowanych racjonalnych decyzji we właściwym czasie z uwzględnieniem istniejącej w branży konkurencji. Współczesne podejście do pomiaru wyniku finansowego oparte jest na działalności gospodarczej. Jest to uzupełnienie dla podejścia transakcyjnego, gdzie dokonuje się ewidencji przychodów i kosztów w momencie dokonywania transakcji zewnętrznych. W podejściu opartym na działalności gospodarczej analizowana kategoria swym zakresem obejmuje nie tylko skutki transakcji gospodarczych, lecz również zmiany cen rynkowych zasobów oraz oczekiwań podmiotu gospodarczego (Gierusz, Gawrońska, 2012, 31–32).

Zarządzanie organizacją dotyczy wykorzystania trzech podstawowych czynników: środków rzeczowych, finansowych i zasobów ludzkich. Wg Druckera (...) zarządzanie musi w coraz większym stopniu opierać się na założeniu, że ani technologia, ani odbiorca nie może być podstawą rozwoju polityki zarządzania. Technologie i odbiorcy są w istocie ograniczeniami. Podstaw należy szukać w wartościach klientów oraz w ich preferencjach odnośnie do wydatkowania wolnych środków finansowych (2010, 40). Zaś w obszarze zainteresowania oraz odpowiedzialności zarządzania powinno znajdować się wszystko to, co oddziałuje na wydajność przedsiębiorstwa oraz jego całkowitą efektywność – zarówno w obrębie otoczenia wewnętrznego jak i zewnętrznego (2010, 51).

Twierdzenie to można uznać za jeden z dowodów potwierdzających wzrost zainteresowania kapitałem intelektualnym w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Menadżer powinien być zainteresowany posiadanym przez organizację kapitałem intelektualnym w dwóch aspektach. Po pierwsze, wykorzystania na potrzeby wzrostu wartości przedsiębiorstwa, ponieważ współcześnie zasoby niematerialne decydują w sposób zasadniczy o wartości rynkowej organizacji oraz jej efektywności. Po drugie, w kontekście potrzeby gromadzenia, kreowania i doskonalenia zasobów kapitału intelektualnego będących w posiadaniu organizacji, ponieważ jego rozwój i doskonalenie są kluczowym zasobem warunkującym posiadanie przewagi konkurencyjnej.

Kapitał intelektualny decyduje o efektywności wykorzystywania rzeczowych i finansowych zasobów organizacji, stawiając w kluczowym punkcie kompetencje i kwalifikacje zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwa dążą do maksymalizacji działań dotyczących rozwoju i wykorzystania wszystkich posiadanych do dyspozycji zasobów, tych materialnych i niematerialnych. Rosnące zainteresowanie wdrażaniem w praktyce koncepcji kapitału intelektualnego wymusiło objęcie go procesem zarządzania (Mikuła, 2006, 224).

Jest jednym z podstawowych warunków wzrostu wykorzystania materialnych i finansowych zasobów organizacji.

2.1. Początki identyfikacji kapitału intelektualnego

Zainteresowanie kapitałem intelektualnym wiąże się z rozwojem struktur społecznych identyfikowanych jako społeczeństwo informacyjne. Termin ten podkreśla istotę nowych zjawisk wynikających z coraz szerszego zastosowania technologii informatycznych w różnych obszarach: technologicznym, gospodarczym, społecznym czy kulturowym (Sznajder, 2013, 39). Głównym atrybutem społeczeństwa informacyjnego jest wiedza i informacja oraz efektywne sposoby ich wykorzystania. Organizacje, chcąc funkcjonować w gospodarce opartej na wiedzy, kładą coraz większy nacisk na budowanie własnej wiedzy i potencjału intelektualnego. W wiedzy i umiejętnościach swoich pracowników znajdują źródło sukcesu całej organizacji. Organizacje funkcjonujące w gospodarce opartej na wiedzy, muszą skierować swoje priorytety na zarządzanie kapitałem intelektualnym, ponieważ to on jest odpowiedzialny za tworzenie wartości we współczesnej, globalnej gospodarce.

W przeszłości i obecnie opinia na temat koncepcji kapitału intelektualnego w rozwiniętych i rozwijających się krajach Europy i świata była i jest różna. Kapitał intelektualny był decydującym czynnikiem rozwoju cywilizacji, organizacji i ludzi. Za prekursora pojęcia kapitału intelektualnego uważa się Johna Kennetha Galbraitha. Rozumiał on kapitał intelektualny szerzej – w perspektywie procesowej – nie tylko jako czysty intelekt, ale także jako wcielenie stopnia intelektualnych działań.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku, teorie oparte o naturę wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej, zaczęły zyskiwać coraz szersze poparcie, również wśród znawców przedmiotu, uczestników systemu rynkowego. Rola wiedzy zmieniała się tak, jak zmieniała się gospodarka w wymiarze polskim, europejskim i światowym. Od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy, ery informacji, wiedza pełniła rolę od wspierającej po wiodącą. Peter Drucker stwierdził, że wiedza jest jedynym ważnym czynnikiem produkcji, obok pracy, kapitału i ziemi (Nonaka, Takeuchi, 2010, 86).

Przykładowo Witold Bień stwierdził, oceniając jedynie zarządzanie finansami, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem trafność podejmowanych decyzji finansowych zależy od szeregu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych

przedsiębiorstwa. Dotyczy to również zarządzania przedsiębiorstwem. Jako przykład uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa wymienia m.in. kwalifikacje pracowników. Przedsiębiorca ma określony wpływ na merytoryczną jakość i kwalifikacje zatrudnionych pracowników. Może prowadzić różnego rodzaju szkolenia lub kursy dla zatrudnionych pracowników. Może też angażować, nowych, przydatnych w przedsiębiorstwie pracowników (Bień, 2008, 11–21).

W nowoczesnej gospodarce, obok tradycyjnych zasobów (czynniki wytwórcze) w teorii ekonomii, zaczęły funkcjonować dwa nowe (teoria zasobowa). Pierwszym z nich była wiedza, zaś drugim przedsiębiorczość. W myśli ekonomicznej końca XX wieku miała miejsce reorientacja zainteresowań w kierunku nowych źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnego podmiotu gospodarującego – kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych (Kunasz, 2006, 44–46).

Pojęcie kapitału intelektualnego nawiązuje do terminu „kapitał”, który jest stosowany dość powszechnie w nomenklaturze ekonomicznej. Ogólnie można określić, że kapitał jest dobrem wartościowym i pożądanym, którego posiadanie umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej, umożliwiającej wzrost wartości owego kapitału. W przypadku niewłaściwego ulokowania kapitału – w sytuacji gdy działalność gospodarcza wsparta przez jego zasoby nie przynosi oczekiwanych zysków (stopy zwrotu) – może dojść do destrukcji kapitału, w wyniku czego utraci on swą wartość (Kasiewicz i in., 2006, 69).

Kapitał intelektualny można rozpatrywać w kontekście realizowania celów organizacji lub też całych systemów zarządzania wiedzą. Istotą kapitału intelektualnego jest możliwość przekształcania przez organizację rynkową jej wszelkich dostępnych zasobów wiedzy na sukces rynkowy. Jedynie od danej organizacji będzie zależeć, czy będzie ona zdolna do tworzenia, transferu, gromadzenia, integrowania i wykorzystywania zasobów wiedzy. Istotną kwestią w kontekście kapitału intelektualnego jest fakt, iż sukces rynkowy i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa nie tworzy sama wiedza lecz jej umiejętne użycie, przekształcanie i wykorzystywanie. Wobec czego odpowiednie użycie zasobów niematerialnych organizacji staje się istotniejsze od posiadanych i eksploatowanych zasobów materialnych (Brdulak, 2005, 69). Edvinsson i Malone (2001, 19) zaproponowali by w nowym bilansie nowoczesnych przedsiębiorstw ujmować takie pozycje jak m. in.: kapitał wiedzy, aktywnie niematerialne czy aktywa niefinansowe.

Zasoby niematerialne, mimo swojej istotnej pozycji na liście aktywów przedsiębiorstwa, nie są w sposób jednoznaczny i kompleksowy ujmowane w sprawozdaniach finansowych i prezentowane jako aktywa niematerialne. W literaturze przedmiotu również są nazywane w sposób różnorodny, jako: zasoby niedostrzegalne bezpośrednio, zasoby niewidzialne, zasoby niewymierne, aktywa ukryte, aktywa, intelektualne, ukryta wartość, niewidoczny bilans

(Edvinsson i Malone, 2001, 19; Kasiewicz i in., 2006,68–69; Kotyla, 2016, 116).

W tabeli 2.1 przedstawiono ważniejsze wydarzenia i publikacje w rozwoju historii pojęcia kapitału intelektualnego w układzie chronologicznym.

Tabela 2.1.

Kamienie milowe w rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego w Polsce i na świecie

Lata	Kamienie milowe w rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego
1959	Edith Penrose definiuje ekonomiczną funkcję przedsiębiorstwa jako „zarządzanie zasobami”, a zasoby te podzieliła na: materialne i ludzkie. Peter Drucker określił przedsiębiorstwa jako organizacje skupiające specjalistów wysokiej klasy i dużej wiedzy, podkreślając rosnące znaczenie wiedzy w organizacji.
1968	James Tobin i William C. Brainard tworzą współczynnik q , który odzwierciedla stosunek wartości rynkowej firmy do wartości księgowej.
1969	W tym też roku John K. Galbraight użył jako pierwszy sformułowania „kapitał intelektualny” w liście do ekonomisty Michała Kaleckiego: „Zastanawiam się czy zdajesz sobie sprawę, ile my wszyscy na świecie zawdzięczamy kapitałowi intelektualnemu, który nam dawałeś przez ostatnie dekady”.
1980	Hiroyuki Itami publikuje książkę pt Mobilizacja zasobów niematerialnych (ang. <i>Mobilizing Invisible Assets</i>) wprowadzając do powszechnego użycia pojęcie „niewidzialne zasoby”. Definiuje je jako zasoby oparte na informacji (technologia, zaufanie klientów, marka, kultura organizacyjna).
Lata osiemdziesiąte XX wieku	W rachunkowości pojawia się termin „aktywa niematerialne”, oznaczający przede wszystkim nabytą wartość firmy (goodwill). Podmioty gospodarki nie mogły dłużej nie zauważać wyraźnego wzrostu różnicy pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową.
1987	H. Thomas Johnson i Robert S. Kaplan wskazywali jak mierniki opierające się na zasobach finansowych tracą swoje znaczenie w firmie w relacji do mierników zasobów niematerialnych.
1989	David A. Aaker wskazuje na istotę zasobów i wartości jako podstawy konkurencyjności
1989	W USA powstaje inicjatywa zarządzania zasobami wiedzy (ang. <i>Initiative for Managing Knowledge Assets</i>). Robert Hall wprowadza pojęcie „zasoby intelektualne niematerialne” i ocenia je jako najważniejsze. Za istotę tych zasobów uznaje wiedzę i pomysły. Rozdziela te zasoby na: 1) zasoby związane z własnością intelektualną, która jest uregulowana prawem (znaki handlowe, patenty, prawa autorskie);

	<p>2) zasoby wiedzy i umiejętności, do których przedsiębiorstwo nie ma formalnych praw (<i>know-how</i>, kultura).</p> <p>(W późniejszych latach Hall uzasadniał, że niematerialne zasoby decydują o zdolności firm do konkurowania i wskazywał, że firmy muszą je uwzględniać w myśleniu strategicznym.)</p> <p>„Raport Konrada” – grupa szwedzkich naukowców pod kierownictwem Karl E. Sveiby przedstawiła koncepcję sprawozdania finansowego, które uwzględniało zasoby ludzkie. W raporcie kapitał został podzielony na tradycyjny kapitał finansowy i kapitał <i>know-how</i>. Kapitał <i>know-how</i>, nazywany później kapitałem intelektualnym, rozdzielony został na 2 części:</p> <p>1) kapitał związany z jednostką (kapitał ludzki, indywidualny);</p> <p>2) kapitał związany z organizacją (kapitał strukturalny).</p>
1990	Karl E. Sveiby publikuje książkę pt. „Zarządzanie wiedzą” (ang. <i>Knowledge Management</i>)
1991	Szwedzka firma ubezpieczeniowa Skandia powołuje do życia stanowisko dyrektora ds. kapitału intelektualnego – obejmuje je Leif Edvinsson.
1991	Thomas Stewart publikuje w Fortune swój pierwszy artykuł Brainpower („siła umysłu”) „Kapitał intelektualny staje się najcenniejszym zasobem korporacyjnej Ameryki i może być jego najostrzejszy konkurencyjną broń. Wyzwaniem jest znalezienie tego, co masz – i użyć go.”
1992	Robert Kaplan i David Norton wprowadzają koncepcję strategicznej karty wyników.
1993	William. J. Hudson definiuje KI jako osobisty zasób każdego człowieka, na który składają się: uwarunkowania genetyczne, doświadczenie i edukacja, postawy wobec życia i biznesu. Składnikami kapitału intelektualnego są psychologiczne możliwości człowieka, wiedza i postawy powstałe w procesach nauczania i wychowania, wykształcone umiejętności i wybitne uzdolnienia – talenty.
1994	Skandia publikuje suplementy do swych sprawozdań rocznych, poświęcone kwestii kapitału intelektualnego. Zostaje utworzony instrument do mierzenia kapitału intelektualnego nazywany Skandia Nawigator.
1994	Agencja komunikacji marketingowej Young and Rubicam tworzy model BAV (ang. <i>Brand Asset Valuator</i> – wycena aktywów marki) podkreślając tym samym znaczenie wartości niematerialnych w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.
1995	Światowa Organizacja Handlu (WTO) zawiera porozumienie w sprawie handlowych aspektów własności intelektualnej (<i>Trade Related Aspect of Intellectual Property Rights</i> – TRIPS).
1996	Annie Brooking określa kapitał intelektualny jako zasoby rynku, zasoby związane z człowiekiem, z własnością intelektualną, zasoby wynikające z infrastruktury.

1996	David Aaker prezentuje swój model marketingowy, który postrzega wartość marki jako połączenie świadomości marki, lojalności wobec marki i skojarzeń z marką. Model ten nakreśla konieczność rozwijania tożsamości marki, która jest unikalnym zbiorem skojarzeń marek.
1997	Leif Edvinsson interpretuje kapitał intelektualny, jako sumę kapitału ludzkiego i strukturalnego. Podejmuje próbę szacowania wartości wyodrębnionych składników w tworzeniu wyniku finansowego przedsiębiorstwa.
1997	Karl E. Sveiby dzieli kapitał intelektualny na: 1) kapitał strukturalny wewnętrzny (patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe i administracyjne a także kulturę organizacyjną), 2) kapitał strukturalny zewnętrzny (relacje z klientami, dostawcami, marki handlowe, reputacja i wizerunek organizacji), 3) kapitał ludzki (kompetencje, doświadczenie i umiejętności pracowników).
1997	Johan Roos, Goran Roos – kapitał intelektualny stanowi całość, której części składowe to: 1) kapitał ludzki (kapitały: wiedzy, umiejętności, związany z motywacją i związany z zadaniami), 2) kapitał procesów biznesowych (przepływ informacji, towarów i usług, gotówki, formy współpracy, procesy strategiczne), 3) kapitał związany z rozwojem i przedłużaniem działalności gospodarczej, specjalizacje, procesy produkcyjne, marketing i sprzedaż, nowe koncepcje, pomysły i formy współpracy, 4) kapitał relacyjny z otoczeniem organizacji, kapitał relacji z: klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi i inwestorami.
1997	Bente Lowendahl zaliczył do kapitału intelektualnego kompetencje i zasoby relacyjne.
1988	Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal – rozpatrywały kapitał intelektualny w kontekście wiedzy i zdolności danej społeczności, gdyż przedsiębiorstwo stanowi społeczność intelektualną gdzie kapitałem jest struktura organizacyjna. Kapitał społeczny stanowi sumę obecnych i potencjalnych zasobów (zaangażowanych i pozyskanych) w sieciach powiązań powiązanych przez osoby indywidualne a także jednostki społeczne.
1999	Duńska Konfederacja Związków Zawodowych (<i>Danish Confederation of Trade Unions</i>) do kapitału intelektualnego zaliczyła ludzi, system i rynek.
2000	Ukazuje się pierwszy numer pisma naukowego „Journal of Intellectual Capital”, służącego międzynarodowej wymianie dorobku badawczego oraz wzorcowych rozwiązań we wszystkich aspektach zarządzania kapitałem intelektualnym.

2000	Bontis Nick, William Chua Chong Keow oraz Stanley Richardson publikują artykuł pt.: Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries w pierwszym numerze czasopisma Journal of Intellectual Capital, w którym formułują czynniki będące kluczowymi dla przyszłej strategicznej roli kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach.
2000	Williams (2000) zaproponował klasyfikację modeli kapitału intelektualnego w zależności od rodzaju oczekiwanego rezultatu i identyfikacji kapitału intelektualnego, zgodnie z następującymi kategoriami: metoda kart wyników, metoda bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, metoda kapitalizacji rynkowej i metoda zwrotu z aktywów.
2001	Komisja Europejska w skład kapitału intelektualnego zaliczyła: 1) kapitał ludzki wraz ze wszystkimi zdolnościami, kompetencjami i wiedzą pracowników w momencie opuszczenia stanowisk pracy, 2) kapitał strukturalny czyli wiedzę pozostającą w przedsiębiorstwie na koniec dnia pracy (tj. procedury, systemy, bazy danych, rutyny i kultura organizacyjna), 3) kapitał relacyjny, stanowiący podstawę dla budowania relacji pochodzących z zewnątrz przedsiębiorstwa (klienci, dostawcy a także partnerzy w sferze rozwoju i badań). Do tego kapitału zalicza się także część kapitału ludzkiego i strukturalnego, która powiązana jest z interesariuszami zewnętrznymi
2002	Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka to pierwsza tego rodzaju publikacja w Polsce, która podjęła temat wyceny kapitału intelektualnego. Profesor Alicja Jarugowa wraz z Justyną Fijałkowską przybliżają znaczenie kapitału intelektualnego i rachunkowości zasobów ludzkich w procesie ewolucji rachunkowości konwencjonalnej.
2003	Lynda Gratton, Sumantra Ghoshal – współczesne przedsiębiorstwa posiadają osobisty kapitał ludzki, składający się z: 1) kapitału intelektualnego (umiejętności poznawcze, zdolność uczenia się, wiedza), 2) kapitał społeczny (kontakty, bliskie znajomości z innymi), 3) kapitał emocjonalny (poczucie pewności siebie, zdolności trafnej oceny możliwości swojej organizacji, uczciwość). Tak postrzegany kapitał ludzki stanowi podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa.
2006	Michael Litschka, Andreas Markom, Susane Schunder – wartości intelektualne można podzielić na zasoby: 1) ludzkie (wiedza, umiejętności, zdolności, potencjał, motywacja, zadowolenie i oddanie pracy), 2) organizacyjne (statut, misja, polityka, struktura, strategie, procesy, kultura), 3) skodyfikowane (prawa ochrony własności intelektualnej, interesariusze, zasoby związane zarówno z procesami jak i produktem).

2006	Zespół: Stanisław Kasiewicz, Monika Kicińska i Waldemar Rogowski wydają książkę pt.: „Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy”. Pozycja ta stanowi kompendium wiedzy z zakresu zarządzania kapitałem intelektualnym.
2007	Powstaje World Intellectual Capital/Assets Initiative WICI – Globalna sieć organizacji zaangażowanych w znaczące zarządzanie i raportowanie wartości niematerialnych / kapitału intelektualnego i aktywów.
2008	Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, kierowany przez dra Michała Boniego , opracowuje dokument pt: Raport o kapitale intelektualnym Polski.
2008	Komisja ds. Kapitału Intelektualnego przy Europejskiej Federacji Stowarzyszeń Analityków Finansowych opracowuje dokument pt.: „Zasady efektywnej komunikacji kapitału intelektualnego – kierunki pomiaru i wyceny”, będące zbiorem wytycznych wspierających do raportowania kapitału intelektualnego.
2009	Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów prezentuje publikację Rozwój kapitału intelektualnego z perspektywy raportu „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” .
2010	Karl E. Sveiby publikuje listę 42 modeli pomiaru wartości niematerialnych.
2013	John Dumay prezentuje na łamach Journal of Intellectual Capital poziomy zarządzania kapitałem intelektualnym, równoważne z etapami rozwoju koncepcji KI w teorii i praktyce: <ol style="list-style-type: none"> 1) wzbudzenie i rozwój świadomości istnienia KI, 2) wyznaczenie procedur i standardów dla KI, 3) zarządzanie kapitałem intelektualnym, 4) budowanie silnych (ekonomicznych, społecznych i środowiskowych) ekosystemów, które umożliwiają zrównoważony organizacji rozwój.
2014	Kapitał intelektualny postrzegany jest jako zestaw zasobów wiedzy, jawnej i ukrytej, posiadanych przez organizację, który w istotny sposób napędza innowacje organizacyjne i procesy tworzenia wartości (patrz. Lerro, Linzalone, Schiuma, 2014)
2017	Zespół Radenović i Krstić wskazują, iż cechami charakterystycznymi KI, jako cennego zasobu opartego na wiedzy, są elementy modelu VRIN (ang. <i>Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non-substitutable</i>): wartość, rzadkość, brak możliwości naśladowania i brak możliwości zastępowania, a także komunikatywność oraz charakterystyczność i kompleksowość składników KI.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Bailoa, 2017, 64; Jaki, 2004, 47; Lerro i in., 2014; Matos, 2013, 340; Mroziewski, 2008, 25; Stewart, 1991; Skuza, 2003, 198; Skrzypek, 2017; Strojny, 2000, 17; Sullivan, 2000; Sveiby, 2010; Śledzik, 2011, 58–59, www6).

Biorąc pod uwagę rozwój badań nad naturą kapitału intelektualnego można w tym kontekście wyróżnić dwa merytoryczne podejścia. Jest to badanie kapita-

łu intelektualnego w ujęciu indywidualnym – analiza z perspektywy indywidualnej pracownika lub też organizacyjnym – rozpatrywany jako zestaw holistycznie pojętych zasobów przedsiębiorstwa o charakterze niematerialnym (Mrozowski, 2008, 28).

W publikacji podjęto się próby holistycznego podejścia do koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym jako do filozofii zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami XXI wieku. Analizując poszczególne zagadnienia związane z pojęciem kapitału intelektualnego, wyraźnym staje się fakt, że ewoluowało ono w efekcie zidentyfikowania potrzeby zintegrowanego zarządzania w poszczególnych obszarach działalności gospodarczej. Niezbędnym stało się kompleksowe podejście wspierające procesy tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Wzrost istotności wiedzy, jako czynnika budującego przewagę konkurencyjną, przyczynił się do rozwoju systemów zarządzania wiedzą a w dalszej, naturalnej konsekwencji do położenia nacisku na zarządzanie potencjałem intelektualnym, w kontekście indywidualnym (pracownicy), w ujęciu organizacyjnym (potencjał intelektualny organizacji), oraz potencjału intelektualnego otoczenia przedsiębiorstwa (kapitał rynkowy w tym kliencki).

2.2. Przegląd definicji Kapitału intelektualnego

Ewolucja cywilizacyjna odbywa się w sposób naturalny równocześnie w różnych sferach życia: kulturowej, socjalnej, materialnej czy technologicznej. Wspólnym mianownikiem zachodzących zmian jest ewolucja na poziomie intelektualnym. Przeobrażeniu uległ sposób funkcjonowania oraz mentalność społeczeństwa sama w sobie. W gospodarce echa tych zmian na przestrzeni czasu odnajdujemy w zmianie sposobu jej kreowania, organizacji procesów produkcyjnych oraz sposobie wykorzystania posiadanych zasobów. Wiedza uzyskała zaszczytne miejsce wśród najważniejszych z nich. Wymaga od nowoczesnych organizacji, aby ją: zdobywały, gromadziły, przetwarzały i pielęgnowały. Jedyne ten rodzaj podejścia do wiedzy w dobie szybko rozwijającej się gospodarki jest w stanie zapewnić społeczeństwu i organizacjom właściwe efekty, a co za tym idzie, korzyści z jej posiadania.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat pojęcie zarządzania wiedzą zyskało zarówno na znaczeniu, jak i na popularności. Probst definiuje wiedzę jako „ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów.(...) Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych” (Szyjewski i in., 2002, 35).

Organizacje, chcąc funkcjonować w gospodarce opartej na wiedzy, kładą coraz większy nacisk na budowanie własnej wiedzy i potencjału intelektualnego. W wiedzy i umiejętnościach swoich pracowników znajdują źródło sukcesu całej organizacji.

Postęp techniczny XX wieku, zbiegł się w XXI wieku z coraz większymi ograniczeniami w obszarze zasobów naturalnych. Powszechna automatyzacja i wykorzystanie narzędzi informatycznych spowodowały zmniejszenie zapotrzebowania na nisko wykwalifikowaną siłę roboczą. Wiedza według Druckera uzyskała status zasobu produkcyjnego (Drucker 2010, 139–168). Stała się ważnym czynnikiem decydującym o statusie społecznym (oczywiście w praktyce spotykane są wyjątki od tej reguły). Kto nie ma wykształcenia, ten nie może liczyć na to, że znajdzie jakąkolwiek pracę, ponieważ obecnie nie ma już wielu ofert pracy, która nie wymagałaby wykształcenia czy nawet podstawowej umiejętności logicznego myślenia i zaangażowania w realizację celów firmy. W działaniach strategicznych większości przedsiębiorstw już od dłuższego czasu duży nacisk kładzie się na inwestycje w badania i rozwój. Coraz częściej i chętniej wykorzystywane są również zewnętrzne, wyspecjalizowane źródła wiedzy. Tak ukierunkowane działania wpływają bardzo pozytywnie na dynamikę rozwoju organizacji oraz wskaźniki finansowe prezentujące szczegółowo jej kondycję.

Pojęcie „kapitał intelektualny” zespala dwa nurty myślenia: perspektywę tworzenia, rozwijania i eksploatawania zasobów intelektualnych, a także spojrzenie pod kątem mierzenia wiedzy oraz pozostałych zasobów niematerialnych (Bratnicki, 2000, 12).

W bogatej literaturze przedmiotu funkcjonują różne definicje zagadnienia jakim jest Kapitał Intelektualny. Podejście do kapitału intelektualnego dyskutowane jest w wielu punktów widzenia, które zależą od obszaru kompetencji. Przykładowo specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi widzi w kapitale intelektualnym przede wszystkim kapitał ludzki, zagadnienia z obszaru zarządzania wiedzą, kwalifikacjami i doświadczeniami (zawodowymi i ludzkimi) pracownika. Jest to niezaprzeczalnie jeden z najpopularniejszych nurtów zarządzania kapitałem intelektualnym, do czego przyczyniła się definicja Władysława Kopalińskiego. W jego definicji słownikowej możemy przeczytać, iż „intelekt, umysł, rozum, inteligencja (w odróżnieniu od uczucia, woli, zmysłów), suma zdolności umysłowych, doświadczenia, wiedzy człowieka.” (Kopaliński, 2010). Jedną z definicji określa kapitał intelektualny poprzez pryzmat posiadanej wiedzy, doświadczenia, technologii organizacji a także stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają przewagę konkurencyjną na rynku. (Edvinsson, Malone, 2001, 11).

Można w definicjach kapitału intelektualnego dopatrzeć się również wątku finansowego, ponieważ wielu autorów zwraca uwagę na efekt zarządzania kapitałem intelektualnym w postaci kreowanej rzeczywistej wartości dla organizacji. Sposobem na wycenę kapitału intelektualnego jest określenie różnicy wartości pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową, która będzie odpowiadać wartości jej aktywów niematerialnych (Jashapara, 2007, 337). Jednakże jest to podejście często krytykowane z uwagi na brak stabilności w wycenie rynkowej i zbyt dużą liczbę czynników mających wpływ na rynkową wycenę wartości.

Niewątpliwie każdy specjalista do spraw marketingu wskaże na znaczenie kapitału intelektualnego w kreowaniu wizerunku organizacji i zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Wszelka działalność marketingowa ukierunkowana obecnie na holistyczną wizję klienta i spełnianie oczekiwań rynku wymaga od nowoczesnych organizacji „wysiłku intelektualnego” związanego z właściwym, efektywnym wykorzystaniem wiedzy o rynku, stanowiącej najważniejszy zasób w procesie budowania przewagi konkurencyjnej (Mroziewski, 2008, 29).

Taka wielowątkowość w definiowaniu kapitału intelektualnego wynika z faktu, iż od dawna był on obecny w praktyce zarządzania w każdym z obszarów funkcjonowania organizacji, jednakże stosunkowo niedawno zdano sobie sprawę z jego znaczenia i uznano go za jeden ze strategicznych zasobów w XXI wieku.

Jedną z bardziej rozpoznawalnych i wielokrotnie cytowanych definicji Kapitału Intelektualnego zaproponował Leif Edvinson, który w jednym ze swoich wywiadów, używając doskonałej metafory drzewa jako kapitału intelektualnego, wskazał na obszary jego funkcjonowania w organizacji.

Pierwszy z obszarów (korona drzewa) jest widoczny dla otoczenia firmy (klientów, kooperantów, dostawców, konkurentów) – jest to jej wizerunek zewnętrzny. Jest on kreowany przez odpowiednie działania: realizowaną strategię marketingową, politykę personalną, ekologiczną, podjęte sojusze biznesowe, osiągnięte efekty działalności, itp.. Jest to wszystko to co firma zarówno chce jak i ... musi pokazać otoczeniu.

Drugi obszar kapitału intelektualnego to ten wewnętrzny (korzenie drzewa), niewidoczny i bardzo często niewystarczająco doceniany. Organizacje skupiają się na tym co widoczne, zaniedbują zbyt często zadania ukryte i pracowników faktycznie przyczyniających się do tworzenia wartości.

Niewidoczne korzenie drzewa to obszar bezpośredniego kreowania kapitału intelektualnego jednostki i organizacji, zaś korona drzewa to już tylko pole do popisu i prezentacji osiągnięć. Gdy korzenie drzewa przestaną spełniać dobrze swe zadania – zniszczeniu ulegnie całe drzewo.

Definicja Edvinssona jest bardzo udaną z dwóch względów – pokazuje potrzebę kompleksowości w zarządzaniu kapitałem intelektualnym a także wskazuje na jego punkt ciężkości. Według Edvinssona, kapitał intelektualny reprezentuje wiedzę będącą w posiadaniu organizacji, jej doświadczenie, technologie organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe (Edvinsson, Malone 2001, 39). Wszystkie te czynniki, osiągając efekt synergii, powinny dawać organizacjom przewagę konkurencyjną na rynku. Kapitał intelektualny należy rozumieć jako wiedzę, której cechą charakterystyczną jest zdolność do tworzenia wartości.

Kapitał intelektualny przez długi czas nie był w pełni zdefiniowany, na przestrzeni ostatnich lat różne osoby i grupy wywodzące się z różnych dziedzin z konieczności rozpoczęły działania w celu wyjaśnienia definicji kapitału intelektualnego (tabela 2.2.).

Tabela 2.2.

Przegląd wybranych definicji kapitału intelektualnego wg różnych autorów

Autor/Autorzy	Proponowana definicja
Prusak, 1994	„Kapitał intelektualny to materia intelektualna, która została zmateriałizowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysoko wartościowych aktywów.”
Brooking, 1997	„Kapitał intelektualny to kombinacja aktywów niematerialnych tj. rynkowych, ludzkich, infrastruktura i mienie intelektualne.”
Perechuda, 1998	„Kapitał intelektualny oznacza wiedzę menedżerską, która spożytkowana w procesach przedsiębiorstwa jest w stanie generować wartość dodaną.”
Martin, 2000	Kapitał intelektualny można określić jako „materiał intelektualny sformalizowany, przechwycony i wykorzystany do wytworzenia aktywów o wyższej wartości”.
Bratnicki, 2000	„Kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa.”
Bukh i in., 2001	Kapitał intelektualny postrzegany jest jako „połączenie kapitału ludzkiego i kapitału oraz kapitału organizacyjnego i kapitału klienta, lub po prostu jako kompetencja* zaangażowanie ”.
Stewart	„Kapitał intelektualny to materiał intelektualny, taki jak: wiedza, informacje, własność intelektualna i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa.”
Burr i Girardi, 2002	Kapitał intelektualny jest „przyszłym potencjałem zarobkowym z połączenia umysłu, umiejętności, spostrzeżeń i potencjału ludzi organizacji”.
Andriessen, 2004	Kapitał intelektualny jest „równy podstawowym kompetencjom przedsiębiorstwa”.
Han&Han, 2004	Kapitał intelektualny to „miara podstawowej kompetencji i przewagi konkurencyjnej, która wyjaśnia różnicę między wartością rynkową a wartością księgową organizacji w czasie malejącej użyteczności bieżącej sprawozdawczości finansowej”.
Torres, 2006	Kapitał intelektualny to „wartości niematerialne organizacji, które nie są rejestrowane w sprawozdaniach finansowych, ale które mogą stanowić 80% wartości rynkowej organizacji”

Peng i in., 2007	Kapitał intelektualny to „wszystkie nie pieniężne i nie fizyczne zasoby, które są w pełni lub częściowo kontrolowane przez organizację i które przyczyniają się do tworzenia wartości organizacji”.
Beattie i Thomson, 2007	Kapitał intelektualny to „termin przypisywany wartościom niematerialnym, które tworzą wartość przedsiębiorstwa”.
Baker, 2008	Kapitał intelektualny to „wiedza, którą można zamienić na zyski”.
Bartholomew, 2008	Kapitał intelektualny to „kapitał przedsiębiorstwa oparty na wiedzy”.
Lytras i Pablos, 2009	Kapitał intelektualny jest „sumą wszystkich czynników opartych na wiedzy, tj. Zasobów, możliwości i kompetencji, które są krytyczne tworzenie wartości organizacyjnej i długoterminowej, trwałej przewagi konkurencyjnej”.
Tai&Chen, 2009; Montequín i in., 2006	Kapitał intelektualny „składa się z aktywów powstałych w wyniku działań intelektualnych, począwszy od zdobywania nowych wiedzy i wynalazki do tworzenia wartościowych relacji”.
Gavious i Russ, 2009	Kapitał intelektualny to „połączone wartości niematerialne i prawne, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie”.
Lee, 2010	Kapitał intelektualny to „zasób, który pochodzi z wiedzy, doświadczenia i przekazywalnych kompetencji jego pracowników, ze zdolności organizacji do wprowadzania innowacji i zarządzania zmianami, z infrastruktury i relacji między interesariuszami i partnerami”.
Skrzypek, 2014	„Kapitał intelektualny to kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu.”

Źródło: (Manzari, Kazemi, Nazemi, Pooya, 2012, 2257; Chojnacka, Wiśniewska, 2015, 41).

Wielu autorów dokonało również próby jego charakterystyki w podziale na jego proponowane składniki (tabela 2.3.). Udaną, kompleksową prezentacją przeglądu tego zagadnienia dokonała Agnieszka Sokołowska w swojej dysertacji doktorskiej: „Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie” (Sokołowska, 2005).

Tabela 2.3.

Przegląd składników kapitału intelektualnego wg różnych autorów

Autor/Autorzy	Koncepcja kapitału intelektualnego	Proponowane składniki
Grupa Konrada (Karla Sveiby i zespół)	Raport Konrada	kapitał intelektualny przypisany jednostce (kapitał indywidualny) kapitał intelektualny przypisany organizacji (kapitał strukturalny)
Karl Sveiby	Monitor Aktywów Niematerialnych	struktura wewnętrzna struktura zewnętrzna indywidualne kompetencje
Robert S. Kaplan, David P. Norton	Zrównoważone Karty Punktowe	klienci struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa procesy: uczenia się i innowacji finanse
Leif Edvinsson (Firma „Skandia”)	Schemat wartości „Skandii”	kapitał ludzki kapitał strukturalny
Gordon Petrash, Leif Edvinsson, Peter Onge, Charles Armstrong Wendi R. Bukowitz, Ruth L. Williams	Platforma wartości	kapitał ludzki kapitał klientów (relacji) kapitał organizacyjny (strukturalny)
Knut Haanes, Bente R. Lowendahl	Klasyfikacja zasobów niematerialnych	kompetencje stosunki wzajemne
Annie Brooking	Identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego	aktywa rynkowe aktywa związane z czynnikiem ludzkim aktywa dotyczące infrastruktury wartość rynkowa
Thomas Stewart	Identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego	kapitał ludzki kapitał strukturalny kapitał związany z klientami

Michał Bratnicki, Janusz Strużyna	Drzewo wartości przedsiębiorstwa	kapitał społeczny kapitał ludzki kapitał organizacyjny
Joel Ross	Miary wartości intelektualnej przedsiębiorstwa	kapitał ludzki „aktywa myślące” kapitał strukturalny, „aktywa niemyślące”
Patrick H. Sullivan	Elementy kapitału intelektualnego	kapitał ludzki aktywa intelektualne własność intelektualna
Jac Fitz-enz	Elementy kapitału intelektualnego	kapitał ludzki procesy i kultura własność intelektualna relacje
Steven Wallman	Elementy kapitału intelektualnego	siła ludzkiego umysłu marki i znaki handlowe aktywa zaksięgowane w wartościach historycznych

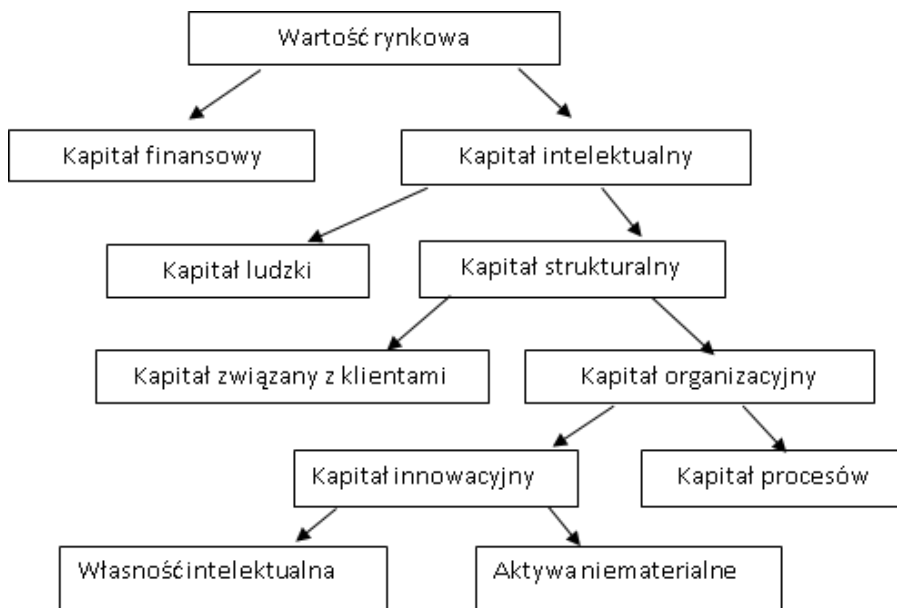
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Edvinsson, Malone, 2001, 11; Sokołowska, 2005, 15–16, Bratnicki, Strużyna, 2001, 69).

Podobnie jak w przypadku samej definicji kapitału intelektualnego, tak i w kwestii jego komponentów można natrafić na różne stanowiska. Wśród wielu poglądów wymienia się dwa zasadnicze nurty.

Według pierwszego kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie składników: kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Zwolennikami dwuskładnikowego podziału kapitału intelektualnego jest Edvinsson (Edvinsson, Malone, 2001, 17) twórca pomiaru systemu wartości niematerialnych w przedsiębiorstwie oraz wśród polskich badaczy Anna Pietruszka-Ortyl (2007, 80–83). Jej zdaniem w kapitale intelektualnym można wyróżnić dwa elementy: kapitał społeczny i organizacyjny (rysunek 2.1).

Podział kapitału intelektualnego na dwie kategorie był charakterystyczny dla początkowego okresu rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego. Obecnie przeważają modele oparte na trzech lub większej liczbie komponentów. Model koncepcji autorstwa Karla Sveibiego pokazuje, że kapitał intelektualny składa się z trzech składników:

- struktura wewnętrzna,
- struktura zewnętrzna,
- indywidualne kompetencje.



Źródło: Jarugowa, A., Fijałkowska, J. (2002): Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka, Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., 94.

Rys. 2.1. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa w koncepcji Leifa Edvinssona

Struktura wewnętrzna zawiera patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe i administracyjne, za pomocą których placówka realizuje swoje statutowe zadania. Wymienione elementy znajdują się w posiadaniu organizacji lub tworzą pracownicy. Do struktury wewnętrznej należą także organizacje nieformalne, systemy wewnętrzne i kultura organizacji. Struktura zewnętrzna obejmuje relacje z otoczeniem oraz markę, reputację i wizerunek organizacji w środowisku lokalnym.

2.3. Interesariusze wiedzy o zasobach niematerialnych

Interesariusze (ang. *stakeholders*) – pojęcie zostało użyte po raz pierwszy w 1963 roku przez Stanford Research Institute – są to podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą mieć wpływ na przedsiębiorstwo a także pozostają pod wpływem jego działalności. Należą do nich właściciele firmy, pracownicy, klienci, społeczności lokalne.

Podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie wymaga analizy interesów poprzez sporządzenia mapy interesów lub scenariuszy ich zachowań. Interesariusze są zainteresowani informacjami na temat firm a także oceniają ich

działalność (Marcinkowska 2005, 19). Interesariuszami przedsiębiorstwa mogą być takie podmioty, które (Dąbrowski 2010, 153):

- charakteryzują się tym, że są lub mogą być w relacjach z przedsiębiorstwem,
- z działaniami przedsiębiorstwa związane są jakieś ich interesy, wpływają lub mogą wpływać na przedsiębiorstwo (w skrajnym przypadku przedsiębiorstwo jest od nich zależne),
- przedsiębiorstwo i jego działania wpływają lub mogą na nie wpływać (w skrajnym przypadku są zależne od przedsiębiorstwa).

Istnieje wiele możliwości klasyfikacji interesariuszy. Jedną z ewentualności jest podział na grupy ze względu na charakter relacji zachodzących między nimi a korporacją (Chomiak-Orsa 2013, 109).

Pierwszą grupę stanowią tzw. interesariusze substanowiący (ang. *constituent stakeholders*), czyli wszyscy, którzy współtworzą przedsiębiorstwo, w wyniku zaangażowania własnego kapitału lub zasobów pracy i czasu – tj. pracownicy, akcjonariusze lub właściciele.

Drugą grupą to tzw. interesariusze kontraktowi, których relacja z przedsiębiorstwem ustanowiona jest w wyniku formalnych stosunków biznesowych (ang. *contractual stakeholders*), do której należą klienci, kooperanci i konkurenci.

Trzecią grupę stanowią różne wspólnoty – instytucje społeczne i rządowe, których relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy (ang. *contextual stakeholders*) i wynika z chęci zaangażowania przedsiębiorstwa w projekty społeczne i ekologiczne poprzez wdrażanie koncepcji CSR – społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*).

Inny podział grup interesariuszy oparty jest na kryterium ich znaczenia dla firmy. Według tego podziału interesariuszy dzieli się na interesariuszy głównych (ang. *primary stakeholders*), tj. tych, których poparcie jest niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz interesariuszy drugorzędnych (ang. *secondary stakeholders*), tj. tych, których poparcie nie jest kluczowe z punktu widzenia perspektywy dalszego istnienia przedsiębiorstwa (Skalik 2006, 45).

Wg Roberta Freeman'a „... interesariusze to każda grupa lub osoba, która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja, realizując swoje cele” (Chodyński, 2011, 46). Po przeprowadzonej analizie Freeman wskazał na 7 podstawowych interesariuszy w działalności przedsiębiorstw, wymieniając w tej grupie: właścicieli, klientów, dostawców, pracowników, konkurencję, administrację rządową oraz społeczność.

Interesariuszy można dzielić także na: pozytywnych (zleceniodawcy przedsięwzięcia czy instytucje finansujące dany projekt) i negatywnych (kierownicy innych projektów rywalizujących o zasoby w ramach organizacji, konkurencję rynkową czy chociażby stowarzyszenia ekologiczne blokujące projekty budowlane), pierwszo- i drugoplanowych oraz pozostałych.

Stosuje się również podział na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Do **interesariuszy wewnętrznych** (internal stakeholders) zalicza się osoby, wobec których odpowiedzialność za wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie ponosi kierownik. Natomiast **interesariusze zewnętrzni** (external stakeholders) to ci, którzy wywierają wpływ działając w otoczeniu organizacji.

Wyróżnić można następujące kategorie interesariuszy (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, 355, Kasiewicz i in., 2006, 72–77):

Wewnętrzni:

- pracownicy – jako osoby odpowiedzialne za wykonanie danego przedsięwzięcia, a także za jego wdrożenie. Tworzą zespoły projektowe,
- związki zawodowe zajmujące się sprawami personalnymi w organizacji,
- udziałowcy i rady nadzorcze, którzy mają możliwości wywierania wpływu na organizację dzięki prawu do głosowania. Wprawdzie nie ingerują w sprawy prowadzenia organizacji, lecz czerpią zyski ze swoich akcji,
- kadra zarządzająca,
- rady nadzorcze.

Zewnętrzni:

- klienci, których rola polega na wymianie środków pieniężnych na wyroby lub usługi organizacji. Pod nazwą „klient” rozumie się różne instytucje i organizacje, a także osoby fizyczne,
- dostawcy zaopatrujący organizację w materiały, surowce, a także inne usługi,
- konkurenci, którzy poprzez swoją działalność korzystnie wpływają na rozwój organizacji stymulując ją do rozszerzania swej działalności, a także do uzyskiwania lepszych efektów,
- obecni właściciele przedsiębiorstwa (w przypadku grup kapitałowych stanowią oni niejako podmiot zewnętrzny),
- inwestorzy i potencjalni inwestorzy,
- władze państwowe i samorządowe, które kontrolują działania organizacji w celu ochrony interesu publicznego i zapewniają przestrzeganie zasad wolnego rynku,
- grupy szczególnych interesów, są to osoby zrzeszające się w grupy i szerzące swoje poglądy na temat określonego zagadnienia, wyrażające swoje opinie na dany temat,
- instytucje finansowe, takie jak np.: firmy ubezpieczeniowe, banki (wierzyciele) – z których organizacje czerpią środki finansowe na rozwój firmy, realizację projektu, itp.,
- media, które umożliwiają kontakt między zewnętrznymi i wewnętrznymi podmiotami rynku, pomagając w popularyzacji informacji o działaniach firmy, a także o realizacji projektu,
- twórcy polityki gospodarczej i strategii innowacyjności,

- inne grupy interesariuszy, do których należą pozostałe grupy osób zainteresowane daną organizacją lub projektem.

Skutecznym sposobem gwarantującym budowę pożądaných relacji z interesariuszami jest tworzenie i utrzymywanie relacji w ramach małych, reprezentatywnych grup. Kolejnym etapem rozwijania relacji z interesariuszami jest budowa porozumienia. Jest to prezentowanie punktu widzenia przedsiębiorstwa w konkretnych sprawach z uwzględnieniem oczekiwań i standardów interesariuszy. Po osiągnięciu konsensusu następuje okres intensywnej pracy nad podjętymi zobowiązaniami, który powinien zakończyć się ich realizacją (Grudzewski i in., 2009, 75).

Zamierzone kształtowanie i zwiększanie wartości organizacji ujmowane w aspektach zarządczych pozwala osiągnąć zadowalające zwroty nakładów inwestycyjnych dla udziałowców, a także zadowolenie pozostałych interesariuszy i wzrost dynamiki rozwoju. Zarządzanie wartością w podstawowym ujęciu kieruje zainteresowanie na maksymalizację wartości dla udziałowców. Koncepcja ta występująca pod angielską nazwą *Value Based Management* proponuje stosowanie narzędzi analitycznych oraz procesów do skupiania pojedynczych jednostek organizacji wokół tworzenia wartości dla akcjonariuszy (Dudycz, 2005, 18).

Współpraca przedsiębiorstwa z interesariuszami wyznaczona celami strategii i oczekiwaniami otoczenia organizacji ma na celu wzmocnienie przez firmę swego wizerunku i reputacji, a także stymuluje innowacje, kreuje kapitał społeczny (intelektualny) a także podstawy przedsiębiorczego i rozwojowego środowiska. Wszystkie te czynniki w dłuższym okresie prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firmy cieszące się dobrą reputacją mają zwiększoną zdolność do pozyskiwania kapitału, zdobywania dostępu do nowych rynków, przyciągania i utrzymywania utalentowanych kadr czy zmniejszenia fluktuacji kadr (Paliwoda-Matiolańska, 2005, 247).

Kolejną fazą budowy relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami jest prezentowanie osiągnięć – raportowanie działalności. Poprzez raporty (m.in. tematyczne: środowiskowy, finansowy czy zrównoważonego rozwoju) wykazuje się rezultaty prac a także planowane działania. Raporty należy winny być weryfikowane przez audytorów i ekspertów (pod względem realizacji strategii i osiągnięć) oraz otwarcie komunikowane interesariuszom. Relacje pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem są dwustronne, co oznacza, że przedsiębiorstwa mają również oczekiwania w stosunku do różnych grup interesariuszy. Interesariusze w swoich oczekiwaniach kładą główny nacisk na osiągnięcia kapitałowe, dla pracowników istotne są zarówno gwarancje zatrudnienia, bezpieczeństwo w miejscu pracy, jak również rozwój, szkolenia i nieustanne podnoszenie swoich kwalifikacji, natomiast klienci zwracają głównie uwagę na jakość produktów i usług, ich powszechną dostępność czy optymalną relację wartości produktów i usług do ceny. Charakterystyka finansowa przedsiębiorstwa nie ma w zasadzie dla nich większego znaczenia.

Zwrot nakładów dla interesariuszy może odznaczać się np. zwiększonym zadowoleniem klientów lub obniżonym ryzykiem transakcji handlowych dostawców. Zatem menedżerowie zarządzający organizacją nie powinni skupiać swojej uwagi na maksymalizacji wartości tylko dla udziałowców, lecz dla potrzeb długofalowego rozwoju rozdzielać ją na pozostałych interesariuszy, z zachowaniem strategicznej równowagi (Turek, 2006, 97).

Przepływ strumieni wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami jest podstawą budowania dobrej relacji i stanowi podstawową formę komunikacji dwukierunkowej. Poszczególne grupy interesariuszy mają różne potrzeby w obszarze informacji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania w otoczeniu przedsiębiorstwa. Kasiewicz i in. (2006, 74), wyróżnia następujące obszary zainteresowań:

Interesariusze wewnętrzni:

- aktywa niematerialne przedsiębiorstwa – sposoby ich definiowania,
- składniki kapitału intelektualnego – kategoryzacja aktywów niematerialnych,
- sposoby identyfikacji poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego – prezentacja i opis poszczególnych elementów i ich składników,
- sposoby pomiaru aktywów niematerialnych – zgodnie z zidentyfikowanymi kategoriami kapitału intelektualnego,
- sposoby prezentacji kapitału intelektualnego wewnątrz organizacji – z perspektywy potrzeb poszczególnych interesariuszy – schemat i zakres prezentacji,
- zarządzanie kapitałem intelektualnym na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa, skutkujące wzrostem jego wartości,
- raportowanie informacji o kapitale intelektualnym do otoczenia zewnętrznego,
- sposoby wyceny poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego, gwarantujące prawidłowe i rzetelne ujęcie wartości przedsiębiorstwa w celu prezentacji interesariuszom zewnętrznym.

Interesariusze zewnętrzni:

- sposoby identyfikowania składników aktywów niematerialnych,
- szczegółowość w pomiarze i wycenie,
- źródła informacji o wielkości i jakości aktywów niematerialnych wewnątrz przedsiębiorstwa,
- stopień realnego wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie,
- wpływ kapitału intelektualnego na obecną i przyszłą wartość przedsiębiorstwa oraz jego pozycję konkurencyjną,
- porównanie przedsiębiorstwa i jego zaangażowania w efektywność wykorzystania aktywów niematerialnych do działań konkurencji,

- stopień zależności przedsiębiorstwa od posiadanych składników kapitału intelektualnego,
- obszary ryzyka w zarządzaniu kapitałem intelektualnym,
- zależności pomiędzy podejściem do kapitału intelektualnego a przyjętym modelem biznesowym.

Koncepcja prowadzenia biznesu skierowana na interesariuszy jest sposobem zarządzania, w którym wszelkie procesy zarządcze podporządkowane są ciągłej restrukturyzacji oraz reorganizacji strategicznej realizowanej na potrzeby wzrostu wartości firmy (Jaki, 2004, 34). Odpowiednie i odpowiedzialne zarządzanie relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa przynosi wymierne korzyści, przejawiającemu się w zrównoważonym wzroście jego wartości. Dzięki właściwemu, dostosowanemu do specyfiki przedsiębiorstwa zarządzaniu relacjami i informacjami przekazywanymi interesariuszom wewnętrznym zewnętrznym, można np. minimalizować ryzyko związane ze strajkami pracowników jak również rotacją pracowników i niezadowolającą atmosferą pracy lub na przykład wprowadzać innowacje w wybranym obszarze przy udziale jednostek naukowo-badawczych i wsparciu jednostek otoczenia biznesu.

W roku 2008 Komisja ds. Kapitału Intelektualnego Europejskiej Federacja Stowarzyszeń Analityków Finansowych opracowała Zasady skutecznej komunikacji kapitału intelektualnego (ang. *Principles for Effective Communication of Intellectual Capital*), które do dzisiaj stanowią podstawowe normy raportowania. Aby przeprowadzić analizę, sprawozdawczość i wycenę standardu kapitału intelektualnego, konieczne jest podjęcie działań na wielu frontach. Przedsiębiorstwa muszą nie tylko nauczyć się analizować i zgłaszać swoje wartości niematerialne w sposób bardziej systematyczny, ale także analitycy finansowi i inwestorzy muszą być w stanie interpretować te dodatkowe informacje i skutecznie integrować je z istniejącymi procedurami wyceny (EFFAS CIC, 2009, 2).

Wśród 10 zaproponowanych zasad, opierających się na dotychczasowych badaniach w tej tematyce, wyróżniono (EFFAS CIC, 2009, 4–6; Mierzejewska, 2009, 67–68):

1. Przejrzyste odniesienie do kreowania wartości w przyszłości.

Wykorzystywane wskaźniki powinny wzmocnić podstawę decyzji zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wskaźniki, które są również wykorzystywane do zarządzania wewnętrznego, stanowią podstawę dla oceny sytuacji przez inwestorów, muszą zatem wykazywać wyraźne konkretne powiązanie z kreowaniem przyszłej wartości przedsiębiorstwa. Analitycy i inwestorzy są zainteresowani wskaźnikami bezpośrednio związanymi z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, czyli odzwierciedlającymi wyniki operacyjne i finansowe. Konieczne może być wyjaśnienie tego związku przez przedsiębiorstwo w sposób narracyjny, czyli z wykorzystaniem komentarzy. Ponadto idealny wskaźnik powinien być elastyczny i podatny na "modelowanie", umożliwiające włączenie go do ilościowych modeli wyceny.

2. Przejrzystość metodologii.

Przedsiębiorstwa powinny umieć wyjaśnić, w jaki sposób stworzyły zaproponowane w ocenie wskaźniki. „Łatwy do zmierzenia” często oznacza „łatwy do zrozumienia”, a tym samym skuteczny w obranej strategii komunikacji z rynkiem. Metoda obliczania powinna pochodzić z wewnętrznego systemu zarządzania, co zapewnia jej spójność. Dzięki takiemu podejściu korzyści wynikające z użycia wskaźnika przekraczają koszt uzyskania informacji.

3. Standaryzacja.

Przejrzysta metodologia ułatwia bardziej owocną dyskusję z analitykami na temat potencjału i wydajności przedsiębiorstw. Wynikające z tego głębsze zrozumienie z kolei umożliwia analitykom porównanie różnych zaproponowanych podejść wskaźnikowych. Siły rynkowe wywierają wpływ na wykorzystanie „najlepszej praktyki rynkowej” w obliczaniu i ujawnianiu wskaźników kapitału intelektualnego. Standaryzacja jest istotnym krokiem, ponieważ tylko znormalizowane wskaźniki niematerialne mogą być porównywane między przedsiębiorstwami, a jedynie wskaźniki porównawcze są naprawdę użyteczne w ocenie potencjału przedsiębiorstwa.

W zasadzie trzeciej zaproponowano również, aby standaryzacja wskaźników był charakteryzowana trzema poziomami szczegółowości: **wskaźniki na niskim** poziomie powinny mieć ogólne zastosowanie, tj. powinny być odpowiednie dla większości lub wszystkich sektorów i przedsiębiorstw; **wskaźniki na poziomie średnim** powinny być specyficzne dla określonego sektora (przy użyciu taksonomii sektorowej już szeroko wykorzystywanej w społeczności finansowej); **wskaźniki na najwyższym** poziomie powinny być charakterystyczne i dedykowane dla danego przedsiębiorstwa.

4. Spójność w czasie.

Drugim możliwym polem umożliwiającym porównanie dzisiejszych wartości wskaźników z wartościami historycznymi dla tego samego przedsiębiorstwa jest spójność na przestrzeni czasu. Oznacza to, iż wybrany zestaw wskaźników musi być jak najbardziej spójny w miarę upływu czasu. Kiedy przedsiębiorstwo decyduje się zastąpić wybrany wskaźnik, należy podać uzasadnienie (na przykład: dostosowanie go do zmiany strategii firmy). Dopóki standaryzacja nie rozwinię się w wystarczającym stopniu, istnieje ryzyko "zagrożenia moralnego ze wskaźnika", czyli manipulacji wskaźnikami. Raportowanie kapitału intelektualnego nie powinno opierać się na doborze wygodnych i dobrze prezentujących przedsiębiorstwo wskaźników.

5. Kompromis między poufnością a jawnością informacji.

Bezwarunkowe ujawnianie informacji na temat kapitału intelektualnego może w niektórych przypadkach powodować niekorzystną sytuację w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej i strategicznej dla przedsiębiorstwa wiedzy. Istotnym dla przedsiębiorstwa jest poszukiwanie równowagi między

potrzebą a chęcią ujawniania informacji o składnikach kapitału intelektualnego. Ujawnianie tego typu informacji powinno zawsze być poprzedzone roztropnym, wewnętrznym procesem decyzyjnym w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym.

6. Spójność interesów między przedsiębiorstwem a inwestorami.

Postęp w ujawnianiu kapitału intelektualnego można osiągnąć jedynie poprzez kompromis pomiędzy interesami przedsiębiorstwa, dostarczającego coraz więcej informacji o coraz lepszej jakości na potrzeby interesariuszy zewnętrznych oraz inwestorów, którzy wykorzystują przekazane informacje na potrzeby przygotowywanych ram wyceny wartości przedsiębiorstwa. Osiągnięcie idealnej spójności jest z całą pewnością trudne, ale wszyscy interesariusze powinni pracować nad osiągnięciem akceptowanego przez wszystkie strony kompromisu, z uwzględnieniem kosztów i korzyści z tym związanych. Istotną rolę w osiąganiu spójności odgrywa zasada kompromisu między poufnością a jawnością informacji.

7. Zapobieganie nadmiernemu gromadzeniu informacji.

Analitycy i inwestorzy na co dzień mają do czynienia ze znacznym strumieniem informacji. Podobnie dzieje się w przypadku informacji na temat kapitału intelektualnego, jednakże informacje te powinny być skoncentrowane na najważniejszych, z perspektywy interesariuszy, wskaźnikach. Przy zapewnieniu zasady spójności, analitycy i inwestorzy będą mogli pracować z niezbędnymi informacjami i ściśle integrować je z ich ramami prowadzonej wyceny. Uzyskiwana wiedza musi mieć charakter jakościowy i być użyteczną w prowadzonych analizach i wycenach.

8. Niezawodność i odpowiedzialność.

Informacje o kapitale intelektualnym, jak i wszystkie inne dotyczące działalności przedsiębiorstwa, powinny oczywiście odzwierciedlać „prawdziwą” sytuację. Zarówno wybór wskaźników, jak i obliczanie ich wartości powinny w sposób obiektywny dokonywać prezentacji i charakterystyki potencjału i kondycji przedsiębiorstwa. Ponadto wartości wskaźników powinny być weryfikowalne: powinno być możliwe śledzenie źródeł informacji w celu sprawdzenia dokładności ujawnień (co również implikuje potrzebę stosowania zasady 2 dotyczącej przejrzystych metod obliczania wskaźników). Przekazywane do otoczenia informacje o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa powinny być prawdziwym i uczciwym wyrażeniem istniejącego wewnętrznego systemu pomiarowego lub wynikiem niestandardowej, przejrzystej oceny. Te ostatnie mogą być prowadzone wewnętrznie lub przez strony trzecie.

9. Ocena ryzyka.

Dla wskaźników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, powinna zostać również przeprowadzona ocena ryzyka związanego z każdym wskaźnikiem. Dzięki takiemu podejściu następuje identyfikacja możliwych, przyszłych zdarzeń i związanych z nimi prawdopodobieństwem wystąpienia zagrożenia

dla wydajności operacyjnej, a tym samym wyników przedsiębiorstwa. Na przykład, w odniesieniu do kapitału ludzkiego odnosi się to do ryzyka, że kluczowi pracownicy opuszczają firmę. Ryzyko jest oczywiście wyższe, gdy taki kluczowy personel posiada poufną, strategiczną wiedzę.

10. Sposób (miejsce i termin) informowania o kapitale intelektualnym.

Informacje na temat kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa powinny być przekazywane za pośrednictwem zarówno wydajnych, jak i skutecznych kanałów komunikacyjnych z odpowiednio zaplanowaną częstotliwością. Właściwym podejściem do publikowania informacji o kapitale intelektualnym jest wykorzystanie raportów rocznych, poprzez zamieszczenie w nich odpowiednich komentarzy i analiz. Informacja o wskaźnikach dotyczących kapitału intelektualnego mogą i powinny być prezentowane tam, gdzie jest to konieczne, aby wyjaśnić ich znaczenie i utworzyć powiązanie z przyszłym tworzeniem wartości przedsiębiorstwa. Innym sposobem na informowanie o kapitale intelektualnym jest przygotowanie osobnej publikacji w całości dedykowanej tylko temu zagadnieniu.

Przedstawione zasady, dekalog komunikacji wiedzy o kapitale intelektualnym, stanowią narzędzie wspierające pomiar, ujawnianie i wycenę kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, dzięki któremu przyzwyczajają się ono do efektywnego mierzenia i zarządzania swoimi wartościami niematerialnymi, zwiększając w ten sposób efektywność alokacji zasobów wewnętrznych. Nie jest to zdanie proste, z uwagi na fakt, iż aktywa niematerialne nie spełniają warunków przypisanych stricte do zasobów materialnych, ponieważ (Caputa, 2008, 17–18):

- w większości przypadków mają wartość subiektywną dla różnych osób, nawet w perspektywie całego przedsiębiorstwa, z uwagi na zróżnicowane poziomy organizacyjne,
- istnieje szczególna trudność w zakresie ich wyodrębnienia, ponieważ zasoby te tworzą swoją wartość tylko w połączeniu z innymi zasobami. W konsekwencji indywidualnie nie mogą być przedmiotem transakcji. Ich wartość jest nieodłącznie związana z wartością przedsiębiorstwa (np. lojalność klientów, wizerunek marki),
- wywierają najczęściej pośredni wpływ na osiągnięty wynik finansowy jednostki, poprzez złożony łańcuch zidentyfikowanych zależności przyczynowo-skutkowych.

W obliczu zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw będących efektem globalnych zmian i przestrzeni prowadzenia biznesu, tradycyjny system rachunkowości, rozumiany jako kompleksowy system: identyfikacji, pomiaru, przetwarzania i przekazywania informacji finansowych o sytuacji majątkowej i osiągniętych przez przedsiębiorstwo wynikach, w coraz mniejszym stopniu dostarcza przydatnej i wystarczającej informacji dla szeroko pojętego grona wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy (Chojnacka, Wiśniewska,

2015, 36). Współczesny księgowy nie dokonuje wyceny zasobów wiedzy kontrolowanych przez przedsiębiorstwo, nie ujawnia ich w księgach rachunkowych, nie przedstawia ich w sprawozdaniu finansowym, a więc jednocześnie skutecznie uniemożliwia analizę ekonomiczno-finansową tych zasobów oraz ich interpretację na potrzeby procesu decyzyjnego. (...) klasyczną rachunkowość finansową oraz pokrewne jej dyscypliny naukowe, tj. analizę finansową, finanse przedsiębiorstwa, rachunkowość zarządczą, controlling itp. charakteryzuje swoisty kapitałocentryzm (Niemczyk, 2014, 50).

Obserwowana w praktyce gospodarczej koncentracja na zasobach niematerialnych skutkowałą zmianami w szeroko pojętym procesie zarządzania przedsiębiorstwem, m. in. w sprawozdawczości zasobów niematerialnych. Oczywista konieczność pomiaru posiadanego kapitału intelektualnego jest związana głównie z podnoszeniem jakości wewnętrznego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, ale również poprawą zewnętrznego raportowania oraz potrzebami statutowymi i transakcyjnymi (Urbanek, 2008, 83).

Aktualnie wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza te działające duże oraz działające na różnorodnych rynkach oraz notowane na giełdzie, podejmują się wdrażania zmian w zakresie rocznego raportowania (przykładowo Grupa Żywiec od roku 2017 opracowuje „Sprawozdania na temat informacji niefinansowych Grupy Żywiec S.A. oraz Grupy Kapitałowej Żywiec S.A.”). Należy jednak zaznaczyć, że wymaga to dodatkowych działań w ramach systemu ewidencyjnego w przedsiębiorstwie, ponieważ istniejące uregulowania rachunkowości finansowej nie stanowią podstawy do ewidencjonowania i raportowania większości składników i elementów aktywów niematerialnych (Chojnacka, Wiśniewska, 2015, 56).

Tego rodzaju raporty, zawierają zarówno elementy wskazane przepisami prawa, ale dobrowolnie ujawnienie informacje dotyczące kapitału intelektualnego. W uwagi na ich niekwantyfikowany charakter, w większości przypadków, stanowią informacje pozafinansowe, prezentowane w sposób opisowy. W wielu organizacjach raporty te prezentowane są w formie ogólnego sprawozdania z działalności, w których ujmowane są informacje na temat poszczególnych elementów zidentyfikowanych w strukturze kapitału intelektualnego. Doskonałym przykładem są w tym przypadku uczelnie, które obok sprawozdań finansowych opracowują „Sprawozdania Rektora z działalności uczelni”, publikowane w Biuletynie Informacji Publicznej. Raporty te koncentrują się na prezentacji obszarów: badawczego oraz dydaktycznego, w perspektywie wartości niematerialnych jakie tworzą wizerunek uczelni w otoczeniu i mają decydujące znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych.

Według Lesława Niemczyka (2013, 15) powstanie włącznie do systemu rachunkowości finansowej ewidencji elementów kapitału intelektualnego jest koniecznością, ponieważ koncepcja ewidencji kapitału intelektualnego jest najbliższa wartościom niematerialnym i prawnym, a według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości – wartościom niematerialnym (2013, 98).

W roku 2014 Parlament Europejski wprowadził dyrektywę 2014/95/UE zmieniającą dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy (www10). W przepisach dyrektywy wskazano, iż „niektóre duże jednostki powinny przygotowywać oświadczenie na temat informacji niefinansowych zawierające informacje dotyczące przynajmniej kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. Sprawozdanie takie powinno zawierać opis polityki, wyników oraz ryzyka związanych z tymi sprawami oraz powinno być włączane do sprawozdania z działalności danej jednostki. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych powinno też zawierać informacje na temat procesów należytej staranności wdrażanych przez jednostkę, również – w stosownych przypadkach i na zasadzie proporcjonalności – w odniesieniu do jej łańcuchów dostaw i podwykonawców, w celu identyfikacji obecnego lub potencjalnego negatywnego wpływu, zapobieżenia mu lub złagodzenia go” (www10., 2).

Uchwalenie zaprezentowanej dyrektywy skutkowało koniecznością dostosowania ustawy o rachunkowości oraz wielu rozporządzeń z obszaru raportowania informacji o jednostce. Zgodnie z artykułem 49b z jednolitego tekstu Ustawy o rachunkowości (www11., 43):

„Jednostka... będąca spółką kapitałową, spółką komandytowo-akcyjną lub taką spółką jawną lub komandytową, której wszystkimi współnikami ponoszącymi nieograniczoną odpowiedzialność są spółki kapitałowe, spółki komandytowo-akcyjne lub spółki z innych państw o podobnej do tych spółek formie prawnej, pod warunkiem że w roku obrotowym, za który sporządza sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym ten rok przekracza następujące wielkości:

1. 500 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty, oraz
2. 85 000 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego lub 170 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,

– zawiera dodatkowo w sprawozdaniu z działalności – jako wyodrębnioną część – oświadczenie na temat informacji niefinansowych.”

Ustawodawca, bazując na przepisach z dyrektywy europejskiej wskazał, iż oświadczenie na temat informacji niejawnych powinno obejmować (www10., 4–5, por. www11., 43):

- 1) zwięzły opis modelu biznesowego jednostki;
- 2) kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki;
- 3) opis polityk stosowanych przez jednostkę w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw czło-

wieka oraz przeciwdziałania korupcji, a także opis rezultatów stosowania tych polityk;

- 4) opis procedur należytej staranności – jeżeli jednostka je stosuje w ramach polityk, o których mowa w pkt. 3;
- 5) opis istotnych ryzyk związanych z działalnością jednostki mogących wywierać niekorzystny wpływ na zagadnienia, o których mowa w pkt. 3, w tym ryzyk związanych z produktami jednostki lub jej relacjami z otoczeniem zewnętrznym, w tym z kontrahentami, a także opis zarządzania tymi ryzykami.”

2.4. Istota zarządzania kapitałem intelektualnym

Zarządzanie jest ugruntowane w naturze nowoczesnej gospodarki przemysłowej i potrzebach nowoczesnego przedsiębiorstwa, któremu powierza swe zasoby produktywne zarówno ludzkie, jak i materialne. Wyraża wiarę w możliwości kontrolowania środków egzystencji ludzkiej poprzez systematyczne organizowanie posiadanych zasobów ekonomicznych.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w ujęciu ogólnym sprowadza się do:

- identyfikacji,
- pomiaru,
- wykorzystania i rozwoju ukrytego potencjału przedsiębiorstwa.

Efektywność zarządzania zależy w dużej mierze od stopnia realizacji wymienionych działań. Zarządzanie kapitałem intelektualnym generuje wiele różnorodnych zadań, a sposób ich realizacji uzależniony jest od specyfiki danej firmy. Dotyczy to: misji, strategii, polityki, zaawansowania w diagnozowanie kapitału intelektualnego, posiadanych możliwości organizacyjnych i finansowych. Przedsiębiorstwo musi określić jak rozumie kapitał intelektualny, określić jego składniki oraz stworzyć skuteczny system zarządzania nimi.

2.4.1. Funkcje zarządzania kapitałem intelektualnym

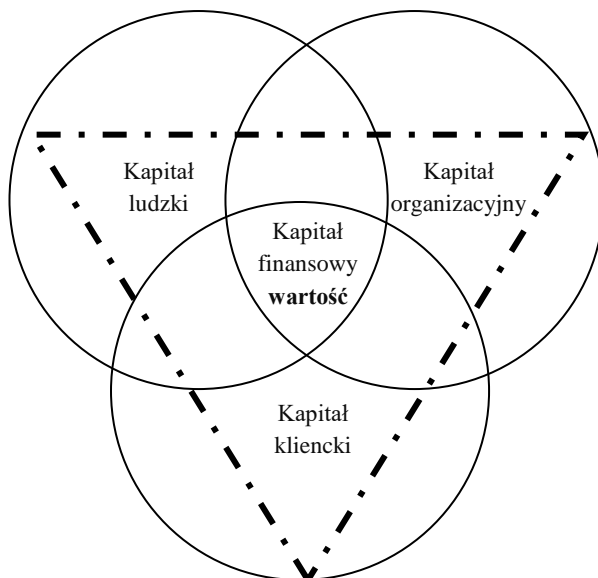
Proces zarządzania kapitałem intelektualnym jest równie ważny jak zarządzanie kapitałem rzeczowym czy finansowym. Składa się on z sześciu rodzajów działań (Fazłagić, 2009, 79):

- rozwinięcie polityki dotyczącej kapitału intelektualnego, które ma pomóc w osiągnięciu celów firmy, obecności na miejscu zasobów kapitału intelektualnego w danym czasie i w miarę jak będą one potrzebne,
- zrozumienie przez każdego członka organizacji tego procesu oraz roli odgrywanej przez nich w dążeniu do sukcesu,
- sprawdzenie kapitału intelektualnego opierające się na raporcie na temat statusu porządkowego kapitału intelektualnego oraz zalecenia dotyczące restrukturyzacji kapitału intelektualnego,
- udokumentowanie i przechowywanie w bazie danych dotyczących kapitału intelektualnego np. przez użycie systemu komputerowego,

- pilnowanie kapitału intelektualnego, czyli jego ochrona przez np. środki prawne, środki zwiększające motywację oraz środki oparte na marketingu,
- wzrost i odnawianie kapitału intelektualnego np. przez stworzenie kultury firmy, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą oraz jej zdobywanie wewnątrz firmy,
- szerzenie kapitału intelektualnego poprzez dużą rolę kultury firmy.

Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych to integracja dziedzin: zarządzania jakością, zarządzania informacją, zarządzania strategicznego oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą dotyczą podobnych zagadnień ukierunkowanych na „poszukiwanie niematerialnych źródeł wartości w organizacjach nastawionych na zysk oraz nienastawionych na zysk. (Fazłagic, 2009, 79–80). W działalności rynkowej każdej organizacji kluczową rolę odgrywa kapitał finansowy, który można uznać za wartość uzyskaną jako rezultat sprawnej i skutecznej integracji wszystkich elementów kapitału intelektualnego. Platforma wartości powstała dzięki zespołowi Armstrong i Saint-Onge, który zaproponował podejście integrujące wszystkie składniki: ludzki, strukturalny i kliencki. Propagowali oni wizję wzajemnego przenikania się elementów kapitału intelektualnego oraz wspierania w dążeniu do realizacji celów organizacji. W efekcie tego współdziałania uzyskiwana jest część wspólna w postaci kapitału finansowego (rysunek 2.2.).

Osiągnięta wartość przedsiębiorstwa jest „skutkiem relacji zachodzących między wszystkimi składnikami, elementami oraz kategoriami” (Kasiewicz i in., 2006, 87), jakie wyróżnia się w ramach koncepcji kapitału intelektualnego. Stopień ich integracji jest w tym przypadku kluczowy dla wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.



Źródło: (Edvinsson, Malone, 2001, 106).

Rys. 2.2. Koncepcja Platformy Wartości

2.4.2. Wpływ zarządzania kapitałem intelektualnym na organizację

Coraz częściej zasobem strategicznym organizacji stają się wiedza i umiejętności organizacji, w tym szczególnie umiejętności reakcji na zmiany w otoczeniu. Istotnym walorem wiedzy jest jej ciągła zmienność w czasie, nieustanne unowocześnianie i rozszerzanie zdobytych wiadomości, kompetencji i umiejętności. Wiedza nie jest stała, może stać się przestarzała lub nieaktualna. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji rynkowej zależy od właściwego podejścia do wiedzy i odpowiedniego administrowania (Szyjewski i in., 2003, 226–227). Podstawą zarządzania wiedzą jest założenie, że każdy pracownik wie i umie coś, co może być pomocne dla sprawnego funkcjonowania firmy (Knap-Stefaniuk, 2004, 23).

Kapitał intelektualny jest tego typu zasobem niematerialnym, który wymaga ciągłego wzmacniania i doskonalenia, na co wpływ ma niewątpliwie odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem. Sprawność i elastyczność w działaniu menedżerów, ich szybka odpowiedź na potrzeby rynku jest uzależniona w dużej mierze od zaangażowanego w proces rozwoju kapitału a także od stopnia praktycznego wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, 47).

Sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie ma na celu zwiększenie jego konkurencyjności na rynku poprzez osiągnięcie maksymalnych korzyści. Umiejętność dostrzeżenia przez kadre kierowniczą znaczenia kapitału intelektualnego w kreowaniu wizerunku organizacji ma ewidentny

wpływ na jej rozwój i perspektywy. Działalność marketingowa ukierunkowana obecnie na holistyczną wizję klienta i spełnianie oczekiwań rynku wymaga od nowoczesnych organizacji „wysiłku intelektualnego” związanego z właściwym, efektywnym wykorzystaniem wiedzy o rynku, stanowiącej najważniejszy zasób w procesie budowania przewagi konkurencyjnej (Mroziewski, 2008, 29).

Wśród efektów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach można wyróżnić (Ćwiklicki, 1999, 23):

- efektywne wykorzystanie zgromadzonej wiedzy,
- eliminację możliwości ponownego popełniania tych samych błędów,
- lepsze dostosowywanie tematów szkoleń do potrzeb przedsiębiorstwa (eliminowanie przypadków wysyłania pracowników na szkolenia, w trakcie których pozyskują wiedzę i umiejętności zupełnie niewykorzystywane w pracy), określenie wymagań wiedzy i pozostałych elementów kompetencji do skutecznej realizacji przyjętej strategii,
- zachęcanie do innowacyjności,
- zwiększenie wartości kapitału intelektualnego,
- lepsze wykorzystanie środków informacyjno-technicznych.

Efekty oddziaływania kapitału intelektualnego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa można rozpatrywać także w perspektywie krótko-, średnio- i długookresowej (Bal-Woźniak, 2010, 202–204):

- perspektywa krótkookresowa – skutkiem w krótkim czasie są innowacje organizacyjne, doskonalenie metod pracy, przyspieszenie realizacji działań bieżących,
- perspektywa średniookresowa – skutkuje innowacjami procesowymi, zwiększa efektywność działań w oparciu o redukcję kosztów,
- perspektywa długookresowa – w długim okresie warunkuje zdolność do wprowadzania alternatywnych technologii i nowych produktów.

Warto zauważyć, że specjalistyczna wiedza i doświadczenie kierowników oraz organizacyjny potencjał, który umożliwia ich uruchomienie wewnątrz przedsiębiorstwa przyczyniają się do wzrostu i strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa (Wawrzyniak, 1999, 15–16). Zwiększenie łącznej efektywności poszczególnych elementów kapitału intelektualnego, można wyjaśnić bazując na efektach: naukowo-badawczym, pracowniczym, alokacji oraz dyfuzji (Matysiak, 2000, 527).

Efekt naukowo-badawczy osiągniany jest dzięki postrzeganiu kapitału intelektualnego jako źródła postępu technicznego, który podnosi wydajność wszystkich czynników organizacji, w tym kapitału ludzkiego, kapitału procesów, działalności marketingowej czy produkcyjnej.

Efekt pracowniczy, jest to efekt tzw. produktywności własnej, który znajduje swój wyraz w zwiększonej efektywności pracownika lepiej wykształconego,

zwłaszcza w sytuacji wykorzystania zaawansowanej technologii i złożonych technik produkcyjnych.

Efekt alokacyjny ujawnia się w momencie, gdy wyższy poziom kapitału intelektualnego pozwala na trafniejsze podejmowanie decyzji, lepsze wykorzystanie informacji, a w konsekwencji na optymalizację krańcowej wartości uzyskiwanych przez poszczególne czynniki kapitału intelektualnego, składające się na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Efekt dyfuzji wyższy poziom edukacji w obszarze koncepcji kapitału intelektualnego i jego znaczenia dla przedsiębiorstwa, wpływa pozytywnie na wzrost akceptowalności zmian technologicznych czy organizacyjnych. Wyzwała i kreuje postawy przedsiębiorcze, przyspiesza tworzenie i wprowadzanie innowacji do procesów gospodarowania oraz rozpowszechnianie się nowych technologii. Kapitał intelektualny podnosi zdolność danego obszaru do przyciągania i absorpcji zewnętrznych rozwiązań, inwestycji czy elementów zewnętrznego kapitału.

2.4.3. Kapitał intelektualny w nowoczesnych organizacjach

Obecna gospodarka wymusza niejako na przedsiębiorstwach funkcjonowanie w oparciu o osiągnięty poziom wiedzy. Istotnymi cechami zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem stało się nie tylko wytwarzanie i dystrybucja lecz także wykorzystanie wiedzy (odpowiedniego zasobu wiadomości), która stała się zasadniczym zasobem funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw. Wiedza jest bardzo poważnym zasobem w każdej organizacji, stanowi ona drogę do zmian, wyboru wartości, szans życiowych, wyboru drogi kształcenia (Borucka, Gembalczyk, Chudziak, 2003, 239).

Wiedza, umiejętności oraz doświadczenie stanowią szansę na sukces rynkowy przedsiębiorstwa, niejednokrotnie stają się kluczowym czynnikiem tworzenia wartości w organizacji bardziej istotnych niż kapitał finansowy (Skrzypek, 2017; Skuza, 2003, 202).

Wiedza, jako jeden z priorytetowych instrumentów konkurowania, którego znaczenie na globalnym rynku nieustannie wzrasta, wymaga stosowania dopasowanych do specyfiki organizacji koncepcji, wśród których jedną z najważniejszych jest właściwe zarządzanie i optymalna organizacja kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Rogowski, 2006, 64).

Specjalistyczna wiedza i doświadczenie jak również organizacyjny potencjał, który umożliwia ich uruchomienie wewnątrz organizacji przyczyniają się do wzrostu i strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa (Wawrzyniak, 1999, 15–16). Typowy podział obejmuje cztery podstawowe rodzaje wiedzy (Rogowski, 2006, 64):

- wiedza typu *know-what*, która bazuje się na faktach, będąca w zasadzie rozszerzoną, rozbudowaną wersją informacji,
- wiedza typu *know-why*, będąca wiedzą interpretującą rzeczywistość, odnoszącą się do ogólnych zasad i norm istnienia określonych zjawisk,

- wiedza typu *know-how*, odnosi się do kwalifikacji poszczególnych ludzi a także całych zespołów pracowniczych przy wykonywaniu określonych zadań;
- wiedza typu *know-who*, określająca posiadacza konkretnych umiejętności.

Istotną cechą wiedzy jest jej podatność na aktualizację, ciągła zmienność, może ona ulegać zmianie, aktualizacji lub dezaktualizacji. Zmienność wiedzy powoduje, że przestaje być ona aktualna, brakuje coraz częściej wzorców odniesienia, z czym wiąże się kryzys prymarnych wartości, norm społecznych, etycznych, moralnych, stosunków międzyludzkich, rozdzźwięk pomiędzy postępowaniem technicznym, a światem kultury (Szyjewski i in., 2003, 226–227).

Wiedza jest zdolnością do efektywnego działania, stanowi rolę strategicznego zasobu każdego przedsiębiorstwa, jest ona obecnie podstawą nowoczesnego biznesu, bez niej inne zasoby pozostają niewykorzystane w odpowiednim stopniu, są potencjalne, lecz nie zawsze realne, dzieli się ona na kilkadziesiąt obszarów, jednym z nich jest szeroko pojmowany kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wiedza z tego zakresu, właściwie używana i aktualizowana, stanowi w przypadku organizacji kluczowy element uzyskania przewagi konkurencyjnej, tworzenia strategii, osiągania sukcesu. Właściwe zarządzanie zasobami kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa umożliwiają sprawne, szybkie, a także skuteczne reakcje na wyzwania rynku.

Niektóre elementy kapitału intelektualnego, takie jak wiedza, doświadczenie i umiejętności, należy wykorzystywać i aktualizować na co dzień, w przeciwnym przypadku mogą zanikać. Cechą charakterystyczną kapitału intelektualnego człowieka jest możliwość ulegania deprecjacji (Mikuła i in., 2002, 47).

Podstawą zarządzania wiedzą jest założenie, że każdy pracownik wie i umie coś, co może być pomocne dla sprawnego funkcjonowania firmy (Knap-Stefaniuk, 2004, 23).

Zarządzanie zasobami wiedzy (ang. *knowledge resources management*) i kreowanie kapitału intelektualnego (ang. *intellectual capital creation*) winny być postrzegane jako komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się procesy, gdyż kapitał intelektualny jest uboczną i wynikiem sprawnego wykorzystywania wiedzy w praktyce. Przedsiębiorstwa, które funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy muszą bezwzględnie poszukiwać nowych aspektów zarządzania, które w maksymalnym stopniu koncentrują się na absorpcji informacji a także wiedzy, doskonaleniu strategicznych kompetencji, rozwijaniu wiedzy i kwalifikacji pracowników, wspieraniu organizacyjnego uczenia się oraz kreowania nowych rozwiązań organizacyjnych (Mroziewski, 2008, 29).

Można powiedzieć, że kapitał ludzki to wiedza, a także umiejętności i możliwości każdej jednostki mające wartość rynkową dla przedsiębiorstwa (Jaki, 2000, 141–142). Należy zauważyć, że sami pracownicy nie stanowią kapitału ludzkiego, lecz ich kultura, relacje i wartości oparte o wiedzę. (Skuzza, 2003, 202) W związku z tym istotnym jest, by każde przedsiębiorstwo chcąc zapewnić

sobie dobrą pozycję na rynku i ciągły rozwój, winno rozpoznać bieżące i newralgiczne potrzeby szkoleniowe swoich pracowników, gdyż solidnie przygotowane plany szkoleniowe przyczyniają się do podnoszenia efektywności funkcjonowania firmy (Rybak, 2003, 49).

Niezwykle istotnym elementem uczącej się organizacji jest zagwarantowanie pracownikom odpowiednich warunków sprzyjających rozwojowi kapitału intelektualnego, a także swobody kreowania własnych pomysłów i innowacji przez pracowników (Probst i in., 2002, 149–152).

Podstawową rolę w organizacji postrzeganej z perspektywy wiedzy odgrywa możliwość odpowiedniego tempa uczenia się organizacji, a także jej pracowników, którzy winni cechować się następującymi właściwościami (Mikuła, 2001, 52):

- budowanie wspólnej wizji przyszłości, co oznacza aktywne uczestniczenie w procesie zespołowego tworzenia strategii organizacji,
- mistrzostwo osobiste, określające wyjątkowo wysoki poziom sprawności działania wykraczającego poza określony zakres obowiązków, co oznacza, że pracownicy powinni cechować się tzw. „nadmiarem zdolności”,
- myślenie systemowe, charakteryzujące się umiejętnością holistycznego pojmowania całości aktywności i funkcjonowania organizacji, a nie jedynie analitycznego rozpatrywania osobno każdego elementu składowego działalności przedsiębiorstwa,
- umiejętność odkrywania i analizowania „modeli myślowych” czyli uogólnień, wizerunków, pojęć często abstrakcyjnych, które mają wpływ na sposób pojmowania i rozumienia otoczenia, zarówno bliższego jak i dalszego. W pojęciu tym zawiera się również otwartość na samodoskonalenie i krytyczny wpływ innych ludzi,
- zespołowe uczenie się, skonkretyzowane w umiejętności udziału w procesach zespołowego uczenia się, przyjmowania krytycznej postawy i odrzucania z góry narzuconych założeń oraz prowadzenia dialogu.

Kapitał intelektualny jest ekonomicznym źródłem i skutkiem osiągania celów pro wzrostowych i prorozwojowych przedsiębiorstwa. Wosiek (2010, 238–239) zidentyfikowała trzy obszary postrzegania istotnej roli kapitału intelektualnego w funkcjonowaniu nowoczesnych przedsiębiorstw. Po pierwsze, zasoby kapitału intelektualnego należy traktować jako ważny wkład w realizację standardowej funkcji produkcji, który obok innych czynników wytwórczych przyczynia się do wzrostu produktu (np. komunikacja dwukierunkowa z kapitałem klienckim, zaangażowanie kapitału ludzkiego, dzięki realizowanym inwestycjom w rozwój kompetencji i nowych umiejętności).

Po drugie, zintegrowane elementy kapitału intelektualnego występują w roli czynnika wpływającego na wzrost produktywności innych zasobów wytwórczych. Ten obszar wpływu kapitału intelektualnego jest ściśle związany z funkcjonowaniem w jego strukturze kapitału innowacji, który związany jest silnie

z procesami postępu technicznego, których źródłem jest kompleksowo postrzegana koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym.

Po trzecie, kapitał intelektualny determinuje zwiększanie możliwości pozostałych czynników wytwórczych. Jest to efektem oddziaływania związanego ze sprzężeniami zwrotnymi mającymi miejsce pomiędzy poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego (np. pozytywny kapitał ludzki przekłada się na wyższą efektywność procesów marketingowych, kapitał klientów inspiruje inwestycje w nowe technologie i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, itp.).

Istota zarządzania kapitałem intelektualnym stanowi prezentację odniesienia tradycyjnych funkcji zarządzania do koncepcji kapitału intelektualnego. Efekty oddziaływania kapitału intelektualnego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest ściśle związane z funkcjami zarządzania kapitałem intelektualnym oraz ich realnym wpływem na tworzenie wartości. W tym kontekście zaprezentowana została Platforma Wartości integrująca wszystkie elementy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Charakterystyka elementów kapitału intelektualnego podjęta w kolejnym rozdziale obejmuje prezentację różnych podejść do struktury kapitału intelektualnego.

Jako podstawowy przyjęty został model wartości rynkowej Skandii, obejmujący: kapitał ludzki, ze szczególnym uwzględnieniem indywidualnego potencjału intelektualnego oraz czynników kreowania zaangażowania i lojalności pracownika; kapitał rynkowy, w podziale na kapitał klientów, kontrahentów i konkurencji; kapitał organizacyjny, zaprezentowany w podziale na kapitał procesów, z przybliżeniem pojęcia zarządzania procesami w kontekście ciągłego doskonalenia oraz kapitał innowacji, w którym dokonana została charakterystyka pojęcia innowacyjność oraz jego wpływu na rozwój przedsiębiorstwa.

Rozdział 3. Charakterystyka elementów kapitału intelektualnego

Dyskusja nad ostateczną strukturą kapitału intelektualnego, będzie wiecznie zielonym obszarem rozważań, gdyż cechuje ją ścisły związek z ciągłym postępem technologicznym, informatycznym i rozwojem społeczeństwa. Sprawia to, iż kapitał intelektualny organizacji musi być w swojej strukturze elastycznie reagujący na otoczenie. Zatem nie istnieje jedna standardowa, uniwersalna definicja, jeden sposób pomiaru, szacowania wartości kapitału intelektualnego. Pomimo tego, iż jest wiele podejść do kapitału intelektualnego, jedno stwierdzenie jest wspólne – zarządzanie tym kapitałem jest istotne w tworzeniu wartości i budowaniu przewagi konkurencyjnej (Krawczyk-Sokołowska, 2009,100).

Polscy autorzy (Bratnicki, Strużyna, 2001, 70) zaproponowali trójdzielną koncepcję kapitału intelektualnego, proponując model kapitału intelektualnego, składający się z trzech obszarów: kapitału społecznego, kapitału ludzkiego i kapitału organizacyjnego. Na **kapitał organizacyjny** składa się struktura wewnętrzna, obejmująca nie tylko strukturę organizacyjną, ale także cały system działania organizacji, w tym jej kulturę organizacyjną, wewnętrzne procesy oraz własność intelektualną. Wśród komponentów kapitału organizacyjnego wyróżnia się ponadto: strukturę zewnętrzną, czyli wszelkiego rodzaju powiązania z podmiotami działającymi w otoczeniu organizacji oraz kapitał rozwojowy, obejmujący proces tworzenia strategii oraz organizacyjne uczenie się, zdolność do działalności innowacyjnej i gotowość do zmian. **Kapitał ludzki** tworzony jest przez: kompetencje, motywacje i zręczność intelektualną. Ostatnią wyróżnioną kategorią kapitału intelektualnego jest **kapitał społeczny**. Obejmuje on: kapitał strukturalny, kapitał poznawczy oraz wymiar stosunków międzyludzkich.

Rozbudowaną strukturę kapitału intelektualnego zaproponował zespół Edvinsson i Malone (rysunek 3.1.), bazując na modelu wartości rynkowej Skandii⁹.

WARTOŚĆ RYNKOWA	Kapitał finansowy				
	Kapitał intelektualny	Kapitał ludzki			
		Kapitał strukturalny	Kapitał kliencki		
			Kapitał organizacyjny	<i>Kapitał procesów</i>	<i>Kapitał innowacji</i>

Źródło: (Edvinsson, Malone, 2001, 45).

Rys. 3.1. Model wartości rynkowej Skandii – geneza struktury kapitału intelektualnego

⁹ szwedzka firma działająca w sektorze usług finansowych www.skandia.se/

Jedną z definicji koncepcji struktury kapitału intelektualnego jest propozycja zespołu: Warschat, Wagner i Hauss, która wskazuje na równoprawne funkcjonowanie (Skrzypek, 2007, 4):

- kapitału ludzkiego (kwalifikacje, kompetencje, relacje międzyludzkie i struktury nieformalne, przywództwo i motywacja, realizacja potrzeb),
- kapitału rynkowego (relacje z klientami, relacje z dostawcami, relacje z pozostałymi uczestnikami rynku, działalność marketingowa i public relations, inne relacje rynkowe,
- kapitału innowacyjnego (stały rozwój i procesy doskonalenia, przedsiębiorczość, kreatywność, kultura proinnowacyjna, nowoczesne technologie),
- kapitału organizacyjnego (technologia, procesy, posiadana infrastruktura, kultura organizacyjna, wybrane style zarządzania, sieć komunikacji).

Analiza przeglądu składników kapitału intelektualnego wg różnych autorów zaprezentowanych w tabeli 1.2., skłania ku wnioskowi, że przyjęta struktura kapitału intelektualnego stanowi model będący efektem wielu lat badań naukowych w tym zakresie. Nie można jednak uznać jej za ostateczną, bowiem nowa rzeczywistość rynkowa być może będzie wymagać modyfikacji w zakresie aktualnie przyjętych elementów w strukturze kapitału intelektualnego.

3.1. Kapitał ludzki

W obecnej sytuacji rynkowej, kiedy sukces przedsiębiorstwa mierzy się miarą przewagi konkurencyjnej, coraz więcej firm zdaje sobie sprawę jak wielki wpływ na ów sukces mają pracownicy. Dlatego tak ważne jest staranne zarządzanie zasobami ludzkimi i szkolenie kadr w zakresie kapitału intelektualnego. Przedsiębiorstwo uzyskuje silną pozycję dzięki ludziom, stąd też winni być oni traktowani nie jako koszty zmienne lecz jako cenny kapitał, który można pomnażać. Wdrażanie teorii kapitału intelektualnego do przedsiębiorstwa może uczynić zeń sposób pomiaru wizualizacji i prezentacji ich prawdziwej wartości (Amstrong, 2005, s. 17).

Specjalnym zasobem każdego przedsiębiorstwa są kompetencje jego pracowników. Kwalifikacje i kompetencje są terminami różnie interpretowanymi w literaturze przedmiotu. **Kwalifikacje** zawodowe są efektem procesu kształcenia, które później wykorzystywane są przez absolwentów na rynku pracy. **Kompetencje** to przede wszystkim umiejętność wykorzystania wiedzy w praktyce (Sipińska, 2005, 272–274).

Niezwykle często rozumienie pojęcia kompetencji sprowadza się do charakterystyk osobowych, określanych motywami, cechami osobistymi, poziomem samooceny, rolami społecznymi i ogółem wiedzy posiadanej przez daną osobę. Często pojęcie kompetencji i zdolności jest wzajemnie utożsamiane. Według Stankiewicza kompetencje są czymś zbliżonym do „konkurencyjnej inteligencji”, czyli umiejętności tworzenia i wykorzystania wiedzy i informacji dla sku-

tecznego działania, natomiast zdolności przejawiają się jako opanowanie pewnych algorytmów działania (Stankiewicz, 2005, 36).

Oleksyn (2006, 186) wskazuje na następujące składowe zarządzania kompetencjami:

- analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji,
- doprowadzanie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i o właściwym czasie,
- zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji,
- analizowanie i ocenianie relacji pomiędzy kompetencjami potrzebnymi a rzeczywiście dostępnymi oraz doprowadzenie do zgodności jednych i drugich.

Zdaniem Romanowskiej źródłem trwałego sukcesu przedsiębiorstwa nie jest posiadanie zasobów, lecz umiejętność zarządzania nimi. Wprawdzie można odnieść sukces nie posiadając zasobów, ale nie można odnieść sukcesu, nie posiadając umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, nawet gdy te zasoby są obfite. Oczywiście posiadanie zasobów oraz umiejętne zarządzanie nimi daje bezpieczeństwo w działaniu i wysoki poziom konkurencyjności. W myśl tego podejścia źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej są zasoby i kompetencje – nie samo ich posiadanie, lecz przede wszystkim umiejętność zarządzania nimi. (Romanowska, 2007).

Wewnętrzny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi tworzą trzy główne wyznaczniki, do których należą: strategia organizacji, struktura organizacyjna oraz kultura organizacyjna. Oznacza to, że wszelkie działania odnoszące się do funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi powinny uwzględniać strategię firmy, jej rozwiązanie strukturalne oraz specyficzną dla niej kulturę organizacyjną (Stoner, Wankel, 1996, 382).

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, tworzonych przez wiele czynników, oddziałujących zarówno na treść formułowanych zadań szczegółowych, podstawowe procesy, jak i na stosowane techniki. Ogół tych czynników można podzielić na te, które występują wewnątrz firmy, tworząc otoczenie wewnętrzne systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz te, które znajdują się na zewnątrz organizacji, tworząc jej bliższe (podmiotowe) i dalsze otoczenie (makrootoczenie). Otoczenie wewnętrzne funkcji personalnej tworzą pozostałe funkcje, realizowane w danym przedsiębiorstwie. Należą do nich m.in.: funkcja produkcyjna (fp), funkcja logistyczna (fl), funkcja marketingowa (fm), funkcja informacyjna (fi), funkcja finansowa (ff).

Proces tworzenia strategii rozwoju personelu, czyli czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie, poprzedzony jest przeprowadzeniem analizy obecnych zasobów ludzkich, wyciągnięciu z niej wniosków, które będą pomocne przy opracowywaniu strategii. Tworzenie strategii rozwoju personelu jest procesem złożonym i drobiazgowym. Obejmuje on zazwyczaj następujące etapy:

- planowanie zasobów ludzkich:
- planowanie potrzeb kadrowych,

- planowanie przyszłych struktur organizacji,
- planowanie rekrutacji i doboru,
- rekrutację kandydatów,
- dobór,
- wprowadzenie do pracy,
- szkolenie i doskonalenie,
- ocenę efektywności,
- awansowanie, przenoszenie i degradowanie,
- zwalnianie z pracy.

W literaturze przedmiotu spotyka się różne ujęcia, określenia i definicje nawiązujące do zarządzania kadrami: Listwan używa określenia „zarządzanie kadrami” określając je jako: „zbiór działań (decyzji) związanych z ludźmi, ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój) pracowników” (Listwan, 1993, 29).

Zespół Stoner i Wankel posługują się określeniem „procesu kadrowego”, który „można traktować jako systematyczną procedurę służącą zapewnieniu organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach we właściwym czasie” (1996, 278).

Kostera (1999, 31) wskazuje, iż realizacja funkcji personalnej odbywa się poprzez zarządzanie potencjałem społecznym organizacji polegające na „planowym i celowym doborze poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na ich dopasowaniu do siebie i do strategii organizacji”.

Umiejętność właściwego kształtowania polityki kadrowej i integracji celów osobistych i zawodowych z celami przedsiębiorstwa (na każdym poziomie zarządzania) jest podstawą kreowania oczekiwanych postaw pracowniczych, sprzyjających doskonaleniu w organizacjach wszystkich typów i rozmiarów. Jako istotne postawy doskonalenia zidentyfikowano (Bhuiyan, Baghel, 2005):

1. Świadomość i zrozumienie przez pracownika celów i zadań przedsiębiorstwa.
2. Priorytety działalności definiowane są przez poszczególne zespoły na podstawie strategicznych celów przedsiębiorstwa i wokół nich się koncentrują.
3. W celu zachęcania i zaangażowania pracowników w działania doskonalące stosowane są mechanizmy aktywujące (np. Szkolenia, praca zespołowa), są one stale monitorowane i rozwijane poprzez inwestycje w kapitał ludzki.
4. Struktura organizacji, systemy i procedury oraz mechanizmy i podejście do opracowania programów doskonalących są stale wzmacniane i wspierają się wzajemnie poprzez bieżącą ich bieżącą ewaluację.
5. Kadra zarządzająca wszystkich szczebli prezentuje aktywne zaangażowanie oraz sprawny i skuteczny model przywództwa.
6. Kapitał ludzki w całym przedsiębiorstwie angażuje się aktywnie w przyrównoważoną poprawę działalności.

7. Efektywna praca kapitału ludzkiego realizowana jest w układzie horyzontalnym i wertykalnym jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa.
8. Kapitał ludzki uczy się na własnych i cudzych doświadczeniach zarówno na tych pozytywnych, jak i negatywnych.
9. Przedsiębiorstwo realizuje program kształcenia osób i grup pracowniczych.
10. Kapitał ludzki kieruje się wspólnym zbiorem wartości kulturowych będącym podstawą doskonalenia w ich codziennej pracy.

Uzyskanie pełnego zaangażowania w działania doskonalące ze strony kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa należy do trwałych i wymagających wyzwań, przed którymi stoi kadra zarządzająca przedsiębiorstwa. Często efektem jest konflikt pomiędzy procesami kontroli i zarządzanie kadrami przenika wszystkie funkcje rzeczowe przedsiębiorstwa i oddziałuje w różnorodny sposób na:

- kreowanie przyszłej działalności organizacji,
- kształtowanie i wykorzystanie szeroko rozumianych zasobów,
- realizację operatywnych – bieżących zadań organizacji,
- procesy regulacyjno-kontrolne organizacji.

Wpływa także bezpośrednio i pośrednio na otoczenie bliższe i dalsze oraz oddziałuje na przyszłe warunki funkcjonowania organizacji. Kapitał ludzki stanowi jeden z ważniejszych zasobów kapitału rozwojowego gospodarki, bowiem wywiera bezpośredni wpływ na świadomość społeczną (rysunek 3.2.).



Źródło: (Malik, 2004).

Rys. 3.2. Zasoby kapitału rozwojowego gospodarki oraz odpowiadające im łady i kryteria zrównoważonego trwałego rozwoju

Główne elementy zarządzania kapitałem ludzkim składają się z czynności planowania zasobów, rekrutacji, oceniania, lecz także motywowania pracowników.

Planowanie zasobów ludzkich służy ciągłemu i odpowiedniemu zaspokajaniu potrzeb kadrowych i obejmuje: analizę miejsc pracy, prognozowanie popytu na pracę a także podaż pracy. W celu prawidłowego planowania zasobów ludzkich winno się przeprowadzić analizy stanowisk pracy, jakimi dysponuje dana organizacja. Po dokonaniu odpowiedniego zaplanowania zapotrzebowania na czynnik ludzki dokonuje się proces pozyskania pracowników (Listwan, 2002, 77).

Rekrutacja, inaczej nabór jest to proces przyciągania jednostek do ubiegania się o wolne stanowiska pracy. Jej celem jest dostarczenie dużej liczby kandydatów, spośród których kierownicy będą mogli wybrać potrzebnych im wykwalifikowanych pracowników.

Ocena pracowników jest nieodłącznym narzędziem, dzięki któremu można wypełniać sprawnie funkcje zarządzania kadrami, musi być ona powiązana z innymi elementami zarządzania kadrami. Kostera określa ten termin podobnie stwierdzając, że „ocenianie jest systemem, który służy kompleksowej ocenie wyników pracy uczestników organizacji”. Podkreśla on, że „wyniki oceny muszą być adekwatne do wcześniej założonych celów organizacji” (Kostera, 1999, 32).

Oceniając, a następnie wzmacniając pozytywne i wygaszając negatywne zachowania kształtuje się poprawne stosunki w przedsiębiorstwie, co przyczynia się do propagowania pożądaných wartości, norm postępowania, do budowania prawidłowej kultury organizacyjnej i przywiązania organizacyjnego pracowników (Penc, 2000b, 18).

Wśród czynników sprzyjających wzmacnianiu przywiązania organizacyjnego można wymienić, w podziale na poziomy działalności (por. Armstrong, 2005, 227):

1. Na poziomie strategicznym:
 - popularyzacja wiedzy o celach strategicznych organizacji na wszystkich szczeblach zarządzania,
 - identyfikowanie się i przestrzeganie wartości przez kadrę zarządzającą,
 - udział działu HR w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa,
 - włączanie pomysłów pracowniczych w planowanie strategiczne,
 - employer branding,
 - wolontariat pracowniczy.
2. Na poziomie funkcjonalnym:
 - stabilność zatrudnienia,
 - system wynagrodzeń,
 - system motywacyjny,
 - zarządzanie talentami,

- zarządzanie kompetencjami i inwestycje w szkolenia i rozwój,
 - planowanie ścieżki kariery.
3. Na poziomie stanowiska pracy:
- atmosfera współpracy,
 - selekcja oparta na wysokich standardach,
 - praca zespołowa,
 - wsparcie eksperckie,
 - włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów,
 - delegowanie uprawnień – rozwój samodzielności zawodowej,
 - systemy oceny pracowniczej.

Na przywiązanie organizacyjne pracowników składają się trzy główne komponenty (Pec, Słaby, Tereszko, 2018, 114–115; Cialdini, 2018):

- przywiązanie emocjonalne, wynikające z afektu (ang. *affective commitment*) – jest wyrazem emocjonalnego związku pracownika z organizacją. To właśnie przywiązanie emocjonalne sprawia, że pozostaje on w organizacji, bowiem bodźce emocjonalne wywierają wpływ na jego reakcje i przyjmowane postawy np. identyfikowania się z organizacją, wysokiej atrakcyjności organizacji,
- przywiązanie trwania, wynikające z lenistwa (ang. *continuance commitment*) – przejawiające się w niechęci pracownika do ponoszenia kosztów związanych ze zmianą, jest to efekt podobny do tzw. rynkowej bariery wyjścia - osoba pozostaje w danej organizacji, ponieważ jest to dla niej pewien rodzaj przymusu, wynikający z niechęci do procesu zmiany i ponownej adaptacji w nowym miejscu pracy,
- przywiązanie normatywne, wynikające z reguły zaangażowania i konsekwencji (ang. *normative commitment*) – jego cechą charakterystyczną jest bardzo silne zobowiązanie pracownika (poczucie powinności) do pozostania w organizacji, osoba mocno zaangażowana o wysokim poziomie odpowiedzialności pozostaje w organizacji, gdyż uważa to za najwłaściwsze działanie, które jest moralnie uzasadnione.

Z badań nad skutecznością zarządzania wynika, że praca traktowana jako obowiązek i powinność daje mniejsze efekty niż praca wykonywana w odpowiednim gronie, atmosferze, z przyjemnością. Ta z kolei pozostaje w ścisłym związku z wydajnością, pomysłowością i twórczością. To właśnie charakter i środowisko pracy mają tak ogromne znaczenie, to czy współgrają z zainteresowaniami, ambicjami, wykształceniem, wizją osobistego rozwoju pracowników (Jasiński, 2007; Mróz, 1995, 34).

Istotą współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim jest kształtowanie i właściwe zarządzanie zaangażowaniem pracowników. Według Armstronga (2005, 223) na zaangażowanie, rozumiane jako utożsamianie się pracownika z organizacją składają się trzy elementy:

- silne pragnienie przynależności do organizacji (zgodnie z potrzebami wyższego rzędu wg piramidy Maslowa),
- mocna wiara w słuszność deklarowanych przez organizację wartości i celów (społeczny dowód słuszności wg Cialdiniego),
- gotowość podjęcia dużego wysiłku na rzecz organizacji.

Wprowadzanie tych zmian ma w dłuższym horyzoncie czasowym przyczynić się do większej integracji pracowników z organizacją oraz stworzenia relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności. Przedsiębiorstwo zapewniając szeroki dostęp do informacji i umożliwiając rozwój zawodowy daje pracownikom możliwość realizacji indywidualnej ścieżki kariery popartej procesem twórczym oraz ogromnym ładunkiem motywacji zawodowej, który stwarza w przedsiębiorstwie wspianą klimat pracy zespołowej i orientacji na zaspokajanie potrzeb klienta. Przedsiębiorstwa, w których pracownicy są stosownie traktowani, wynagradzani i motywowani osiągają imponujące wyniki. Odpowiednio zmotywowani ludzie wnoszą do działalności firmy swoje najlepsze cechy, czują współodpowiedzialność za przedsiębiorstwo identyfikując się z jego misją, często zdarza się jednak, że brak doświadczenia w odpowiednim motywowaniu podwładnych niweczy najlepsze nawet plany współczesnych menedżerów. Motywacja to wewnętrzna gotowość i chęć do robienia czegoś, w tym wypadku do pracy. Motywacja może wynikać z wielu czynników, np. z faktu docenienia naszych wysiłków, zachęt, perspektyw dalszego działania, itp. Motywowanie jest, więc kolejną funkcją zarządzania ludźmi (Kostera, 1999, 32).

Nadrzędnym celem motywacji do pracy powinno być budowanie lojalności pracownika, która swój wyraz znajdować będzie w (por. Armstrong, 2005, 226):

- pozytywnym nastawieniu do pracy,
- sumienności w wykonywaniu powierzonych obowiązków,
- punktualności i terminowości wykonywanych zadań,
- samodzielności i kreatywności,
- nominalnym nadzorze,
- kulturze osobistej w pracy,
- niskim poziomie absencji,
- gotowości do wykonywania dodatkowych zadań,
- włączaniu się w aktywności pozazawodowe,
- przynależności do grup nieformalnych.

Można stwierdzić, że najistotniejszym zadaniem kierowniczym jest stymulowanie postaw motywacyjnych, przekonanie pracowników, że warto w danej firmie zostać, bo dana osoba jest dla firmy ważna i potrzebna. Motywacja jest jednak stanem wtórnym do potrzeb (Stoner, 1996, 362). W przyszłości doskonałość będą osiągały tylko te organizacje, które odkryją i umiejętnie wykorzystają sposób na wykorzystanie zaangażowania ludzi oraz skłonności pracowników wszystkich szczebli do rozwijania się (Senge, 2012, 19). Należy również pamiętać

tać o słowach Druckera, który wskazuje, że pracownik wiedzy musi dysponować autonomią, a ta z kolei niesie z sobą odpowiedzialność za podejmowanie działania. Również potrzeba kreowania innowacji powinna być wpisana w obowiązki każdego pracownika wiedzy, któremu zależy na samorozwoju oraz doskonaleniu organizacyjnym i trwałym rozwoju przedsiębiorstwa (2010, 165).

Wykorzystywane w przedsiębiorstwie narzędzia motywowania muszą być znane oraz zrozumiałe dla każdego pracownika. Czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania mające gwarantować wysoki poziom motywacji zatrudnionego kapitału ludzkiego. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników (Pocztowski, 2003, 233–242). Można podzielić je na środki płacowe np. premie, dodatki, nagrody, wynagrodzenie ryczałtowe za powierzenie dodatkowych obowiązków, czy wyższe w stosunku do innych pracowników wynagrodzenie oraz środki pozapłacowe do których zalicza się różnego rodzaju karnety, szkolenia podnoszące kwalifikacje lub awans. Środki zachęty od zawsze uważane są za istotni oddziałujący instrument motywacyjny, z uwagi na fakt, iż pracownicy są świadomi oczekiwanych od nich efektów, a zaproponowana motywacja pozytywna wpływa korzystnie na ich zaangażowanie w pracę i wydajność, a tym samym osiągane są lepsze rezultaty z włożonego w wykonanie zadania wysiłku. Ich oddziaływanie ma charakter długotrwały, ponieważ wpływają bezpośrednio na poprawę statusu materialnego pracownika. Poprzez tworzenie dodatkowych możliwości spełnienia potrzeb i oczekiwań, wpływają bardzo pozytywnie na doskonalenie jakości życia pracowników i ich najbliższych. Wprowadzenie środków zachęty jest trudnym i złożonym procesem, ponieważ należy je stosować w sposób umiętny i zrównoważony, tak aby pracownicy mieli poczucie sprawiedliwości otrzymywanych wynagrodzeń i dodatkowych benefitów (Kozłowski, 2010, 29).

Proces powstawania motywacji u pracowników zależy jest w głównej mierze od osoby zarządzającej – menedżera sprzedaży. Powinien on gromadzić i zarządzać wiedzą o tym, w jaki sposób zachęcić swoich współpracowników i podwładnych do określonych zachowań organizacyjnych. Posiadana wiedza wpływa istotnie na kształtowanie motywacji pracowniczej, poprzez rozpoznanie i dobór instrumentów zarządzania w oparciu o np. indywidualne oczekiwania pracowników, możliwości kadrowe, misję, wizję i cele strategiczne przedsiębiorstwa.

W toku autorskich badań pilotażowych dot. zarządzania kapitałem klienckim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w woj. opolskim, przeprowadzonych na próbie 350 przedsiębiorstw, podjęte zostały zagadnienia związane z motywowaniem personelu sprzedażowego odpowiedzialnego za współpracę z kapitałem klientów w tych przedsiębiorstwach (Adamska, 2016). Jednym z istotnych obszarów badania było poznanie podejścia przedsiębiorców do funkcjonujących w MŚP systemów motywacji, które w przypadku personelu sprzedażowego będą wpływać pośrednio na wzrost wartość przedsiębiorstwa, zarówno w ujęciu ekonomicznym (przychód), jak i jakościowym (wizerunek).

Przeważającymi narzędziami motywacji wykorzystywanymi w praktyce gospodarczej były czynniki płacowe: premia oraz wynagrodzenie. Czynniki poza-płacowe były stosowane rzadziej. Szczegółowy podział zastosowania czynników motywacyjnych na przykładzie personelu sprzedażowego przedstawiono w tabeli 3. 1.

Tabela 3.1.

Wykorzystanie poszczególnych narzędzi motywowania na przykładzie personelu sprzedażowego

premia uznaniowa		
	Częstość	Udział procentowy
Nie	177	50,6%
Tak	173	49,4%
szkolenia		
	Częstość	Udział procentowy
Nie	288	82,3%
Tak	62	17,7%
samochód służbowy		
	Częstość	Udział procentowy
Nie	314	89,7%
Tak	36	10,3%
telefon służbowy		
	Częstość	Udział procentowy
Nie	278	79,4%
Tak	72	20,6%
pakiet socjalny (ubezpieczenie itp.)		
	Częstość	Udział procentowy
Nie	330	94,3%
Tak	20	5,7%
tylko wynagrodzenie zasadnicze		
	Częstość	Udział procentowy
Nie	243	69,4%
Tak	107	30,6%

Zródło: opracowanie na podstawie (Adamska, 2016, 159).

Jako najważniejsze narzędzie motywacji wskazano premię uznaniową, która znajduje zastosowanie w blisko połowie badanych przedsiębiorstw. W przypadku przedsiębiorców w skali mikro było to jak najbardziej uzasadnione narzędzie, ponieważ pracują oni na własny rachunek i samodzielnie zarządzając firmą –

podejmują decyzję o lokowaniu wypracowanego zysku. Tym bardziej w jednoosobowej działalności procesy motywowania, realizacji zadań i nagradzanie są skoncentrowane w rękach samozatrudnionego. Jest to również popularne narzędzie motywowania w innych formach prowadzenia działalności gospodarczej, z uwagi na wysoki poziom zaangażowania w pracę, jaki powiązany jest z bezpośrednim osiągnięciem wyników przez pracownika.

Grupa 30,6% badanych podmiotów nie nagradza dodatkowo swoich pracowników odpowiedzialnych za kontakt z klientem. Jediną formą wynagrodzenia w tym przypadku jest podstawowa pensja. Należy jednak pamiętać, iż „istnieją granice, do których wynagrodzenie finansowe może skłonić uzdolnionych pracowników do lepszej lub cięższej pracy czy do pozostania w organizacji. Często tacy pracownicy mają silną motywację wewnętrzną, którą wzmacniają możliwości rozwoju stwarzane przez organizację” (Armstrong, 200, 359). Prezentowane wyniki potwierdzają jednakże tezę, iż pozapłacowe czynniki motywacji nadal pozostają w grupie rzadziej wybieranych, z uwagi na ich „niemotywuujący” odbiór przez pracowników.

Nowoczesne organizacje podejmują szereg różnorodnych działań nakierowanych na tworzenie środowiska pracy sprzyjającego zatrzymaniu i kształtowaniu potencjału intelektualnego pracowników. Kluczowym jest zatem zrozumienie roli czynników, które wpływają na przywiązanie pracowników i dają organizacji gwarancję zatrzymania wartościowych pracowników, którzy dysponują kluczowymi dla niej kompetencjami i istotnie wpływają na tworzenie wartości dodanej.

3.2. Kapitał rynkowy

Rynek jest zwięzłą nazwą zespołu warunków doprowadzających do kontaktu pomiędzy dwiema stronami wymiany dóbr i usług. Na ustalonych rynkach konkurencja jest zawsze niezwykle ostra, decydującą sprawą są tu zasoby finansowe umożliwiające skuteczną promocję, tworzenie kanałów dystrybucji, obniżanie cen. Przy takich warunkach pozycja organizacji zależy od trafnego wyboru strategicznego obszaru jak również od tworzenia i wdrażania skutecznych strategii marketingowych (Begg, 1999, 41). Przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej powinno skupiać swoje działania na budowie i wdrażaniu strategii rozwoju polegającej na wyznaczaniu długofalowych celów przynoszących sukces oraz formułowaniu dostosowanych do sytuacji przedsiębiorstwa i otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa. Sukces przedsiębiorstwa nie zależy wyłącznie od jej wielkości, firma może być niewielka, lecz musi do czegoś dążyć, chce osiągnąć coś w swojej dziedzinie, musi być ekspansywna i elastyczna, powinna posiadać optymalny potencjał intelektualny – odpowiednio dobrany personel (Penc, 1997, 69).

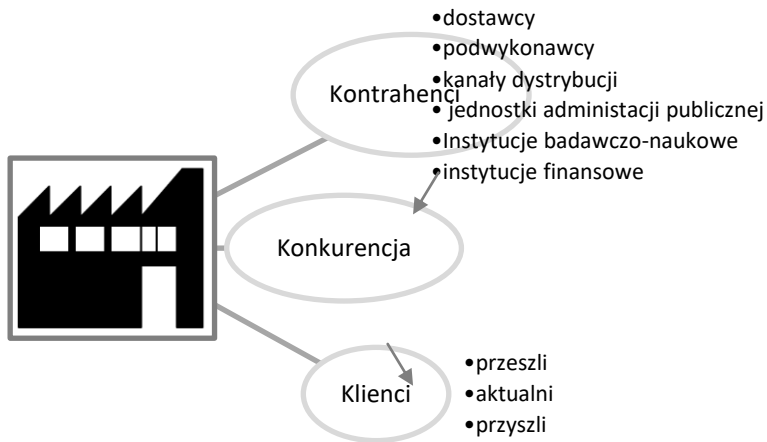
Kapitał rynkowy organizacji, jako element składowy kapitału intelektualnego pełni niezwykle istotną rolę w procesie regularnego podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa. Wywiera on kluczowy wpływ na kreowanie i umacnianie

wizerunku a także wiedzy o organizacji w świadomości pozostałych uczestników rynku. Wszelka działalność marketingowa ukierunkowana obecnie na holistyczną wizję klienta i spełnianie oczekiwań rynku wymaga od nowoczesnych organizacji „wysiłku intelektualnego” związanego z właściwym, efektywnym wykorzystaniem wiedzy o rynku, stanowiącej najważniejszy zasób w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Analiza kapitału rynkowego przedsiębiorstwa jest szczegółowym określeniem jej dotychczasowej pozycji rynkowej oraz charakterystyką otoczenia zewnętrznego w jakim przyszło jej funkcjonować, w celu określenia strategii działania na przyszłość (Mroziewski, 2008, 29).

Elementem kształtującym finalną strukturę kapitału rynkowego organizacji jest jego świadomość rynkowa i prowadzona działalność marketingowa. Wszystkie elementy kapitału rynkowego wywierają wpływ na daną organizację a jednocześnie na siebie wzajemnie (Porter 1992). Analiza kapitału rynkowego przedsiębiorstwa jest szczegółowym określeniem jej dotychczasowej pozycji rynkowej oraz charakterystyką otoczenia zewnętrznego, w jakim przyszło jej funkcjonować, w celu określenia strategii działania na przyszłość (Mroziewski, 2008, 29).

W proponowanym przez duet Edvinson/Malone modelu wartości Skandia pojęcie „kapitału rynkowego” jako takie nie występuje. Wyróżniony został wyłącznie kapitał kliencki, który jest jednak kategorią zbyt zawężoną do rzeczywistego stanu relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym (Edvinsson, Malone, 2001, 45).

Czynnikiem kształtującym strukturę kapitału rynkowego organizacji jest jego działalność marketingowa (rysunek 3. 3.).



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.3. Elementy kapitału rynkowego organizacji

Wszystkie elementy kapitału rynkowego wywierają wpływ na daną organizację a jednocześnie na siebie wzajemnie. Pierwsze skojarzenie powinno przywołać na myśl model pięciu sił kształtujących konkurencję według Portera (1992). Wskazał on model 5 sił napędowych konkurencji wewnątrz danego sektora rynku. Są nimi:

- siła przetargowa nabywców,
- siła przetargowa dostawców,
- groźba nowych wejść,
- groźba substytucyjnych wyrobów lub usług,
- rywalizacja między istniejącymi firmami.

Odnajdujemy w tym modelu elementy kapitału rynkowego organizacji, jednakże w przypadku propozycji Portera pojawiają się pewne wątpliwości co do zastosowania tej metody oceny otoczenia rynkowego. Pierwsza wątpliwość to brak uwzględnienia relacji pomiędzy uczestnikami rynku – tworzenie aliansów strategicznych. Druga to ukierunkowanie na organizacje działające na jednorodnym rynku dóbr i usług. Kolejna to ogólne założenie statyczności wskazanych sił napędowych, z chwilą gdy mamy do czynienia z elastycznym, zawirowanym rynkiem. Wszystkie te punkty wskazują, iż model Portera powinno się traktować jedynie jako wstępne narzędzie wykorzystywane podczas analizy wybranego rynku. Umożliwia ona upewnienie się, czy ważne aspekty funkcjonowania oraz czynniki wywierające na nie wpływ dla danego rynku nie zostały pominięte. Pełna analiza danego rynku, aby była przydatna musi koniecznie być znacznie głębsza i brać pod uwagę wszystkie specyficzne zjawiska na nim występujące. Zaproponowany podział kapitału rynkowego wewnątrz struktury kapitału intelektualnego umożliwia takie podejście, które dzięki zaproponowanej hierarchii pozwala na analizę oddolną, dzięki której uzyskuje się pełny, rzetelny obraz otoczenia.

3.2.1. Kapitał klientów

Wszystkie organizacje zadają sobie pytanie: kim jest nasz klient? I nie może tutaj definicja, mówiąca, że klient to zarówno każda jednostka organizacyjna jak i prawna, która korzysta z dóbr i usług oferowanych w danym czasie na rynku. Potrzebna jest wiedza o tym, którzy z tych klientów są dla firmy dochodowi, którzy rokują na przyszłość, z którymi już się żegnamy, a których sami chcielibyśmy pożegnać, ponieważ więcej z nimi zachodu niż korzyści (Kotler, 2005, 61–67). Współczesne uwarunkowania rynku oraz zmiany we wzorcach zachowań konsumenckich popularyzują holistyczne podejście do klienta i jego potrzeb. W ścisłym centrum zainteresowania przedsiębiorstwa znalazły się procesy personalizujące kontakty z klientami i skupienie na budowaniu indywidualnych, trwałych relacji. System zintegrowanej komunikacji marketingowej, obejmujący wszystkie instrumenty marketingu sprzyja kreowaniu marketingu związku, którym można planować, koordynować i doskonalić w cyklu życia klienta i trwania relacji rynkowych.

Konsekwencją takiego podejścia jest konieczność zarządzania kapitałem klienta. W literaturze przedmiotu kapitał ten nie jest jednolicie definiowany, zaś stosowane definicje opisowe sprowadzają kapitał klientów do szeroko rozumianej relacji z klientem.

Popularyzacja zarządzania kapitałem klienckim wynika z kilku przesłanek:

- klient wchodzi z przedsiębiorstwem w relację transakcyjną, przyczyniającą się do generowania przychodów, a tym samym zysków, warunkując tym samym przyszłość przedsiębiorstwa. Proces pozyskiwania i utrzymywania relacji z klientem, sprowadza się finalnie do wygenerowania zysku, co stanowi jeden z celów strategicznych każdego przedsiębiorstwa,
- zarządzanie kapitałem klienckim przyczynia się do wzrostów w obszarach celów ekonomicznych (maksymalizacja zysku, zwiększenie udziału) jak i społecznych (wzrost lojalności, rozpoznawalność marki),
- działania w obszarze kapitału klienckiego umożliwiają dokonywanie pomiaru wpływu prowadzonych działań marketingowych, zarówno w obszarze klientów indywidualnych jak i całych segmentów rynkowych, co w praktyce może skutkować poprawą procesów alokacji zasobów na najbardziej efektywne aktywności,
- skuteczność zasady wzajemności w kreowaniu relacji rynkowych wymaga od przedsiębiorstw realizacji komunikacji dwukierunkowej, umożliwiającej aktywne włączenie klientów w wybrane obszary działalności rynkowej włączające go w proces kreowania wartości.

Kapitał klientów najczęściej rozumiany jest jako, po pierwsze, relacje występujące pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami, a jego prezentacji służą w tym przypadku: bazy informacyjne o klientach, istniejące związki z klientami oraz analiza potencjału rozwojowego klientów. Po drugie, jako zbiór „wartości niematerialnych i prawnych, jakimi przedsiębiorstwo może dysponować, związanych z procesem dystrybucji produktów i usług” (Caputa, 2015c, 66), charakteryzowanych przez, m.in.: listę klientów, portfele zamówień czy satysfakcję klienta. W tym kontekście ilościowym wartość kapitału klienckiego odzwierciedla strumień przyszłych przepływów pieniężnych, generowanych przez przedsiębiorstwo w związku z dostarczeniem wartości dla klienta, w całym potencjalnym okresie utrzymania relacji z klientem.

Tworzenie, utrzymywanie i rozwijanie swoistych więzi, które powstają pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami, musi przynosi korzyści wszystkim interesariuszom tej relacji. „(...) przedsiębiorstwo będzie skłonne kreować wartość dla klienta tylko wtedy, gdzie działanie takie skutkuje budowaniem wartości przedsiębiorstwa, a klient poprzez kupno produktu zasili przedsiębiorstwo w kapitał tylko wtedy, gdy suma otrzymanych wartości jest wyższa niż suma wartości przekazanych w zamian” (Caputa, 2015c, 67).

W zarządzaniu kapitałem klienckim aspekt finansowy związany z przepływami pieniężnymi jest z oczywistych względów niezwykle istotny, jednakże

w koncepcji tej kładzie się również nacisk na zarządzanie wartościami niekwantyfikowanymi. Można do nich zaliczyć aktualny wizerunek marki, generowane w otoczeniu opinie o produktach i usługach, przekazywane do otoczeniu rekomendacje. Barbara Dobiegała-Korona (2008, 264) zidentyfikowała różnorodne obszary aktywność klienta w relacjach z przedsiębiorstwem:

- **pieniądze** – poprzez akceptację ceny za zakupione produkty i usługi, w oczekiwaniu, że zaspokoją zaistniałe potrzeby i pragnienia,
- **czynności** – związane z fizycznym aktem przybycia do producenta lub kanału dystrybucji, uczestniczeniem w demonstracji produktu, innymi czynnościami związanymi z transakcją nabycia lub podpisywaniem umowy,
- **informacje** – w postaci opinii, rad, danych o potrzebach, preferencjach, marzeniach, problemach oraz doświadczeniach, jak również informacje o przedsiębiorstwach konkurencyjnych lub ich konkurencyjnych ofertach,
- **czas** – poświęcony na przybycie do przedsiębiorstwa lub podjęcie z nim innej formy kontaktu, zapoznanie się z ofertami, ich analizą i przekazywaniem rad, opinii i innych informacji przyczyniających się do tworzenia wartości,
- **status** – przygotowywanie oceny marki (produktu/usługi), dawanie świadectwa własnym statusem i pozycją społeczną, co przekłada się na budowanie prestiżu marki,
- **uczucia i emocje** – wykazywanie przywiązania do produktu/usługi lub marki przedsiębiorstwa w postaci zaangażowania emocjonalnego i poziomu wypracowanego zaufania; pozytywne emocje są rezultatem wysokiego poziomu osiągniętej z relacji satysfakcji oraz podstawą lojalności,
- **przyciąganie nowych klientów** – poprzez dzielenie się własnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami, powodowanie, iż ci ostatni stają się klientami przedsiębiorstwa.

Rosnące zainteresowanie zagadnieniem kapitału klienckiego można zaobserwować w intensywnych działaniach na rzecz rozwoju systemów zarządzania relacjami z klientem CRM (ang. *Customer Relations Management*). CRM jest to strategia biznesowa, budująca związek między firmą a klientem i polegająca na optymalizacji długoterminowych korzyści. Określane jest również mianem pewnej filozofii i kultury biznesowej ukierunkowanej na klienta, zapewniającej efektywność procesom sprzedaży, marketingu, serwisu oraz obsługi klienta. CRM najogólniej można zdefiniować jako sposób identyfikowania, zdobywania i utrzymania ścisłych relacji z klientem, nastawiony na długookresowy wzrost sprzedaży i zysków (por. Grudzewski, Hejduk, 2004, 125). Zauważalny w ostatnim czasie jest przede wszystkim rozwój CRM w obszarze systemów informatycznych wspomagających nie tylko gromadzenie danych o kliencie, ale przede wszystkim tworzenie jego profilu i analizę decyzji zakupowych oraz innych zachowań rynkowych.

Relacje przedsiębiorstwa z klientami są odmienne od jego związków z pracownikami czy też partnerami strategicznymi, chociaż w wielu punktach można

zauważyć podobieństwa np. organizacja realizująca koncepcję marketingu wewnętrznego skupia się na budowaniu dobrego wizerunku nie tylko w swoim otoczeniu rynkowym, ale zaczynając od wnętrza samej siebie. Wypracowane relacje z klientami mają najistotniejsze znaczenie dla wartości firmy w aspekcie osiągnięcia podstawowych celów przedsiębiorstwa takich jak wzrost produktywności, udziałów w rynku i zasięgu oddziaływania.

Hallberg sformułował tzw. cykl życia klienta z firmą, który obrazuje jaki wpływ na osiągnięcie zysków przez firmę mają określone fazy relacji klienta z firmą. W tym celu wyróżnia trzy grupy klientów przez okres trwania więzi – od rozpoczęcia do zakończenia (Cichosz, 2010, 15):

- nowi – klienci, którzy po raz pierwszy korzystają z oferty danej firmy,
- zatrzymani – klienci, którzy po pierwszym kontakcie z firmą decydują się kontynuować zakupy i stają się wielokrotnymi nabywcami,
- utraceni – klienci, którzy przestali kupować produkty danej firmy.

Podział ten nie bierze jednak pod uwagę grupy klientów potencjalnych, stąd propozycja by wynikiem przeprowadzania skutecznej analizy i charakterystyki kapitału klienckiego, był jego podział na trzy główne grupy klientów w aspekcie czasu: przeszłych, obecnych i przyszłych.

Pierwsza grupa klientów (**ex post**), to klienci, którzy w przeszłości tworzyli wartość dla firmy, wywierali wpływ na jej działalność poprzez dostarczanie wiedzy o swoich potrzebach i oczekiwaniach wobec proponowanego im dobra. Brak aktywności ze strony klienta może świadczyć o jego utracie w wyniku niesprostania jego oczekiwaniom, braku wypracowanej lojalności – klient kupuje głównie kierując się argumentem niskiej ceny, klient przestał należeć do grupy docelowej. Warto widzieć co skłoniło klienta do odejścia, ponieważ umożliwi to wyciągnięcie wniosków na przyszłość. Są oni najważniejszymi pośrednikami marketingu szeptanego, dzieląc się swoimi doświadczeniami i oceną produktu/usługi stają się źródłem pozyskania aktualnych klientów.

Bierność klienta może świadczyć m.in. o przesunięciu się oferowanego przez przedsiębiorstwo dobra w sferę dóbr niepostrzegalnych. Przykładem może być klient, który stał się rodzicem. Na przestrzeni kilku lat przechodzi przez różne grupy produktów, które do tej pory były dla niego niepostrzegalne, są w danym momencie życia potrzebne i bardzo szybko powracają do grupy dóbr niepostrzegalnych (np. pieluchy, mleko modyfikowane, odżywki dla dzieci). W przypadku tych klientów ważne jest w jaki sposób nastąpiło odejście od dokonywania zakupu. Mogą oni ponownie znaleźć się w grupie klientów docelowych i powrócić do swoich wcześniejszych przyzwyczajeń lub upodobań. Istotną rolę odgrywa również fakt, iż klient przeszły, może nadal mieć duży wpływ na strukturę klientów i wartość generowaną przez firmę. Chodzi tu o wpływ klientów przeszłych na aktualną pozycję rynkową firmy poprzez typowy marketing szeptany. Sprawdzonym jest przecież powiedzenie, że o dobrej obsłudze klient powie trzem innym osobom, lecz o złym potraktowaniu – dziesięciu.

Druga grupa klientów to klienci aktualni (**in tempora**). Jest to grupa stanowiąca aktywną w danym momencie bazę klientów (również w wymiarze informatycznym), determinującą teraźniejsze poczynania organizacji. Mimo iż są to klienci już pozyskani, oczekują nadal ze strony firmy zainteresowania swoimi potrzebami. W zależności od profilu działalności i branży wymagają oni nakładów czasu na obsługę i bezpośredni kontakt. W przypadku dóbr szybko rotujących FMCG (ang. *Fast Moving Consumer Goods*), kupowanych z półki, oczekiwanych przez klienta w różnorodnych kanałach dystrybucji, utrzymanie relacji z klientami odbywa się zarówno poprzez oferowany produkt (elementy marketingu mix – produkt i jego opakowanie, uzyskaną jakość i użyteczność, cenę oraz wygodę zakupu), ale przede wszystkim poprzez wykreowany wizerunek firmy. Klienci poprzez akceptację i utożsamianie się w wizerunkiem organizacji, dokonują konkretnych wyborów zakupowych z nim związanych. Główne metody wywierania wpływu i komunikacji z aktualnymi klientami to aktywna promocja oraz szeroko zakrojone badania rynkowe.

Klienci aktualnie stanowią grupę najbardziej wrażliwą na działania firmy, są kapryśni, mają świadomość posiadanych możliwości wyboru, zatem szybko tracą zainteresowanie i lojalność. Brak więzi może tych klientów bardzo szybko przesunąć do grupy klientów przeszłych. Grupa aktualnych klientów budowana jest na bazie klientów przeszłych i na bazie klientów potencjalnych, u których firma wzbudziła zaufanie i lojalność do oferowanych produktów lub usług.

Klienci przyszli (**ex ante**), to ci uczestnicy rynku, na których pozyskaniu każdej firmie zależy, bowiem każdy, kto nie jest naszym klientem, jest w takim razie klientem naszej konkurencji. Proces pozyskiwania realizowany jest w głównej mierze tymi samymi środkami przekazu (promocji), co proces utrzymywania dotychczasowych klientów. Nie można jednak sprowadzać tego zadania jedynie do reklamy w mediach. W przypadku już posiadanych klientów firma powinna realizować strategię „zglobiania” ich możliwości nabywczych.

Klientom potencjalnym należy wychodzić naprzeciw, intrygować i prowokować ich do chęci zmian przyzwyczajzeń konsumenckich. Jest to trudny proces przełamania ich stereotypowych zachowań. Wymaga to większych nakładów czasu, pracy i pieniędzy oraz tworzenia formy przekazu i treści informacyjnych obok których nie będą mogli przejść obojętnie.

Każda organizacja powinna realizować koncepcję 4Z: Zwroćenie uwagi, Zainteresowanie, Zapal do zakupu, Zakup (odpowiednik modelu AIDA: Attention-Uwaga, Interest-Zainteresowanie, Desire-Pragnienie, Action-Działanie) w sposób ciągły, tak aby zainteresowanie klienta nigdy nie malało (Kotler, 2005, 552–553).

Informacje o każdej z grup klientów powinny być gromadzone w bazach danych klientów w miarę możliwości organizacji oraz w zależności od oferowanego dobra i sposobu jego dystrybucji. W przypadku dóbr powszechnych, kupowanych „z półki” trudno jest taką wiedzę zgromadzić, jednakże wiele branż np. odzieżowa i kosmetyczna, radzą sobie poprzez tworzenie systemu indywidual-

nych kart klienta, klubów klienta, itp.; dzięki którym przeważająca część zakupów jest rejestrowa i umożliwia stworzenie profilu klienta. Jest to oczywiście działalność wymagająca odpowiednich nakładów finansowych, jednak korzyści z posiadania wiedzy o strukturze klientów i ich możliwościach nabywczych oraz oczekiwaniach wobec rynku są niezaprzeczalnie większe.

W przywoływanych badaniach pilotażowych dot. zarządzania kapitałem klienckim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w woj. opolskim, podjęta została również tematyka związana z zagadnieniami obejmującymi gromadzenie i wykorzystanie informacji o kapitale klienckim. Respondenci zadeklarowali swoją wysoką aktywność w zakresie gromadzenia wiedzy o kapitale klienckim, wskazując, iż blisko 85% przedsiębiorstw zdobywa niezbędne informacje o potrzebach klientów (tabela 3.2.). Wskazuje to na rozbudzenie wśród przedsiębiorców świadomości wartości klienta oraz konieczności pracowania na korzystne, długofalowe relacje z wartościowymi klientami.

Tabela 3.2.

Charakterystyka przedsiębiorstw w kontekście relacji z kapitałem klienckim przedsiębiorców

Organizacja, którą reprezentuję	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie	brak danych
zdobywa niezbędne informacje o potrzebach klienta	47,4%	37,1%	8,6%	4,9%	0,6%	1,9%
	166	130	30	17	2	5
dostosowała swoją działalność pod potrzeby i oczekiwania klienta	60%	33,7%	4,6%	1,1%	0	0,6%
	210	118	16	4	0	2
ma strukturę organizacyjną nastawioną pod klienta	41,1%	37,1%	15,7%	3,1%	2%	0,9%
	144	13	55	11	7	3
podkreśla rolę klienta ustanawiając plany strategiczne i operacyjne	39,4%	35,7%	17,4%	5,4%	0,9%	1,1%
	138	125	61	19	3	4
wykorzystuje właściwie narzędzia do utrzymywania relacji z klientem	34,3%	48,3%	12,3%	3,1%	0,6%	1,4%
	120	169	43	11	3	5
używa narzędzi, które nawzajem się uzupełniają/dopełniają przewiduje przyszłe	26,6%	45,4%	22,9%	2%	1,1%	2%
	93	159	80	7	4	7
	26,6%	45,4%	19,1%	6,3%	1,1%	1,4%

oczekiwania klientów	93	159	67	22	4	5
stara się kreować rynek, na którym działa	25,4%	30,9%	23,4%	15,7%	3,4%	1,1%
	89	108	82	55	12	4
wprowadza innowacje w sferę współpracy z klientem	27,4%	34,6%	17,4%	16%	3,4%	1,1%
	96	121	61	56	12	4

Zródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badania.

Dzięki uzyskanym w badaniu wynikom, możliwe było stworzenie profilu nowoczesnego przedsiębiorstwa, które systematycznie gromadzi niezbędne informacje o potrzebach swoich klientów i zarówno jego działalność jak i struktura jest do nich dostosowana, tak aby jak najlepiej spełniać oczekiwania klientów. Plany strategiczne i operacyjne tworzone są z uwzględnieniem roli i znaczenia klienta dla przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa w znaczącym stopniu stosują uzupełniające się narzędzia do utrzymywania relacji z kapitałem klienckim, kładąc znaczący nacisk na przewidywanie przyszłych oczekiwań klientów. Z mniejszym zaangażowaniem biorą udział w procesie kreowania rynku i wprowadzania innowacji w sferę współpracy z klientami, co może wskazywać na poczucie słabszej pozycji konkurencyjnej na rynku i ograniczone wykorzystanie swoich zasobów niematerialnych, wynikające z braku świadomości istnienia koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorcy (pełnego reagowania dokonało 69% badanych przedsiębiorstw) wskazali w jednym z pytań, iż najważniejszym źródłem zdobywania informacji o klientach jest opinia przekazywana przez samego zainteresowanego. Dotyczy to grupy blisko 60% ankietowanych (tabela 3.3.). Pozostałe najwyżej oceniane źródła informacji na temat opinii klientów to, oprócz nich samych, to: internet, prasa specjalistyczna czy co bardzo ciekawe – konkurencja.

Tabela 3.3.

Źródła informacji o potrzebach i oczekiwaniach klienta

Źródło informacji	Ważność źródła informacji				
	1	2	3	4	5
Opinie klientów	73,4%	9,9%	3,6%	4,0%	9,1%
	185	25	9	10	23
Prasa specjalistyczna	18,9%	25,9%	22,6%	14,8%	17,7%
	46	63	55	36	43
Firmy konsultingowe	10,7%	6,0%	9,9%	12,9%	60,5%
	25	14	23	30	141

Uczelnie i jednostki badawcze	9,8%	6,8%	9,8%	17,9%	55,6%
	23	16	23	42	130
Instytucje Otoczenia Biznesu	11,3%	11,3%	17,6%	23,5%	36,1%
	27	27	42	56	86
Telewizja i radio	8,1%	9,0%	20,1%	17,9%	44,9%
	19	21	47	42	105
Konkurencja	16,8%	33,6%	23,8%	12,7%	13,1%
	41	82	58	31	32
Badania rynkowe zlecone	12,8%	5,1%	9,0%	9,8%	63,2%
	30	12	21	23	148
	33,9%	27,2%	22,0%	8,7%	8,3%
Internet	86	69	56	22	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badania.

Najliczniejsza grupa respondentów (73,4%) wskazała, że najważniejszym źródłem informacji są bezpośrednio klienci i informacje jakie przekazują przedsiębiorstwu. Drugim najistotniejszym źródłem wiedzy o klientach jest Internet. Z całą pewnością przyczynił się do tego rozwój komunikacji z wykorzystaniem narzędzi mobilnych. Marketing mobilny to zbiór metod umożliwiających jednostkom i organizacjom komunikowanie się i nawiązywanie kontaktów z otoczeniem w interaktywny i odpowiedni sposób za pośrednictwem dowolnego urządzenia mobilnego lub sieci (MMA, 2017). Z czasem jednakże spojrzenie na marketing mobilny zostało poszerzone i aktualnie postrzegany jest przede wszystkim jako działania o charakterze reklamowym, wykorzystujące techniczne możliwości szybkiego, precyzyjnego dotarcia do klienta z wykorzystaniem urządzeń mobilnych, stosowanych powszechnie do komunikacji mobilnej (Konkol, 2010, 52). Komunikacja w ramach marketingu mobilnego może znajdować wyraz w różnorodnych działaniach, wśród których wymienić można (Wyrwisz, 2016, 246–247):

- wymianę komunikatów sms i mms,
- przeglądanie stron mobilnego internetu,
- korzystanie z aplikacji – komunikatorów (wymiana wiadomości, zdjęć, filmów, danych),
- korzystanie z aplikacji na urządzeniach mobilnych (rozrywka, zdrowie, zakupy, bankowość),
- korzystanie z wyszukiwarek internetowych,
- oglądanie na ekranie telefonu przekazu wideo (VOD),

- działania marketingowe w internecie (online marketing) na witrynach internetowych, wyszukiwarkach, w obrębie poczty elektronicznej i mediów społecznościowych, dla których kanał mobilny stał się kluczowym sposobem dostępu dla użytkowników.

Marketing mobilny stał się interaktywnym środowiskiem prowadzenia dialogu między przedsiębiorstwem a jego kapitałem klienckim. W modelu mobilnej komunikacji marketingowej pogłębiona zostaje idea dostarczania wartości konsumentom poprzez zindywidualizowane działania marketingowe. Model ten zakłada, iż nowoczesne przedsiębiorstwa odnoszą sukces dzięki budowie długotrwałych relacji z klientami, na bazie których klientom są oferowane produkty dopasowane do ich zindywidualizowanych potrzeb. Kluczową kategorią staje się „udział w kliencie” oraz pełna kustomizacja, w efekcie której klienci współpracują z przedsiębiorstwem w celu dostosowania jego działań do ich oczekiwań (Doligalski, 2013, 45–46).

Wśród obszarów wykorzystania wiedzy pozyskiwanej od klientów przedsiębiorcy biorący udział w badaniu wskazali przede wszystkim opracowywanie i doskonalenie oferty rynkowej oraz kreowanie zamian w procesach produkcji i świadczenia usług (tabela 3. 4).

Tabela 3.4.

Obszary wykorzystania przez organizację pozyskanych informacji o klientach

Stworzenie/dostosowanie oferty (wejście na nowy rynek)	54,6%
Zmiany w sposobie produkcji/świadczeniu usług (np. zaangażowanie nowych rozwiązań i technologii)	43,4%
Stworzenie kampanii reklamowych/działań promocyjnych	22%
Zmiana struktury organizacyjnej (np. utworzenie działu ds. obsługi klienta)	6,6%
Nie miały wpływu na żadne działania	23%
Inne	0,3%

Zródło: (Adamska, 2014, 138).

Kapitał kliencki z perspektywy posiadanego przez firmę portfela klientów oraz możliwości pozyskania nowych klientów (dzięki dobremu wizerunkowi firmy i silnej marce), stanowi podstawę dla wyceny jej wartości rynkowej. Daje bowiem możliwość oceny obecnych zysków oraz opracowania prognoz na przyszłość. Działania podejmowane w ramach przyjętej strategii promocji, powinny być ukierunkowane na zbudowanie zarówno rozpoznawalnego wizerunku producenta – ucieczka od anonimowości producenckiej, jak i stworzenie dobrej, stabilnej marki produktu, która umożliwi w przyszłości jego poszerzenie, dywersyfikację lub wchodzenie na całkiem nowe rynki.

Niewątpliwie ważnym aspektem kreowania kapitału klienckiego jest także poznanie przyczyn podejmowania decyzji o zakupie i umiejętne wykorzystanie tej wiedzy w procesie stymulowania popytu. Jedną z bardziej udanych prezentacji tych czynników opracowana została przez Geoffa Aylinga, który wyróżnił 50

powodów, dla których ludzie kupują (Ayling, 2009). Między innymi kupią aby zdobyć przyjaźń, rozgłos, uciec przed bólem, stresem, by się wyróżnić, by być na topie itp.. Oddziaływanie na kapitał kliencki będzie skuteczne tylko i wyłącznie gdy organizacja pozna jego argumenty zakupowe i przede wszystkim będzie umiała na nie odpowiednio zareagować.

Istotnym narzędziem zarządzania kapitałem klienckim jest skutecznie prowadzona segmentacja rynku. Poszczególne rynki składają się z klientów-nabywców, którzy różnią się znacząco między sobą: pragnieniami, zasobami finansowymi, miejscem zamieszkania, postawami, zwyczajami zakupowymi, itd.. W procesie segmentacji rynku przedsiębiorstwa muszą dokonać podziału dużych heterogenicznych rynków na mniejsze segmenty, do których można dotrzeć efektywniej, z wykorzystaniem bardziej dobranych narzędzi oraz za pomocą produktów i usług trafnie zaspokajających ich specyficzne potrzeby i wymagania (Kotler, 2005, 243–259).

Przeprowadzając analizę rynku w celu wyłonienia segmentów, należy definiować je tak, aby obejmowały wszystkich potencjalnych klientów – a więc tych, którzy kupują i mogą kupować nasz produkt. Ważnym elementem procesu analizy rynku i podziału na segmenty są dobrze dobrane kryteria, wg których będzie przeprowadzana. Dobór kryteriów segmentacji w każdym przypadku jest indywidualny i zależy przede wszystkim od rynku, oferowanego produktu lub usługi. Przykładowe kryteria to: demograficzne, geograficzne, psychograficzne oraz kryteria behawioralne tzn. oczekiwań oraz użytkowania (Mazurek-Łopacińska, 1997; Kaczmarczyk, 2007).

Analizując cały cykl życia klienta, przewidywany potencjał klienta w obszarze budowania wartości przedsiębiorstwa można przedstawiać w dwóch wymiarach (Caputa, 2015a, 71–72):

- „wartości pozyskanych wkładów od klientów – potencjał ujawniony, co ma fundamentalne znaczenie w procesie monitorowania i oceny efektywności oraz skuteczności działań ukierunkowanych na kreowanie kapitału klienta,
- wartości przyszłych bezpośrednich wkładów klientów – potencjał oczekiwany (ukryty), co pozwala ukierunkować działania na nawiązanie i rozwijanie rentownych i trwałych relacji z klientami, a w konsekwencji na kreowanie wartości przedsiębiorstwa”.

Na wartość kapitału klienckiego wpływa nie tylko liczba klientów w danym segmencie, ale przede wszystkim jak szacowane są przyszłe korzyści wynikające z podjętej współpracy, zależne od zaufania i lojalności wobec marki produktu/usługi oraz jakości obsługi i wynikającego z niej wizerunku organizacji (Adamska, 2011, 87). Portfel klientów tworzony jest w wyniku wszelkich działań marketingowych jakie podejmuje przedsiębiorstwo, z wykorzystaniem instrumentów marketingu mix oraz proponując dostosowane do segmentu strategie marketingowe.

3.2.2. Kapitał kontrahentów

Na kapitał kontrahentów składają się wszystkie organizacje funkcjonujące w bezpośrednim i pośrednim otoczeniu organizacji i wywierają wpływ na jej działalność. Należy tu wskazać przede wszystkim organizacje współpracujące: dostawców, kanały dystrybucji, podwykonawców, administrację publiczną, instytucje finansowe, instytucje badawczo-naukowe (rysunek 3.3.).

Kapitał dostawców znajduje wyraz m.in. w ich własnym wypracowanym wizerunku rynkowym, który pośrednio może być transponowany na jego odbiorców. Wyraz kapitału dostawców to również wymiar relacji biznesowych, jakie zostały nawiązane, ich stabilność w dłuższym czasie oraz zaufanie finansowe i wzajemny szacunek do partnera. Dostawca poprzez swoje działania może wywierać zarówno negatywy jak i pozytywny wpływ na działalność swoich odbiorców, poprzez regulację dostaw pod względem terminowości, kompletności, jakości surowców. Tym samym może bardzo skutecznie oddziaływać na przewagę konkurencyjną.

Każda organizacja podejmuje konkretne decyzje odnośnie wyboru partnerów biznesowych – podobne kryteria powinny mieć zatem zastosowanie wobec dostawców. Należy ich traktować jako ważny czynnik, warunkujący wręcz realizowaną działalność gospodarczą. Można wyróżnić konkretne cele jakie przedsiębiorstwo przyjmuje do realizacji względem swoich dostawców w ramach opracowanej wobec nich strategii oddziaływania (por. Baran, 2004, 86–87):

- redukcję kosztów zaopatrzenia w surowce i inne materiały niezbędne do realizacji procesu produkcyjnego (działanie efektu skali, osiągnięty statut stałego kontrahenta, itp.),
- uzyskanie gwarancji wysokiej jakości dostarczanych surowców i produktów (przekłada się na jakość produktu finalnego),
- wypracowanie pewności realizacji dostaw w oczekiwanym terminie, formie, z zachowaniem standardów,
- uniezależnienie się od dostawców (poprzez tworzenie sprawnego portfela dostawców z jednakowymi relacjami biznesowymi).

Kotler zwracał uwagę na pojęcie „siły przetargowej dostawców”, która może mieć duże znaczenie w analizie wpływu kapitału dostawców na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, poprzez typową grę cenową lub jakościową (Kotler, 2005, 261). O wysokiej sile przetargowej można mówić w przypadku gdy liczba dostawców na danym rynku jest ograniczona, co oznacza zwiększenie ich siły przetargowej, ponieważ mniejsza liczba oznacza mniejszą konkurencję między nimi. Taka sytuacja sprzyja tworzeniu aliansów w celu uzyskania lepszej pozycji do negocjacji warunków umów. W takim przypadku dostawców można traktować jako swoisty „zasób rzadki”, a zatem wymagający odpowiedniego traktowania. Na siłę przetargową dostawcy mają również wpływ koszty ewentualnej zmiany dostawcy. W przypadku gdy są one wysokie – przedsię-

biorstwo nie będzie podejmować takiej decyzji o poszukiwaniu nowego dostawcy zbyt pochopnie.

Wątpliwa siła przetargowa dostawców będzie związana zatem z ich dużą liczbą i możliwościami swobodnego poruszania się po rynku dostawców, który będzie zmuszony iść na ustępstwa. Nie tylko liczba dostawców, ale również duża ilość oferowanego dobra mogą prowadzić do spadku siły przetargowej (nawet przy małej liczbie dostawców). Często osiągnięte są w takim przypadku korzyści dodatkowe z uwagi na wzmożoną promocję sprzedaży, bowiem dostawcy muszą wtedy rywalizować innymi atutami, takimi jak: transport, obsługa oraz oczywiście cena i rabaty bądź upusty. Wielu dostawców zdaje sobie również sprawę z faktu, iż w przypadku małych barier wejście na rynek, ich dotychczasowi odbiorcy mogą się usamodzielnic i stać się dla nich konkurencją. Jedynym wyjściem jest w takim przypadku utrzymywanie poziomu usług oraz ceny na poziomie zniechęcającym kupujących do podjęcia takiej decyzji i konkurowania z nimi.

Kapitał kanałów dystrybucji to obszar stricte wpisujący się w koncepcję marketingu mix. Do najważniejszego zadania kanału dystrybucji zalicza się rozładowanie dysproporcji pomiędzy tym co proponuje rynkowi dany producent a oczekiwaniami i listą zakupów klienta, który kupuje w bardzo szerokim asortymencie, ale za to bardzo małe ilości. Sposób dystrybucji wywiera również oczywisty wpływ na pozycjonowanie oraz poziom cen produktów. Kanały dystrybucji należy dobierać bardzo staranie, ponieważ ponownie ich wypracowany wizerunek rynkowy, będzie przekładał się na efektywność realizowanej sprzedaży. Osiągnięcie oczekiwanych finansowych rezultatów działalności, nie będzie możliwe do osiągnięcia bez wyselekcjonowanej pod względem: doświadczenia, posiadanych kontaktów, skali i zasięgu działania, lokalizacji, specjalizacji oraz skuteczności sieci dystrybucyjnej.

W odniesieniu do podwykonawców wykonujących działania zgodnie z koncepcją outsourcingu (ang. *outsourcing* – *outside-resource-using* – wykorzystanie zasobów zewnętrznych). Jest to rodzaj przedsięwzięcia polegający na wydzieleniu wybranej funkcji, procesu ze struktury organizacyjnej i przekazanie do realizacji innym podmiotom zewnętrznym (Grudzewski, Hejduk, 2004, 210–214), należy zwrócić uwagę na ich bezpośrednie zaangażowanie w kształtowanie jakości oferowanego dobra.

Przyczyny stosowania outsourcingu są różne, jednak jako najistotniejszą przesłankę należałoby wskazywać poszukiwanie wyższej jakości i lepszych kwalifikacji niż te, które organizacja jest w stanie sama zapewnić. Rzeczywistość gospodarcza wskazuje, że częstą przyczyną stosowania outsourcingu są kwestie finansowe, czyli czysta kalkulacja kosztów produkcyjnych, z której jasno wynika, że taniej jest zlecić wykonanie na zewnątrz, niż uruchamiać produkcję u siebie.

Nie mniej jednak w każdym z tych przypadków, mając na względzie udział podwykonawców w dostarczaniu klientom satysfakcji, należy traktować ich jako składową kapitału rynkowego. Dbać o nawiązanie dobrych relacji biznesowych, dopracować harmonogramy produkcji, doprecyzować obszar odpowiedzialności i kompetencji, tak aby każda ze stron czuła, iż zostały zabezpieczone jej interesy.

Bardzo ważnym zadaniem w budowaniu wzajemnych relacji jest deklaracja stabilności i długoterminowości, co daje podwykonawcy możliwość prognozowania przyszłych przychodów i podejmowania decyzji odnośnie zaangażowania się w dalszą współpracę (w wymiarze: organizacyjnym, inwestycyjnym czy technologicznym). Po stronie zlecającego stabilność tych kontaktów jest gwarantem dla jego podstawowej działalności.

Kolejnym istotnym elementem składowym kapitału kontrahentów są jednostki administracji publicznej. Z uwagi na fakt, iż ich rolą jest przestrzeganie litery prawa, lokują się one w otoczeniu czynników prawno-organizacyjnych, a zatem makrootoczeniu organizacji. Ich rolą jest zarówno ochrona interesów przedsiębiorstwa jak i ochrona konsumenta oraz interesów społecznych (Kotler, 2005, 153).

Nie można analizować ich z perspektywy indywidualnych relacji z firmą. Wpływ administracji publicznej na kapitał rynkowy należałoby raczej rozpatrywać w szerszym ujęciu. Jako zdolność do wspierania rozwoju przedsiębiorczości, nowych branż w regionie. Ważna jest również umiejętność sprawnej obsługi i możliwie szybkiej reakcji na zdarzenia, mogące mieć wpływ na działalność danej organizacji, zarówno w wymiarze lokalnym jak i globalnym. Istotnym punktem jest tworzenie możliwości wymiany informacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami.

Bardzo podobne funkcje spełnia kapitał instytucji finansowych, który ulokowany w otoczeniu ekonomicznym, realizuje procesy wsparcia finansowego organizacji. Warunkuje tym samym ich możliwości rozwoju oraz realizacji inwestycji np. w obszarze badań i rozwoju lub modernizacji. Przedsiębiorstwa poszukują źródeł finansowania dla rozwoju swojej działalności i sprawnie funkcjonujące instytucje finansowe stanowią ważne wsparcie oraz mobilizują do podejmowania procesów inwestycyjnych.

Kapitał instytucji badawczo-naukowych (uczelnii wyższych, instytutów badawczych, inkubatorów technologii) w perspektywie kapitału intelektualnego odnaleźć można głównie w dwóch obszarach: kapitału ludzkiego i kapitału innowacji.

W pierwszym przypadku wskazać należy obszar dydaktyczny i dostarczanie we właściwym czasie – właściwie wykształconych pracowników. Oczywiście jest to możliwe tylko w przypadku zgłaszania przez potencjalnych pracodawców skonkretyzowanego zapotrzebowania na kapitał ludzki o danych predyspozycjach zawodowych. Zauważalnym jest tendencja do realizacji efektywnej edukacji głównie w czasie podjętej pracy zawodowej. Wiedza nabyta w trakcie

podstawowej edukacji, tworzy jedynie tory dla późniejszego ukształtowania kompetencji pracownika, zgodnie z potrzebami określonymi w ramach opracowanej w danej organizacji strategii rozwoju kapitału ludzkiego.

W odniesieniu do kapitału innowacji, nawiązane relacje z instytucjami badawczo-naukowymi, tworzą podstawę dla pozyskiwania wiedzy o nowościach technologicznych, odkryciach naukowych, wymiany poglądów i doświadczeń oraz rzeczywistego transferu wiedzy pomiędzy tymi, którzy ją kreują do tych, którzy stosują ją w praktyce. Interakcja teorii z praktyką weryfikuje teorię i wzbogaca praktykę.

W rozumieniu *stricte* technologicznym rozpatrywany jest jako realny wynik wprowadzania innowacji: poprzez nowe produkty lub usługi, realizację projektów o charakterze proinnowacyjnym, współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi czy wdrażane nowe technologie (por. Mroziewski, 2008, 65). Na kapitał innowacyjny składają się głównie: własność intelektualna w postaci uzyskanych patentów, prawa autorskie oraz prawa do wzorów, tajemnica i znak handlowy, inne czynniki wyróżniające organizację w otoczeniu rynkowym.

Instytucje naukowo-badawcze powinny mieć w tym przypadku istotny wkład w rozwijanie i stymulowanie tych skłonności w przedsiębiorstwach swojego otoczenia. Okres terażniejszy jest cyklem, w którym aktywność innowacyjna pełni rolę specyficznego instrumentu budowania przewagi konkurencyjnej. Innowacje wdrażają nową jakość w ekonomiczne, estetyczne, psychologiczne i socjologiczne przejawy życia jednostek oraz społeczeństw. Aktywność innowacyjna precyzyjnie scala się z pojęciem kapitału intelektualnego, zaś fundamentem wszelkich działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie jest jego kapitał ludzki.

W zależności od branży w jakiej działa poddane analizie kapitału rynkowego przedsiębiorstwo, wyodrębnione w nimi elementy kapitału kontrahentów będą miały większe lub mniejsze znaczenie dla ogółu kapitału intelektualnego organizacji. Nie można lekceważyć znaczenia tego kapitału dla postrzegania organizacji i kreowania jej wizerunku poprzez pryzmat nawiązanych relacji w najbliższym otoczeniu rynkowym.

3.2.3. Kapitał konkurencji

Kapitał konkurencji może na pozór wydawać się być niepowiązany z tworzeniem wartości konkurencyjnej organizacji. Należy jednak w sposób obiektywny rozważyć jego wpływ na jej działalność. Konkurencji można przypisać rolę kreatora zmian. To konkurencja właśnie nie pozwala przedsiębiorstwom działać opieszale i bez polotu. To konkurencja swoimi działaniami zmusza organizację do podejmowania twórczych decyzji, tworzenia i wdrażania innowacji i poszukiwania możliwości penetracji i rozwoju nowych rynków. Bez funkcjonowania konkurencji w otoczeniu organizacji, nie miałaby ona zachęty do rozwoju i podejmowania nowych wyzwań rynkowych.

Do najważniejszych korzyści po stronie organizacji wynikających z posiadania konkurencji można zaliczyć:

- poprawę jakości oferowanych produktów i usług, w celu przedstawienia klientowi lepszej wartości do wymiany rynkowej,
- inwestycję w badania i rozwój, bowiem konkurencja wymusza poszukiwanie nowych technologii w celu osiągnięcia lub utrzymania pozycji lidera technologicznego w branży,
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez ciągłe doskonalenie procesów.

Oczywiście konkurencja niesie ze sobą również negatywne skutki, m.in. konkurencja cenowa wpływa na obniżenie cen produktów i usług oferowanych na rynku, co jest z korzyścią dla klienta, ale wpływa na osiągany przez przedsiębiorstwo przychód. Znaczenie dla przychodu będzie w takim przypadku miała elastyczność cenowa popytu oraz wolumen realizowanej sprzedaży. Konkurencja cenowa w praktyce prowadzi do eliminowania słabszych konkurentów i umocnienia pozycji rynkowej (Kotler, 2005, 465).

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w symbiozie z konkurencją wydaje się być niemożliwe do osiągnięcia z uwagi na pozorny „stan wojny rynkowej” jaki ma miejsce na rynku. Taka retoryka jest komunikowana klientom w ramach działań komunikacji marketingowej. Stankiewicz (2005, 19) definiuje konkurencję jako „zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych”. Praktyka gospodarcza pokazuje jednak, że nie można w pełni odrzucać idei współpracy z konkurencją z uwagi na różnorodne uwarunkowania rynkowe, a czasami również właśnie ze względu na podobne cele jakie mają konkurenci, np. budowanie kapitału klienckiego, rozwój geograficzny rynku, kreowanie innowacji.

Wśród korzyści jakie płyną z łączenia potencjałów konkurentów, można zidentyfikować następujące (Tkaczyk, 2015; Sójka, 2016, www7,www8):

- działania wizerunkowe – przy braku możliwości samodzielnej obsługi klienta z uwagi na niedostateczne zasoby (materialne i niematerialne), polecenie klientowi konkurencji pozostanie przez niego zawsze dobrze odebrane i jest z korzyścią dla wizerunku przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby korzyści były osiągnięte przez wszystkich interesariuszy,
- budowanie sojuszy – brak możliwości samodzielnej obsługi klienta z uwagi na małą skalę działania uniemożliwia przyjęcie większych zleceń w przypadku małych przedsiębiorstw. Łączenie sił w tym przypadku to zjednoczenie się małych przedsiębiorstw wobec liderów rynkowych, dużych przedsiębiorstw czy korporacji. Sojusze mogą działać na zasadach outsourcingu, często bez świadomości klienta, iż korzysta z oferty więcej niż jednego przedsiębiorstwa. Liczy się realizacja zlecenia,
- wspólna działalność na rzecz idei – przeciwdziałanie zjawiskom społeczno-kulturowym, np. działanie na rzecz poprawy czytelnictwa, działanie wspiera-

jące różnorodne inicjatywy np. partnerstwo wielu banków w fundacji Wielka Orkiestra Wielkiej Pomocy,

- rozwój potencjału przedsiębiorstwa, poprzez podejmowanie współpracy na polu naukowo-badawczym, zaangażowanie unikatowych zasobów poszczególnych konkurentów może przynieść wymierne korzyści w postaci opracowania nowych technologii w obszarze produkcji i przyczynić się do wdrażania innowacyjnych rozwiązań,
- szeroka wymiana informacji – oczywiście, zgodnie z zasadami zarządzania wiedzą zapewniającymi ochronę wiedzy strategicznej decydującej o pozycji konkurencyjnej. Wymiana informacji może odbywać się przede wszystkim w wymiarze makroekonomicznym: czynniki, prawne, technologiczne, ekologiczne. Konkurenci mogą wspólnie wypracowywać sposób odbioru informacji i analizować ich wpływ na branżę, zasoby czy rachunek ekonomiczny,
- pozytywna atmosfera rynkowa – dobre relacje z konkurencją poparte realnymi, wspólnymi działaniami i realizowanymi projektami, sprzyjają budowaniu dobrej atmosfery na rynku oraz istotnie wpływają na poprawę wizerunku i siły rynkowej, działają również w obszarze ograniczania chęci rywalizacji ze strony innych podmiotów,
- ograniczanie różnego rodzaju ryzyka – poprzez angażowanie zasobów (materiałnych i niematerialnych) różnych interesariuszy oraz dostęp do szerszej wiedzy w projektach realizowanych w partnerstwie, następuje również równomierne rozłożenie ryzyka na poszczególnych partnerów (w zależności od ich wkładu).

Współpraca pomiędzy konkurentami może przybierać różne formy. Przedsiębiorcy łączą się w organizacje i stowarzyszenia branżowe, koopetycje oraz bardzo popularne klastry. Jedną z łatwiejszych form współpracy jest wzajemna rekomendacja, mająca miejsce często w oparciu o czynniki różnicujące, np. różnorodna oferta turystyczna w danym regionie i wzajemnie polecenia klientom różnych atrakcji prowadzi do wzajemnego napędzania biznesu. Koopetycja konkurentów polega na podejmowaniu współpracy tylko w pewnym, wybranym zakresie, dającym poczucie bezpieczeństwa interesariuszom i angażującym wzajemnie tylko pewne zasoby. Klastry tworzone są przez geograficznie skoncentrowane i wzajemnie powiązane przedsiębiorstwa, wyspecjalizowanych dostawców, jednostki świadczące usługi, przedsiębiorstwa działające w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucjach (np. uczelni, instytutów naukowych, stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, które zarówno konkurują między sobą, ale także realizują aktywną współpracę w zadeklarowanych obszarach (Porter, 2001, 246).

Członkostwo w tego rodzaju organizacjach pozwala: na wymianę wiedzy i doświadczeń oraz ułatwia inicjowanie i realizację wspólnych inicjatyw na rzecz danej branży. Ideą podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa, które na co dzień ze sobą konkurują jest osiąganie wspólnie bardziej ambitnych

celów: w zakresie rozwoju oferty handlowej, komunikacji marketingowej, czy efektywnej współpracy ze środowiskiem naukowym. Przykładem tego rodzaju działań jest również lobbing na rzecz korzystniejszych uwarunkowań prawnych dla biznesu czy wspólna aktywność w obszarze kreowania regionalnych strategii innowacji (Klemens, Szewczuk-Stępień, 2018, 927–932; www, 7; www9).

Podsumowując wpływ kapitału konkurencji, można stwierdzić, że konkurencja nie ułatwia organizacjom funkcjonowania na rynku, jednakże bez konkurencji w najbliższym otoczeniu organizacje mogłyby popaść w stagnację i lenistwo gospodarcze. Ważnym aspektem jest wzajemność w oddziaływaniu na siebie konkurentów rynkowych, dzięki czemu zachowana jest ciągłość doskonalenia i procesów zmian. Analiza kapitału rynkowego organizacji nie jest zatem niczym innym jak skrupulatnym, szczegółowym określeniem jej dotychczasowej pozycji rynkowej oraz charakterystyką otoczenia zewnętrznego w jakim przyszło jej funkcjonować, w celu określenia strategii działania na przyszłość.

3.3. Kapitał organizacyjny

Kapitał organizacyjny stanowią cechy i atrybuty przedsiębiorstwa, takie jak: struktura organizacyjna, wizerunek, stosunki wewnętrzne, wewnętrzne systemy regulacyjne, kultura organizacji, style zarządzania, jak również interakcje przedsiębiorstwa z jego otoczeniem (Sopińska, 2007, 142). Inaczej mówiąc, w skład kapitału organizacyjnego wchodzi wszelkie elementy, które wspomagają pracowników w ich działaniach. Można go podzielić na (Skonieczek, Szalkiewicz, 2007, 36–37):

- kapitał strukturalny (struktura organizacyjna, sprzęt informatyczny, oprogramowanie, patenty i licencje),
- kapitał procesowy (procesy, procedury, metody i techniki wpływające na podnoszenie efektywności pracy),
- kapitał innowacyjny (umiejętność odnowy przedsiębiorstwa przez innowacje w formie chronionych praw handlowych a także własności intelektualnej).

W praktyce najczęstszy podział dotyczy wyróżnienia kapitału procesów, odnoszącego się do aktualnego funkcjonowania organizacji oraz kapitału innowacyjny wywierającego wpływ na przyszłą działalność i jej rozwój. Kapitał organizacyjny jest również całościowo nazywany kapitałem strukturalnym (Kasiewicz i in., 2006, 86). „Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji, jak i na zewnątrz – do dostawców i kanałów dystrybucji. Jest to usystematyzowana, skompresowana i zakodowana umiejętność organizacji, jak również systemy dzielenia się tą umiejętnością” (Edvinsson, Malone, 2001, 34–35).

3.3.1. Kapitał procesów

Kapitał procesów uznaje się za najbardziej użyteczny i dający się ściśle scharakteryzować element kapitału intelektualnego. „Kapitał procesów to te procesy pracy, techniki (np. ISO 9000) i programy pracownicze, które zwiększają

i wzmacniają efektywność wytwarzania lub dostawy usług. Jest to rodzaj praktycznej wiedzy używanej w stałym kreowaniu wartości”. (Edvinsson, Malone, 2001, 35).

Zalicza się do niego przede wszystkim wszelkiego rodzaju procesy biznesowe organizacji. Jest on postrzegany przez pryzmat technik pracy, procedur aktywizujących i służących wzrostowi efektywności organizacji (standardy obsługi klienta, procedury projakościowe, systemy motywacji pracowników, itp.). Poziom zaawansowania jak również zakres stosowania zasobów – kapitałów procesowych jest w organizacji z reguły niejednorodny, gdyż różne obszary rozwijają się w różnym tempie i natężeniu (Woźniakowska, Dębska-Gil, 2013, 4). Przedsiębiorstwo, którego struktura organizacyjna opisana jest poprzez realizowane procesy, a jego poszczególne obszary zdefiniowane są w sposób procesowy i współpracują ze sobą w relacji dostawca – klient, nazwa się organizacją procesową (Grajewski, 2012, 23–24).

Rummler i Brache (2000, 75) określają proces jako ciąg czynności zaprojektowanych, a następnie realizowanych w sposób zapewniający powstanie produktu lub usługi. „Proces jest zwykle kojarzony z przekształceniami, którym podlega jakiś przedmiot, a które zachodzą według ustalonych rutyn lub procedur” (Trzecieliński, Adamczyk, Pawłowski, 2013, 7). Proces jest zatem sposobem realizacji jednej lub więcej funkcji przedsiębiorstwa z wykorzystaniem dostępnych zasobów. Procesy należy analizować z dwóch perspektyw: po pierwsze jako tworzące wartość dla przedsiębiorstwa, po drugie jako wymagające nakładów do tworzenia wartości w postaci zasobów wiedzy, kapitału ludzkiego, czasu, infrastruktury, itp. (Rummler, Brache, 2000, 75).

Przez efektywne zarządzania procesami „najczęściej rozumie się odpowiednie kształtowanie relacji między poszczególnymi elementami organizacji na etapach identyfikowania, modelowania, wdrażania i doskonalenia procesów” (Brzozowski, Rogala, 2017, 20).

Zespół Trzecieliński, Adamczyk i Pawłowski (2013, 26) opracowali zestawienie poziomów dojrzałości w zakresie zarządzania procesami według normy PN-EN ISO 9004:2010. Wyróżnili 5 poziomów:

Poziom 1

„Procesy są planowane i zarządzane w sposób nieformalny”.

Poziom 2

„Procesy kluczowe, takie jak związane z zadowoleniem klienta i realizacją wyrobu, są definiowane i zarządzane. Oddziaływania między procesami są definiowane i zarządzane. Skuteczność procesu jest mierzona w sposób systematyczny i potem podejmowane są działania.”

Poziom 3

„Planowanie procesu jest zintegrowane z rozwinięciem strategii. Potrzeby i oczekiwania zidentyfikowanych stron zainteresowanych są wykorzystywane jako dane wejściowe do planowania procesu. Mogą być wykazane doskonalenia w efektyw-

ności procesów. Efektywność i skuteczność procesów organizacji jest przeglądana.”

Poziom 4

„Doskonalenie w sprawności, elastyczności i innowacyjności procesów jest wykazywane. W planowaniu procesów rozważane są wszystkie strony zainteresowane. Konflikty w oddziaływaniach między procesami są identyfikowane i rozwiązywane w sposób skuteczny.”

Poziom 5

„Funkcjonowanie procesów jest porównywane z wiodącymi organizacjami, a wyniki są wykorzystywane w planowaniu procesów. Wyniki kluczowych procesów są powyżej średniej sektora organizacji.”

W odniesieniu do roli i miejsca zarządzania procesami w koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzanie kapitałem procesów znajduje się na 5 poziomie dojrzałości w zakresie zarządzania procesami według normy PN-EN ISO 9004:2010.

Kreowanie kapitału procesów realizowane jest w ramach długookresowej strategii działania i wymaga zmiany myślenia zorientowanego na procesy, klientów i pracowników (Sznajder, 2010, 68). Aby funkcjonować skutecznie, organizacje powinny identyfikować i zarządzać licznymi, wzajemnie powiązаныmi i wzajemnie oddziałyującymi procesami. Często wyjście jednego procesu będzie bezpośrednio tworzyć wejście następnego procesu. Systematyczna identyfikacja procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, a szczególnie wzajemnymi oddziaływaniami między takimi procesami określane jest jako podejście procesowe (Grajewski, 2012, 55). Podejście procesowe jest sposobem organizowania i zarządzania czynnościami wykonywanymi podczas pracy, w efekcie których jest tworzona nowa wartość, użyteczna dla klienta i dla innych interesariuszy otoczenia rynkowego (Lisiecka-Bielanowicz, 2010, 17). Zaletą podejścia procesowego jest zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczególnymi procesami w systemie procesów, jak też nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem (Papaj, 2010, 61).

Istotnym w koncepcji zarządzania kapitałem procesów jest zdolność do ciągłego doskonalenia, która definiuje się jako zdolność organizacji do pozyskania strategicznej przewagi poprzez rozszerzenie zaangażowania w innowacje znacznej części jej interesariuszy (Caffyn, 1999). Obejmuje on osiem różnorodnych obszarów prowadzenia działalności doskonalącej, w zakresie których zdefiniowano konkretne istotne dla doskonalenia organizacji i kapitału procesów zachowania (Bessant i in., 2001, 72). Należą do nich:

1. Dbałość o zrozumienie i zastosowanie podstawowych wartości ciągłego doskonalenia organizacji:
 - kapitał ludzki poszczególnych poziomów organizacji wierzy w wartość małych kroków oraz możliwości rozpoznawania i tworzenia stopniowych ulepszeń poprzez aktywne zaangażowanie poszczególnych pracowników, na poziomie jednostki, zespołu i organizacji,

- kapitał ludzki korzysta z formalnych zasad identyfikacji problemów oraz z formalnych procedur i harmonogramu ich rozwiązywania,
 - reakcją na nieprawidłowości procesowe jest aktywne szukanie przyczyn i rozwiązywanie problemu, a nie marnotrawienie zasobów na poszukiwanie winnych i wzajemnie obwinianie za nieprawidłowości;
2. Zdolność do zrównoważonego i trwałego zaangażowania w realizację koncepcji ciągłego doskonalenia:
 - wsparcie kapitału ludzkiego w realizacji działań doskonalących odbywa się z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi i technik,
 - kształtowanie procesów doskonalenia odbywa się przy zastosowaniu pomiarów,
 - kapitał ludzki (indywidualnie/zespołowo) inicjuje różnorodne działania doskonalące i bierze w nich aktywny udział w całym ich cyklu,
 - wszystkie pozyskane pomysły oraz sugestie mogące dotyczyć doskonalenia są rzetelnie kategoryzowane i scharakteryzowane, w odpowiednim czasie mogą zostać wdrożone lub zostają przekazane do dalszego procedowania;
 3. Umiejętność łączenia działań doskonalących ze strategicznymi celami organizacji:
 - kapitał ludzki zna i rozumie strategię, cele i zadania na poziomie jednostki, zespołu i całego przedsiębiorstwa,
 - priorytety działań doskonalących podejmowanych przez kapitał ludzki, na których powinien się skoncentrować, identyfikowane są na podstawie strategii i celów przedsiębiorstwa,
 - ocena zaproponowanych aktywności doskonalących w doniesieniu do strategii i celów przedsiębiorstwa odbywa się przy udziale kapitału ludzkiego wszystkich szczebli przed rozpoczęciem wdrożenia,
 - kapitał ludzki samodzielnie (indywidualnie/zespołowo) monitoruje rezultaty swoich aktywności doskonalących i dokonuje ewaluacji ich wpływu na osiągnięcie celów strategicznych na różnych poziomach organizacyjnych przedsiębiorstwa,
 - poprawa jest traktowana jako integralna część pracy kapitału ludzkiego (indywidualnie/zespołowo);
 4. Potencjał wprowadzania, kierowania i wspierania działań doskonalących:
 - kadra zarządzająca efektywnie wykorzystuje teorię przywództwa i aktywnego zaangażowania w ciągłe doskonalenie,
 - procesy doskonalenia wspierane są przez kadrę zarządzającą poprzez zapewnienie: przestrzeni, czasu, pieniędzy oraz innych niezbędnych do realizacji zasobów,
 - kadra zarządzająca efektywnie stosuje system motywacji pozapłacowej i docenia wkład pracy i zaangażowanie kapitału ludzkiego w ciągłe doskonalenie,

- kadra zarządzająca jest aktywnie zaangażowana w projektowanie i wdrożenie systematycznego procesu ciągłej poprawy, stanowiąc „motor” podejmowanych przedsięwzięć,
 - kadra zarządzająca wspiera kreatywność kapitału ludzkiego poprzez zachęcanie do uczenia się poprzez eksperymenty i doświadczenia;
5. Zdolność do tworzenia spójności między wartościami i działaniami wynikającymi z bieżącej działalności przedsiębiorstwa a wdrażanymi procesami ciągłego doskonalenia:
- bieżący monitoring i ewaluacja gwarantująca, iż procesy, struktura i system organizacji konsekwentnie wspierają i rozwijają działania doskonalące,
 - projektowanie systemu ciągłego doskonalenia powinno być realizowane przez osoby, które będą również odpowiedzialne za jego wdrażanie w sposób zapewniający jego dopasowanie do obecnej struktury i infrastruktury przedsiębiorstwa,
 - bieżący wgląd osób odpowiedzialnych za procesy/systemy przedsiębiorstwa umożliwiający ocenę zgodności kapitału procesów z przyjętym systemem ciągłego doskonalenia,
 - planowanie każdej istotnej organizacyjnie i procesowo zmiany poprzedzone jest oceną jej potencjalnego wpływu na system doskonalenia organizacji i w razie konieczności podejmowane są działania korygujące;
6. Zdolność rozwijania koncepcji ciągłego doskonalenia z udziałem interesariuszy wewnętrznymi i zewnętrznymi:
- skuteczne działania jednostek i zespołów w układzie wertykalnym i horyzontalnym oraz na poziomie jednostki, zespołu i całego przedsiębiorstwa,
 - stosowanie zintegrowanego podejścia procesowego poprzez zrozumienie potrzeby kompleksowego podejścia do zarządzania procesami,
 - zorientowanie aktywności doskonalących na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (kapitał ludzki i kapitał rynkowy),
 - organizowanie specjalnych projektów doskonalących z udziałem interesariuszy zewnętrznych (sprzyja rozwojowi kapitału intelektualnego),
 - angażowanie w działania doskonalące kapitał ludzki reprezentujący różne poziomy operacyjne;
7. Umiejętność strategicznego kierowania rozwojem koncepcji ciągłego doskonalenia:
- pomiar i monitorowanie działań doskonalących oraz ich efektów jest realizowane na bieżąco, wspierając szybką reakcję na odchylenia od założeń dotyczących ich realizacji,
 - prowadzony jest cykliczny proces planowania działalności doskonalącej, regularnie sprawdzane są efekty uzyskane w wyniku jego działania i w razie potrzeby jest on modyfikowany,

- okresowy przegląd systemu doskonalenia organizacji prowadzony jest w stosunku do przedsiębiorstwa jako całości, obejmując analizę zgodności z jej wartościami, misją i przyjętymi celami strategicznymi,
 - kadra zarządzająca gwarantuje wystarczające zasoby (materialne i niematerialne) w celu wspierania stałego rozwoju systemu doskonalenia organizacji;
8. Dbałość o rozwój przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się na wszystkich jego poziomach:
- efektywna edukacja na bazie doświadczeń, zarówno pozytywnych jak i negatywnych,
 - przedsiębiorstwo oraz jego kapitał ludzki wspólnie poszukują możliwości kształcenia, nabywania nowych kompetencji oraz rozwoju osobistego,
 - kapitał ludzki dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniami, tworząc wewnętrzną sieć ekspertów i system zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa, aby efektywnie wykorzystywać i wdrożyć wiedzę, która jest przechwytywana w całym przedsiębiorstwie,
 - przedsiębiorstwo efektywnie realizuje proces zarządzania wiedzą, a kapitał ludzki ma świadomość, że wiedza jest pozyskiwana przez organizację poprzez wykorzystanie przewidzianych do tego mechanizmów,
 - kadra zarządzająca wspiera oraz również aktywnie bierze udział w efektywnej edukacji kapitału ludzkiego na poziomie jednostki, zespołu i całego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa działające zgodnie z koncepcją ciągłego doskonalenia przyjmują różne poziomy zaawansowania w zakresie realizacji przedstawionych powyżej kluczowych zachowań. Zaawansowanie to stanowi o stopniu dojrzałości implementacji ciągłego doskonalenia, który, jak wynika z przedstawionych obszarów zachowań, jest w sposób istotny związany z posiadanymi zasobami kapitału ludzkiego oraz jego gotowości w zakresie wdrażania rozwiązań doskonalących.

Zachowania charakterystyczne dla organizacji uczącej się będą kształtowane poprzez wprowadzenie i implementację nowych praktyk w zakresie zarządzania procesami, a w dalszej kolejności uczynienie ich naturalnym elementem działania przedsiębiorstwa.

W celu zapewnienia sukcesu organizacji, poza stosowaniem zarządzania kapitałem procesów, należy dbać o inne istotne obszary, wyróżnione w ramach koncepcji kapitału intelektualnego, takie jak np. strategiczne podejście do budowania przewagi, zarządzanie wartością klienta, pobudzanie kreatywności kapitału ludzkiego, myślenie systemowe oraz efektywność operacyjna. Zarządzanie procesami obejmuje środki planowania, organizacji i kontroli w odniesieniu odczynników takich jak: jakość, koszty, czas i zadowolenie klientów.

3.3.2. Kapitał innowacji

Każda organizacja stanowi indywidualny, otwarty system funkcjonujący w konkretnym otoczeniu rynkowym, z którym wchodzi w interakcje i dokonuje wymiany informacji oraz wzajemnie wywiera na siebie wpływ. Niezwykle ważnym przejawem funkcjonowania w otoczeniu jest tworzenie się w nim i przez nie konkretnych szans rozwoju, wykorzystania okazji biznesowych. Czynniki zewnętrzne wywierają znaczący wpływ na kształtowanie innowacyjnych zachowań przedsiębiorców.

Peter Drucker zaproponował stosowanie się w realizowaniu strategii działania każdego przedsiębiorstwa do „polityki systematycznych zmian”. Wskazywał konieczność istnienia potrzeby stałego doskonalenia i rozwoju, które pomogą przedsiębiorstwom osiągnąć pozycję „efektywnego lidera zmian” oraz pozycję „odnoszącego sukcesy innowatora” (Drucker, 2010, 84–85). W rozważaniach o innowacyjności proponował traktowanie innowacji na równi z przedsiębiorczością, wspierając ich istotną rolę dla rozwoju i przyszłości organizacji. Jednocześnie wskazuje, iż podnoszenie innowacyjności jest możliwe dzięki umiejętności właściwego rozpoznawania i dostosowywania się do aktualnych uwarunkowań i mechanizmów rynkowych. Istotnym są kwalifikacje pracowników o wysokim potencjale intelektualnym, którzy muszą efektywnie zarządzać procesami projektowania i wdrażania innowacji (Drucker, 2010, 84–85),

Innowacyjność jest to zdolność i chęć organizacji rynkowych do trwałego wyszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, jak również nowatorskich koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej, takiej jak usługi. Jest to również gotowość do wprowadzania nowych systemów i technik w organizacji i zarządzaniu, rozwijania i doskonalenia infrastruktury oraz gromadzenia i wykorzystania zasobów wiedzy (Sulejewicz, Włosiński, Dominik, Woźnicki, 2006, 13).

W innym ujęciu można stwierdzić, że innowacyjność organizacji na rynku postrzegana jest jako zdolność do generowania i wprowadzania na rynek globalny nowych rozwiązań technicznych, organizacyjnych, a także społecznych, stanowi współczesny syntetyczny wyznacznik konkurencyjności (Sosnowska, Poznańska, Łobejko, Brdulak, Chinowska, 2003, 12).

Pojęcie „innowacja” wprowadzone przez Josepha A. Schumpetera w odniesieniu do działalności gospodarczej w szerokim znaczeniu polega na (Sulejewicz i in., 2006, 3):

1. Wprowadzeniu do produkcji i na rynek wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących w celu poprawy satysfakcji klienta.
2. Otwarcia nowego rynku – kreowanie potrzeby
3. Wprowadzeniu nowej lub udoskonalonej metody produkcji.
4. Wprowadzeniu nowej organizacji produkcji.

5. Zastosowaniu nowego sposobu sprzedaży lub zakupów – innowacyjna logistyka.
6. Zastosowaniu nowych surowców lub półfabrykatów.

W rozumieniu ekonomicznym należy ją rozumieć jako sprawne wdrożenie i skuteczne wykorzystanie w praktyce nowych rozwiązań, pamiętając, iż pojęcie innowacji w odniesieniu do przedsiębiorstwa obejmuje zdarzenia o różnym charakterze. Mogą to być zarówno zdarzenia techniczne, jak i organizacyjne oraz finansowo-ekonomiczne. Typy innowacji, wokół których kreowany jest kapitał innowacji, zostały zdefiniowane w podręczniku Oslo-Manual opracowanym przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich, wskazany został następujący podział i rodzaje innowacji, stanowiący współcześnie podstawę jakiegokolwiek dyskusji naukowej w tym obszarze (OECD, 2005, 47–59):

1. „Innowacja produktowa (ang. *product innovation*) to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. 157. Innowacje produktowe (w obrębie produktów) mogą wykorzystywać nową wiedzę lub technologie bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii. Termin „produkt” jest stosowany na oznaczenie zarówno wyrobów jak i usług. Do innowacji produktowych zalicza się zarówno wprowadzenie nowych wyrobów i usług, jak i znaczące udoskonalenia istniejących wyrobów i usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych.”
2. „Innowacja procesowa (ang. *process innovation*) czyli innowacja w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania. Innowacje w obrębie procesów mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie jakości, produkcję bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów. (...) Do innowacji w obrębie procesów zalicza się nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług. Mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania stosowanego w firmach usługowych lub na zmianach w zakresie procedur lub technik wykorzystywanych do świadczenia usług.”
3. „Innowacja marketingowa (ang. *marketing innovation*) to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży. (...) Do innowacji mar-

ketingowych zalicza się znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów (ang. *product design*) stanowiące element nowej koncepcji marketingowej. Wspomniane tu zmiany w projekcie/konstrukcji produktów polegają na zmianie formy i wyglądu produktów nie prowadzącej do zmiany ich cech funkcjonalnych ani użytkowych. Do tej grupy zalicza się także zmiany w opakowaniu takich produktów jak artykuły żywnościowe, napoje i środki czystości, gdzie opakowanie jest głównym wyznacznikiem wyglądu produktu”.

4. Innowacja organizacyjna (ang. *organisational innovation*) to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Celem innowacji organizacyjnych może być osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna) czy obniżenie kosztów dostaw. (...) Innowacje organizacyjne w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania (ang. *business practices*) polegają na wdrażaniu nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę firmy. Zalicza się tu na przykład wdrożenie nowych praktycznych zasad służących poprawie procesu uczenia się i udostępniania wiedzy w ramach firmy”.

Kapitał innowacji jest niezaprzeczalnie uzależniony od pozostałych kapitałów, co uniemożliwia umiejscowienie kapitału innowacyjnego na równi z pozostałymi, stąd w propozycji uniwersalnej struktury kapitału intelektualnego kapitał innowacyjny pozostaje wkomponowany w obszar kapitału organizacyjnego na równi z kapitałem procesów. Kapitał innowacyjny stanowi niejako miernik inklinacji przedsiębiorstwa do zmian. Wskazuje on na przedsiębiorczość, wysoki poziom zaangażowania i kwalifikacji kapitału ludzkiego poprzez wypracowaną kulturę innowacyjną. W aspekcie technologicznym kapitał innowacji pozwala na realizację misji firmy poprzez nowe produkty, usługi, realizację projektów innowacyjnych, współpracę z jednostkami badawczymi czy wdrażanie nowych technologii jako sprawne wdrożenie i skuteczne wykorzystanie w praktyce nowych rozwiązań, pamiętając iż, pojęcie innowacji w odniesieniu do przedsiębiorstwa obejmuje zdarzenia o różnym charakterze tj. zdarzenia techniczne, organizacyjne oraz finansowo-ekonomiczne (Mroziewski, 2008, 65).

Kapitał innowacyjny zawiera w sobie następujące elementy (Sokołowska, 2005, 65):

- własność intelektualna (patenty, prawa autorskie, prawa do wzorów, tajemnica handlowa, znak handlowy, wyróżniające usługi),
- aktywa niematerialne (filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy zarządzania, system informacyjny, system powiązań, relacje, finansowe).

Sokołowska (Sokołowska, 2005, 65) uzupełnia pojęcie kapitału innowacji w przedsiębiorstwie o poniższe możliwe do realizacji działania:

- otwarcie nowego rynku – kreowanie potrzeby,
- wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących w celu poprawy satysfakcji klienta,
- wprowadzenie nowej lub udoskalonej stosowanej dotychczas metody produkcji,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.
- zastosowaniu nowego sposobu sprzedaży lub zakupów – innowacyjna logistyka,
- zastosowaniu nowych surowców lub półfabrykatów.

Do szczegółowych celów działalności innowacyjnej w sferze organizacji i zarządzania można zaliczyć m.in. (Brzeziński, 2001, 28):

- lepsze dostosowanie się do zmiennych potrzeb rynku,
- podniesienie wydajności i efektywności pracy,
- racjonalizację zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie,
- lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwie.

Ciekawą interpretację działalności innowacyjnej przedstawił Pałucha (2015, 363), proponując na podstawie przeprowadzonych badań, wyróżnienie najistotniejszych czynników stanowiących, w rozumieniu przedsiębiorców, potencjał konkurencyjny. Obszary te można identyfikować jako cele wszelkiej działalności innowacyjnej, a zalicza się do nich:

1. Obszar produkcja – m.in.: nowoczesność produkowanych wyrobów, nowoczesność stosowanych technologii, jakość produkowanych wyrobów, efektywny transfer technologii, finansowanie sfery B+R, itp..
2. Obszar marketing – m.in.: zaangażowanie i umiejętności pracowników działu marketingu, zdolność do kreowania kapitału klienckiego, dywersyfikacja rynków, kompetencje personelu sprzedażowego, itp..
3. Obszar logistyka – m.in.: minimalizacja wielkości zapasów magazynowych, wiedza pracowników działu logistyki, dobór dostawców, wysoki poziom obsługi logistycznej klienta, sprawne i efektywne łańcuchy dostaw, itp.
4. Obszar organizacja i zarządzanie: m.in.: wiedza, kompetencje i umiejętności kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstwa, zdolność do antycypowania zmian w otoczeniu, elastyczne struktury organizacyjne, systemy motywacji, stosowane metody zarządzania, satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy, itp.

Realizacja procesu wdrażania innowacji organizacyjnych w powyższych obszarach prowadzi do poprawy efektywności w wymiarze globalnym, poprzez np.: usprawnienia w organizacji pracy, transfer wiedzy wewnątrz organizacyjnej

czy usprawniony przepływ procesów. Biorąc pod uwagę fakt, że tego typu zmiany nie wymagają bardzo dużych nakładów finansowych i w wielu przypadkach ich efekt widoczny jest w krótkim okresie czasu, powinny stać się przedmiotem zainteresowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Innowacje są tworzone głównie przez inwestycje w wartości niematerialne i prawne. Gdy takie inwestycje są skuteczne i są chronione poprzez generowanie patentów, w następstwie przekształcane są w aktywa trwale tworzące wartość przedsiębiorstwa i gwarantujące jego rozwój w przyszłości (Lev, 2001, 16).

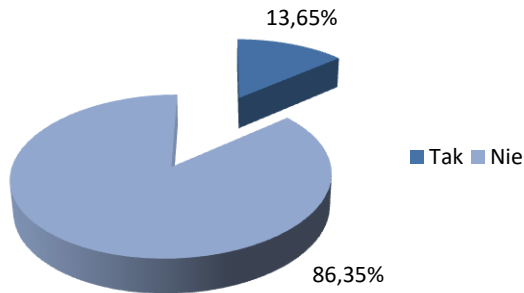
Tworzenie kapitału innowacji w przedsiębiorstwie jest stymulowane nie tylko przez rozwiązania wewnętrzne, ale również przez aktywną współpracę z instytucjami regionu (Krawczyk-Sokołowska, 2012, 71). Doskonałym tego przykładem był projekt „Efektywny transfer wiedzy z nauki do przemysłu w województwie opolskim”, realizowany w latach 2015–2016 w potrójnej helisie nauka-biznes-samorząd. Stronę Nauki reprezentowały polskie uczelnie: Uniwersytet Opolski i Politechnika Opolska oraz niemiecka uczelnia Uniwersytet w Mannheim. Stronę samorządu w projekcie stanowi Urząd Marszałkowski, który od wielu lat jest kluczowym animatorem działań rozwojowych w regionie. Strona biznesu reprezentowana była przez przedsiębiorstwa regionu, które wyraziły swoją gotowość do podjęcia współpracy o wymiarze innowacyjnym (Adamska, Dymek, 2015, 16).

W badaniach przeprowadzonych wśród właścicieli przedsiębiorstw z sektora małych i średnich (w tym również dużych) przedsiębiorstw województwa opolskiego w ramach „Usługi opracowania ekspertyzy utworzenia i funkcjonowania Centrum Kompetencyjnego na Politechnice Opolskiej w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską”, podjęta została różnorodna tematyka mająca na celu identyfikację ich oczekiwań względem sektora usług badawczych. Przedsiębiorstwa dostosowując się do nowoczesnych uwarunkowań rynku wynikających z gospodarki opartej na wiedzy, położyły duży nacisk na budowanie potencjału intelektualnego organizacji. Jednakże nie jest praktycznie możliwe, aby wszystkie wymagane zasoby wiedzy znajdowały się w posiadaniu przedsiębiorstwa, zwłaszcza w odniesieniu do MŚP. Ich rozwój warunkowany jest efektywną współpracą z instytucjami zewnętrznymi, świadczącymi usługi badawcze.

W badanej zbiorowości zdecydowana większość przedsiębiorstw nie posiadała w swojej strukturze komórki badawczo rozwojowej (wykres 3. 1.).

Wykres 3.1.

Deklaracja posiadania własnej komórki badawczo-rozwojowej przez przedsiębiorstwa



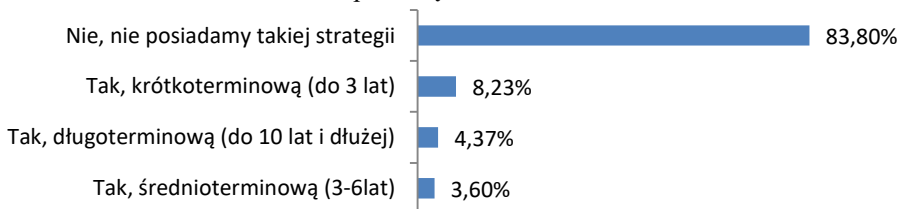
Źródło: (PDSBiIN, 2015, 94).

Celem badania było pozyskanie informacji umożliwiających identyfikację zapotrzebowania na usługi oparte na wiedzy, jak i umożliwiających identyfikację oczekiwań względem działalności Centrum Kompetencji, m.in.: kierunku i rodzaju prowadzonych przez jednostki uczelni badań, w zakresie dot. oferty kształcenia ustawicznego [szkolenia, kursy specjalistyczne], możliwości wykorzystania przez podmioty zewnętrzne zaplecza infrastrukturalnego (PDSBiIN, 2015, 8).

Przedsiębiorstwa, które posiadały w swojej strukturze komórki badawczo rozwojowe, stanowiły jedynie 13,65% badanej zbiorowości MŚP, jednocześnie przeważająca większość, bo ponad 66% potwierdziło, iż kreowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań odgrywa ich zdaniem istotną rolę w rozwoju przedsiębiorstwa (PDSBiIN, 2015, 94–95). Deklaracja posiadania strategii dotyczącej działalności badawczo-rozwojowej przez przedsiębiorstwa została zaprezentowana na wykresie 3.2.

Wykres 3.2.

Deklaracja posiadania strategii dotyczącej działalności badawczo-rozwojowej przez przedsiębiorstwa



Źródło: (PDSBiIN, 2015, 94).

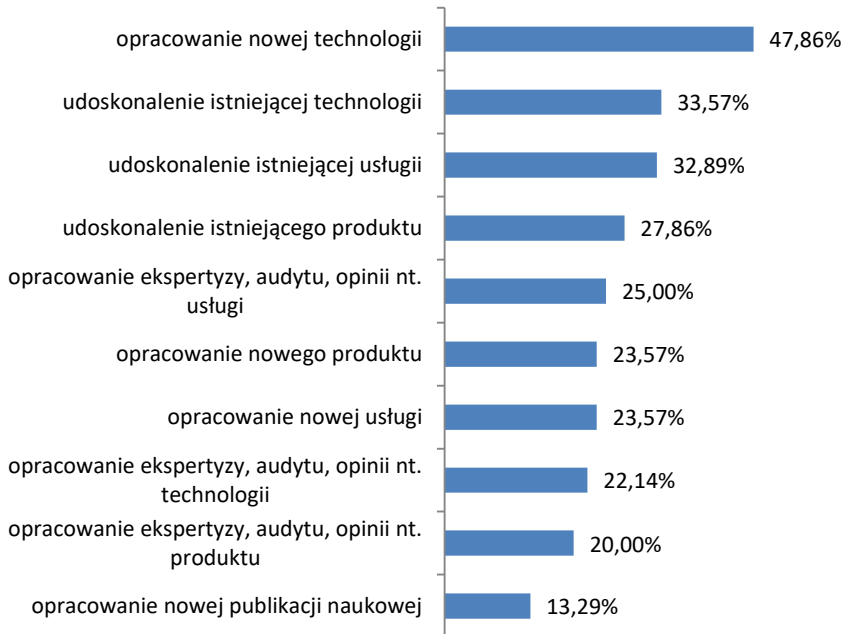
W toku badania podjęto również próbę identyfikacji potrzeb przedsiębiorców zainteresowanych współpracą (Wykres 3. 3.), dzięki temu określono najistotniejsze obszary, wokół których koncentrują się oczekiwania partnera biznesowego względem podmiotu świadczącego usługi oparte na wiedzy. Przede wszystkim na opracowaniu nowej technologii (47,9%) lub udoskonaleniu już istniejącej technologii (33,6%), istniejącej usługi (32,9%) lub istniejącego produktu (27,9%).

Respondenci wskazywali również: opracowanie nowych produktów lub usług, opracowanie ekspertyzy, audytu lub wydanie opinii na temat usługi, na temat technologii lub produktu. Otrzymane wyniki wskazują na zapotrzebowanie na usługi oparte na wiedzy, przede wszystkim w obszarach nauk inżynierskich, koncentrujących się wokół kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zakresie stosowanych technologii oraz oferowanych na rynku produktów i usług.

Z punktu widzenia respondentów są to te obszary, w których zidentyfikowali oni luki wiedzy wewnątrz organizacji. Stanowi to obszar usług opartych na wiedzy, który może być podstawowym filarem dla podejmowania i rozwijania współpracy na linii nauka-biznes. Niestety aktywność ze strony przedsiębiorców w zakresie pytań ze sfery B+R kierowanych do naukowców należy ocenić na bardzo słabym poziomie, ponieważ blisko 84% przedsiębiorców zaprzeczyło by zwracała się w tych kwestiach do jednostek świadczących usługi oparte na wiedzy. Przedsiębiorcy, którzy wykazali aktywność w tym zakresie podejmowali kontakt przede wszystkim z pracownikami naukowymi uczelni (56,3%), na drugim w kolejności miejscu znalazły się instytuty badawczo-rozwojowe i przemysłowe instytuty badawcze (30,98%). Dotychczasowa ostrożność w podejściu do tego typu relacji nauka-biznes jest jedną z głównych barier rozwoju kapitału innowacji przedsiębiorstw. Doskonałym katalizatorem w systemach ograniczonej ufności jest samorząd, który posiada stosowne instrumentarium zachęcania do nawiązywania i utrzymywania kontaktów o charakterze innowacyjnym (Adamska, Dymek, 2015, 16).

Wykres 3.3.

Przedmiot zainteresowania przedsiębiorców we współpracy z podmiotem świadczącym usługi oparte na wiedzy



Źródło: (PDSBIIN, 2015, 110).

W rekomendacjach dla rozwoju innowacyjności polskich przedsiębiorstw (Bukowski, Szpor, Śniegocki, 2012, 28–30), zaproponowany został zestaw impulsów proinnowacyjnych, w obszarze instytucjonalnym i finansowym, jakie powinny być kierowane ze strony jednostek samorządowych (państwa) w kierunku przedsiębiorców. Należą do nich:

Obszar instytucjonalny:

- postawienie innowacji w centrum agendy polityki publicznej – jednoznacznie proinnowacyjne podejście państwa, widoczne zarówno w warstwie werbalnej dokumentów strategicznych i języka polityki (np. RSI – Regionalnych Strategii Innowacyjności), jak i w realnych, konsekwentnych działaniach reformatorskich, rozpoczynających się na poziomach samorządowych,
- kontynuowanie reform sprzyjających szybszemu przekształcaniu polskiego systemu tworzenia innowacji (reformy nauki, szkolnictwa wyższego, ale też nowe podejście do polityki regionalnej czy zamówień publicznych). Istotna jest również zdolność do uczenia się na dotychczasowych doświadczeniach

i korzystanie z dobrych praktyk, wspierających dostosowywanie się poziomu innowacyjności Polski do UE,

- konkurencyjny system kreowania wiedzy. Tworzenie równych szans instytucji badawczych oraz potencjalnych innowatorów jest kluczowe dla wzmocnienia i utrzymania dynamiki polskiej innowacyjności.

Obszar finansowy:

- wydawać więcej. Wydatki publiczne na badania i rozwój w Polsce nadal pozostają poniżej poziomu, który stworzyłby masę krytyczną dla szybkiego wzrostu inwestycji prywatnych. Intensywność nakładów na B+R utrzymuje się na poziomie poniżej średniej europejskiej. W 2007 roku wydatki te wyniosły 0,56% PKB, zaś w roku 2017 poziom ten wyniósł 1,03% (www6). Dbałość o systematyczny, stały wzrost wydatków na B+R, zarówno publicznych jak i tych planowanych przez przedsiębiorstwa, powinien stanowić zawsze priorytetowe zadanie w budowaniu Strategii Rozwoju Innowacji,
- wydawać mądrzej. W stymulowaniu innowacyjności istotne jest stałe monitorowanie działań proinnowacyjnych a także właściwe wykorzystanie wniosków z ewaluacji istniejących polityk. Ma to na celu eliminację lub poprawę wadliwych procedur,
- wydawać ambitniej. Należy przeciwdziałać zachowawczej postawie instytucji koordynujących udzielanie wsparcia publicznego dla innowacji, w wyniku których wsparcie omija faktycznie nowatorskie przedsięwzięcia, trafiając najczęściej do projektów bezpiecznych, składanych przez silne rynkowo podmioty. Takie podejście nie prowadzi do efektywniejszego rozporządzania środkami publicznymi, a najczęściej skutkuje utraconymi możliwościami w postaci niedofinansowanych projektów innowatorów z sektora MŚP i NGO.

Kultura innowacyjna wprowadza w nowoczesne struktury organizacyjne całkowicie nową jakość (w aspekcie ekonomicznym, psychologicznym i socjologicznym) we wszelkie obszary działania jednostek, organizacji i społeczeństw (Adamska, 2011, 123). Przedsiębiorstwa podejmujące kooperację z instytucjami naukowo-badawczymi tworzą dynamiczne środowisko rozwoju regionalnego bazującego na wiedzy i kreowaniu innowacji. Proces ten jest możliwy tylko i wyłącznie poprzez wypracowanie zaangażowania wszystkich partnerów, co z uwagi na różnorodność celów jakie stawiają sobie poszczególni kooperanci jako kluczowe do osiągnięcia oczekiwanych przez nich efektów, należy do zadań niezwykle złożonych.

Procesy kreowania gospodarki opartej na wiedzy polegają na stopniowym, systematycznym przechodzeniu od gospodarki materiałochłonnej do gospodarki wykorzystującej efektywnie potencjał nauki i wiedzy. Rosnąca konkurencja polegająca na tworzeniu i wprowadzaniu na rynek innowacji o różnym charakterze, wymaga aktualnie od organizacji zaspokajania braków wiedzy, co znajduje wymiar m.in. w inwestowaniu w kształcenie pracowników, zwiększeniu nakładów na B+R, podjęcie współpracy z sektorem usług badawczych (Makulska, 2012, 191).

W Polsce, podobnie jak we wszystkich pozostałych krajach członkowskich Unii Europejskiej, rozwój i absorpcja innowacji stanowią jeden najważniejszych fundamentów gospodarki opartej na wiedzy oraz podstawowy element polityki spójności społeczno-gospodarczej (Bromski, 2013, 5).

Zespół naukowców pod kierownictwem Bontisa sformułował czynniki będące kluczowymi dla przyszłej strategicznej roli kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach (Bontis i in., 2000, 4). Wskazano m.in. na: „nieuchwytność” kapitału intelektualnego – jego niematerialny wymiar przysparzający wiele trudności w zdefiniowaniu i opisanu, jednakże położono nacisk na konieczność jego odkrywania i eksploataowania, bowiem tylko w ten sposób przyczynia się do pozyskiwania nowych zasobów służących zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Kolejnym zaprezentowanym czynnikiem był wzrost wartości, a co za tym idzie na konieczność wykorzystania, „materiału intelektualnego” w postaci wiedzy, informacji, własności intelektualnej czy doświadczenia, które przyczyniają się do osiągnięcia dobrostanu organizacji poprzez wzrost jej wartości. Ważnym wnioskiem jest również postrzeganie kapitału intelektualnego jako rezultatu efektywnego wykorzystania wiedzy, gdzie dane i informacja stanowią jedynie „surowiec” do przetworzenia. Zatem to umiejętność generowania wiedzy przez organizację będzie w przyszłości stanowić o jej zdolności do konkurowania na rynku.

Przedstawiona charakterystyka struktury kapitału intelektualnego oraz jego poszczególnych elementów wskazuje na konieczność właściwego doboru metod jego pomiaru, raportowania i wyceny. W literaturze przedmiotu metody pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego funkcjonują w podziale na metody: bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, kapitalizacji rynkowej, oparte na zwrocie aktywów oraz kart punktowych. W rozdziale poświęconym temu zagadnieniu zaprezentowana została klasyfikacja metod pomiaru kapitału intelektualnego według Karla E. Sveibiego, zaś szczegółowo przedstawione zostały wybrane metody: Monitor Aktywów Niematerialnych, Skandia Nawigator oraz Zrównoważona Karta Wyników.

Rozdział 4. Wybrane metody pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego

W procesie zarządzania obecnym przedsiębiorstwem, w celu określenia istoty i wagi zasobów niematerialnych, niezbędny jest pomiar KI, który jednak w każdej organizacji rynkowej napotyka na szereg trudności. Kapitał intelektualny jest związany z wartościami niemierzalnymi, dynamicznymi składnikami aktywów firmy. Pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego dokonuje się w celu wsparcia procesów konstruowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa, oceny stopnia i sposobu realizacji strategii oraz realnego wykorzystywania otrzymanych wyników w zarządzaniu systemem motywacyjnym (Skrzypek, 2017, 99).

Definiowanie wiedzy jako niematerialnego zasobu organizacji, wymogło odpowiednie zarządzanie tym zasobem i stworzenie odpowiednich po temu metod i narzędzi. W literaturze można spotkać wiele metod zaliczanych do metod pomiaru (wyceny i oceny) kapitału intelektualnego (Bontis, Chua Chong Keow i Richardson, 2000; Bratnicki i Strużyna, 2001; Edvinsson, Malone, 2001; Kasiewicz i in., 2006; Mroziwski, 2008; Sokołowska, 2005; Sveiby, 2001). Metody pomiaru kapitału intelektualnego można uporządkować wg kryterium zakresu i kryterium charakteru miar. Pierwsze z nich obejmuje metody syntetyczne dotyczące pomiaru kapitału intelektualnego jako całości oraz analityczne, skupiające się na poszczególnych jego składnikach. W drugiej grupie kryterium stosowanych miar wyróżnia się metody ilościowe, umożliwiające badanie dynamiki zmian i zależności pomiędzy poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego oraz metody jakościowe służące ich szczegółowemu opisowi i prezentacji (Paździor, 2015, 79–80).

Wg Sveibiego metody pomiaru intelektualnego można podzielić na cztery rodzaje (Beyer 2013, 606; Strojny, 2003, 105–106; Dobija, 2004, 211–224):

1. Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (ang. *Direct Intellectual Capital Methods – DIC*). Metody te umożliwiają identyfikację poszczególnych elementów KI jak również podejmowanie próby szacowania wartości pieniężne zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Do metod bezpośrednich można zaliczyć m.in. modele:
 - broker technologii (ang. *Technology broker*),
 - odkrywcy wartości (ang. *The Value ExplorerTM*),
 - metodologia łącznej wyceny IVMTM (ang. *Inclusive Valuation Methodology*),
 - wycena wartości niematerialnych IAV (ang. *Intangible Assets Valuation*),
 - kreowanie wartości całkowitej TVC (ang. *Total Value Creation*),
 - rachunkowość przyszłości AFTF (ang. *Accounting for the future*).
2. Metody kapitalizacji rynkowej (ang. *Market Capitalization Methods – MCM*)
 - metody te służą do szacowania różnic pomiędzy wartością rynkową orga-

nizacji a kapitalizacją rynkową, przy czym różnica ta stanowi wartość KI danego przedsiębiorstwa. Metody kapitalizacji rynkowej można podzielić na:

- wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej MV/BV (ang. *Market Value to Book Value*),
 - wskaźnik Tobina Q (ang. *Tobin's „Q”*),
 - model wartości rynkowej kreowanej przez inwestora IAMVTM (ang. *Investor Assigned Market Value*).
3. Metody oparte na zwrocie aktywów (ang. *Return on Assets Methods – ROA*) – metody te polegają na dzieleniu średnich zysków przed opodatkowaniem danego przedsiębiorstwa w określonym okresie czasu przez średnią wartość aktywów materialnych w analogicznym okresie. Wyniki te porównywane są ze średnimi wartościami sektora, w którym funkcjonuje dana organizacja. Różnicę mnoży się przez średnią wartość materialnych aktywów, w celu pozyskania średniego rocznego dochodu z aktywów niematerialnych, następnym krokiem staje się podzielenie dochodów przez średni koszt kapitału – może to umożliwić skalkulowanie wartości KI. Metody tego rodzaju obejmują następujące wskaźniki:
- ekonomiczna wartość dodana EVA (ang. *Economic Value Added*),
 - skalkulowana wartość niematerialna CIV (ang. *Calculated Intangible Value*),
 - dochód kapitału wiedzy KCETM (ang. *Knowledge Capital Earnings*),
 - współczynnik intelektualnej wartości dodanej VAICTM (ang. *Value Added Intellectual Coefficient*),
 - model rachunkowości zasobów ludzkich HRA ang. *Human Resources Costing*).
4. Metody kart punktowych (ang. *Scorecard Methods – SC*) – metody te mają na celu identyfikację poszczególnych składników KI. Składają się one z wielu miar i wskaźników, które tworzą raporty o stanie kapitału intelektualnego organizacji. Ten typ metod porównywany jest niejednokrotnie z metodami bezpośrednimi, jednakże rzadko pozwalają na pieniężne wartościowanie kapitału intelektualnego. Metody kart punktowych opierają się na wartościowaniu jakościowym do pomiaru KI. Do tego rodzaju metod zalicza się m.in.:
- zrównoważona karta wyników (ang. *BSC – Balanced Scorecard*),
 - Nawigator Skandii (ang. *Skandia NavigatorTM*),
 - monitor aktywów niematerialnych (ang. *IAM – Intangible Assets Monitor*),
 - platforma wartości IC-Rating,
 - indeks kapitału intelektualnego IC-Index,
 - holistyczne podejście do pomiaru wartości (ang. *HVA – Holistic Value Approach*).

Thomas Stewart (Paździor, 2015, 79) wskazał trzy warunki jakie powinna spełniać każda metoda pomiaru kapitału intelektualnego. Są to: prostota, pomiar wartości istotnych dla strategii przedsiębiorstwa oraz pomiar działań faktycznie tworzących strukturę kapitału intelektualnego. Dokonując doboru sposobu pomiaru kapitału intelektualnego należy zwrócić uwagę na takie czynniki, jak (Kasiewicz i in., 2006, 117):

- przeznaczenie metody pomiaru,
- dostęp do informacji wykorzystywanych w danej metodzie,
- zakres potrzebnej informacji,
- szczegółowość potrzebnej informacji,
- sposób pozyskiwania informacji,
- koszt uzyskania informacji.

Svieby (2010) dokonał również kompletnej klasyfikacji metod pomiaru kapitału intelektualnego (tabela 4.1.)

Tabela 4.1.

Klasyfikacja metod pomiaru kapitału intelektualnego według K.E. Sveiby

KATEGORIA	METODY POMIARU KAPITAŁU INTELKTUALNEGO
<p>Direct Intellectual Capital methods DIC</p> <p>Metody Bezpośredniego Pomiaru Kapitału Intelektualnego</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Technology Broker • Citation-Weighted Patents • Inclusive Valuation Methodology • The Value Explorer™ • Intellectual Asset Valuation • Total Value Creation (TVC™) • Accounting for the Future • HR Statement
<p>Market Capitalization Methods MCM</p> <p>Metody Kapitalizacji Rynkowej</p>	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik Q Tobina • Investor Assigned Market Value • Market-to-Book Value • The Invisible Balance Sheet • FiMIAM (The financial method of intangible assets measurement)
<p>Return on Assets methods ROA</p> <p>Metody Zwrotu na Aktywach</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Economic Value Added (EVA™) • HumanResources Costing&Accounting • Calculated Intangible Value • Knowledge Capital Earnings • Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)
<p>Scorecard methods SC</p> <p>Metody Kart Punktowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Human Capital Intelligence • Nawigator Skandii • Value Chain Scoreboard™ • IC-Index™

	<ul style="list-style-type: none"> • Intangible Asset Monitor • Strategiczna Karta Wyników (R. Kaplan, D. Norton) • IC-Rating • National Intellectual Capital Index • Topplinjen • MAGIC • Danish Guidelines • IC-dVAL (Dynamic Valuation of Intellectual Capital) • Meritum Guidelines • Knowledge Audit Cycle • Value Creation Index • Holistic Accounts
--	--

Zródło: (Sveiby, 2010).

Biorąc pod uwagę przegląd dostępnych metod pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, można usystematyzować je ze względu na kompleksowość pomiaru (Beyer, 2013, 608):

- metody i diagnozy pomiaru, jest to identyfikacja kapitału intelektualnego i jego poszczególnych czynników – pomiar przeprowadza się w sposób ilościowy i jakościowy na potrzeby wewnętrznych potrzeb organizacji,
- metody wyceny wartości pieniężnej KI a więc wycena wartości przedsiębiorstwa na potrzeby zewnętrznych interesariuszy.

Powstanie tak wielu różnorodnych metod pomiaru, raportowania i wyceny wynika z faktu, iż mimo upływu lat współczesna rachunkowość w niewystarczającym stopniu ujawnia posiadany przez przedsiębiorstwo kapitał intelektualny. W kontekście systemu rachunkowości kapitał intelektualny charakteryzuje się tym, że (Edvisson, 2001, 39; Mroziewski, 2008, 37):

- jest kapitałem niefinansowym odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową,
- ma charakter zobowiązania przedsiębiorstwa wobec grup interesów (zewnętrznych i wewnętrznych),
- informacje, które go dotyczą są dodatkową, uzupełniającą informacją w stosunku do wielkości finansowych, jednakże nie można jej traktować współcześnie w sposób podrzędny.

Badania prowadzone w zakresie pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego umożliwiły zidentyfikowanie motywów, które stanowią o celowości procesów pomiaru kapitału intelektualnego przez kadrę zarządzającą (Skrzypek, 2017, 98–99):

- zorientowane na aktywa – uzyskanie podstawy do wyceny wartości rynkowej przedsiębiorstwa,

- zorientowane na działanie – stymulowanie koncentracji kierownictwa przedsiębiorstwa na najistotniejszych czynnikach,
- zorientowane na korzyści – uzasadnienie inwestycji w działania związane z zarządzaniem wiedzą,
- zorientowanie na interesariuszy – poprawa informacji dostarczanych interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym,
- zwiększona ilość informacji mogących wspomóc proces podejmowania decyzji,
- pomoc w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- pomoc w zarządzaniu relacjami z klientami.

Uogólniając, motywy pomiaru kapitału intelektualnego zorientowane są na doskonalenie wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem, poprawę jakości raportowania w otoczeniu gospodarczym oraz zarządzanie istniejącymi relacjami rynkowymi.

4.1. Monitor Aktywów Niematerialnych

Jedną z ciekawszych metod oceny kapitału intelektualnego jest Monitor Aktywów Niematerialnych (ang. *IAM – Intangible Assets Monitor*), opierający się na wykorzystaniu wskaźników oceny, który opracował Karl Erik Sveiby (Łukasiewicz, 2003, 168–169).

W modelu IAM zakłada się dominację zasobów niematerialnych (wiedza, reputacja firmy itp.) nad wszystkimi zasobami materialnymi – rzeczowymi i finansowymi. Powodem takiego ujęcia jest fakt, iż w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej tradycyjne zasoby zużywają się i trzeba je odnawiać, natomiast zasoby niematerialne z czasem użytkowania zyskują na wartości (Sokolowska, 2005, 53).

Zastosowanie Monitora Aktywów Niematerialnych w pomiarze KI opiera się na przesłance, iż kapitał ludzki jest jedynym i rzeczywistym składnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast wszystkie aspekty struktury zewnętrznej i wewnętrznej oparte są o ludzkie działania wynikające z indywidualnego kapitału intelektualnego (umiejętności, talentów, wiedzy, kompetencji, itp.). Głównym założeniem tego narzędzia jest analiza efektywności aktywów ludzkich w ujęciu operacyjnym, przyszłych efektów, czego wyrazem są wartości wskaźników wzrostu/rozwoju pracowników oraz ich stabilności, mającej wpływ na decyzje w obszarze inwestycji w aktywa ludzkie.

Celem IAM jest zaprezentowanie stopnia rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz efektywności jego wykorzystania w postaci wartości mierzalnych. Monitor Aktywów Niematerialnych w literaturze prezentowany i omawiany jest w formie macierzowej, co stanowi uniwersalne narzędzie, którego forma pozwala na przystosowanie do specyfiki danej organizacji rynkowej. Monitor Aktywów Niematerialnych w sposób optymalny stosowany jest do oceny wpływu wybranych elementów kapitału rynkowego, na który składają się:

kapitał kliencki i kapitał kontrahentów postrzegany w trzech wymiarach (Sokołowska, 2005, 53):

- wzrostu i odnowy,
- efektywności,
- stabilności.

Wykorzystanie Monitora Aktywów Niematerialnych bazuje na istotnej przesłance, iż wszystkie aspekty struktury zewnętrznej i wewnętrznej osadzone są na ludzkich działaniach, wynikających z indywidualnego kapitału intelektualnego (umiejętności, wiedzy, kompetencji, itp.). Zaletą Monitora Aktywów Niematerialnych jest jego relatywnie prosta forma, ułatwiająca jego zastosowanie w praktyce, zapewniająca dużą swobodę działania (tabela 4.2.).

Tabela 4.2.

Macierz Monitora Aktywów niematerialnych z przykładowymi wskaźnikami

Rodzaje wskaźników	Struktura zewnętrzna	Struktura wewnętrzna	Kompetencje
WZROSTU I ODNOWY	wzrost obrotów liczba nowych klientów zysk na jednego klienta rentowność klientów klienci poprawiający wizerunek	dochód z działalności B&R dochód z nowych produktów wskaźnik inwestycji w technologię	rozwój zawodowych kwalifikacji eksperci posiadający stopnie naukowe staż pracy koszt szkoleń wzrost kompetencji
EFEKTYWNOŚCI	dochód na jednego klienta sprzedaż na jednego klienta satysfakcja klientów	dochód na jednego pracownika administracyjnego proporcja pracowników	wartość dodana na jednego pracownika wartość dodana na jednego zatrudnionego odsetek ekspertów wartość dodana na jednego eksperta zysk na zatrudnionego zysk na eksperta

STABILNOŚCI	częstotliwość powtórzonych zamówień wskaźnik lojalności klientów	fluktuacja personelu zarządczego udział młodych pracowników wskaźnik retencji struktura długości zatrudnienia	struktura długości zatrudnienia rotacja pracowników rotacja ekspertów
-------------	---	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mikuła i in., 2002, 62; Szablewski, Tuziemek, 2004, 87).

W stosowaniu IAM ograniczenia odnoszą się do obszarów, w których dokonuje się oceny oraz wymiarów, pod kątem których kapitał intelektualny ma być analizowany (wzrost i odnowa, efektywność, stabilność). Obszary te mogą być dowolnie komponowane, natomiast wybór wskaźników umożliwiających pomiar kapitału klienckiego a także innych opisanych kapitałów w strukturze kapitału rynkowego, zależy jedynie od osoby wdrażającej metodę Monitora Aktywów Niematerialnych. Wprawdzie wskaźniki są uniwersalne, lecz w celu osiągnięcia optymalnego wyniku niezbędne są modyfikacje pod kątem określonych specyficznych uwarunkowań danego przedsiębiorstwa (Kasiewicz i in., 2006, 143).

Monitor Aktywów niematerialnych jest narzędziem powstałym w efekcie rozwoju ery wiedzy i zarządzania opartego na wiedzy. Svieby stworzył model IAM proponując tym samym nowy „język” informacji zarządczej, informującej kadrę menedżerską o najważniejszych obszarach działalności, którym należy poświęcić szczególną uwagę (Al-Ali, 2008, 45).

4.2. Skandia Nawigator

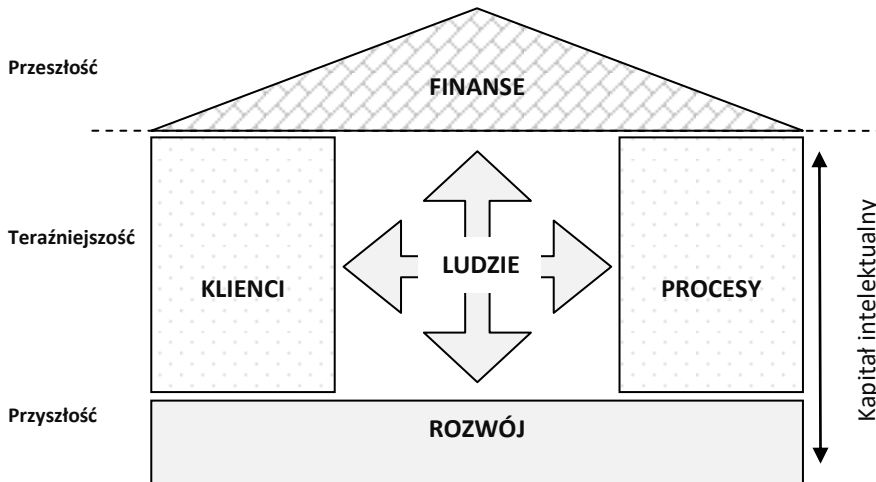
W optymalnym zarządzaniu przedsiębiorstwem należy kapitał intelektualny określić jako podstawowy czynnik budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednym z zasadniczych elementów KI występujących w każdej przytoczonej powyżej definicji stał się kapitał ludzki, który wywierając bezpośredni wpływ na świadomość społeczną stanowi jeden z ważniejszych zasobów kapitału perspektywicznego gospodarki. Wielkim atutem kapitału ludzkiego jest wiedza, pojmowana w kontekście przydatności dla danej organizacji. Warto zauważyć, że najlepszym miernikiem wiedzy jest to, jaka wartość została wygenerowana dla przedsiębiorstwa w wyniku jej aktywnego i użytecznego wykorzystania (Penc, 2000b, 9).

Edvinsson, dyrektor ds. kapitału intelektualnego w firmie Skandia, wdrożył wiele nietradycyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym. Zaproponował on tzw. model Skandia Intellectual Capital Navigator (SICN), w którym zastosował podział wartości rynkowych przedsiębiorstwa na niematerialne i materialne (rysunek 4.1.). Wobec tego SICN stał się narzędziem umożliwiającym równoległą realizację dwóch ważnych z punktu widzenia każ-

dego przedsiębiorstwa funkcji. Jednym z nich jest pomiar posiadanego kapitału intelektualnego przy pomocy rozbudowanego, kompleksowego zestawu wskaźników (ang. *valuation*), drugim zaś wspomaganie zarządzania poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego. W tym kontekście zarządzanie czy też kierowanie odpowiada synonimowi – nawigacja (ang. *navigation*) (Sokołowska, 2005, 59).

Według Edvisona (2001, 35–36) w ramach kapitału strukturalnego należy również wymienić:

- kapitał innowacyjny, określane jako zdolność do odnowy i skutków innowacji poprzez chronione prawa handlowe, kapitał klientów, zarządzanie relacjami z klientami, kreowanie i utrzymanie lojalności, budowanie pożądanego wizerunku marki produktu, usługi i organizacji,
- kapitał organizacyjny wyrażony poprzez inwestycje w systemy lub narzędzia mające na celu przyspieszenie przepływu wiedzy w organizacji lub do dostawców,
- kapitał procesów, czyli procesy pracy, programy i techniki pracownicze zmierzające do wzmocnienia jakości oferowanych produktów i usług. Tak rozbudowany podział kapitału intelektualnego funkcjonował w jego wczesnej koncepcji, z czasem jednak dokonano ograniczenia tego podziału do dwóch grup kapitałów: ludzkiego i strukturalnego.



Źródło: (Kasiewicz i in., 2006, 139; Sokołowska, 2005, 63; Edvinsson, Malone, 2001, 56).

Rys. 4.1. Model Nawigatora Skandii

Kapitał strukturalny (zewnątrzny i wewnętrzny), do którego należy zaliczyć: technologie, procesy, procedury, prawa własności, prawa autorskie, patenty, znaki handlowe, marki, relacje z mikrootoczeniem i kapitał ludzki, który ozna-

cza wiedzę wynikającą z kwalifikacji i wykształcenia, umiejętności, talentu, postrzegania zdarzeń, oceny sytuacji, procesu wnioskowania, kreatywności, innowacyjności, zależna w głównej mierze od indywidualnych cech charakteru człowieka (Kowalczyk, Nogalski, 2007, 57).

Wszystkie wymienione uprzednio składniki kapitału intelektualnego będące w posiadaniu organizacji winny współpracować ze sobą, co w efekcie winno stworzyć wysoką wartość przedsiębiorstwa. Istotnym jest, iż wszelkie elementy są od siebie zależne, bez wyraźnej dominacji a także bez równowagi pomiędzy nimi. Wartość przedsiębiorstwa jaka jest kreowana w wyniku interakcji funkcjonuje w konkretnym sprzężeniu zwrotnym i analogicznie wywiera wpływ na kształtowanie się kapitału intelektualnego. Nie jest możliwe zarządzanie tylko jednym ze składników kapitału intelektualnego, ponieważ powiązania i wzajemne zależności pomiędzy nimi są bardzo duże (Mroziewski, 2008, 38–39).

Fundamentem prawidłowego funkcjonowania modelu Skandia IC Navigator, są stosownie dobrane wskaźniki, dotyczące zarówno wartości w pełni mierzalnych jak i niemierzalnych, umożliwiające pomiar wartości dotyczących KI. Wskaźniki ułatwiają także dokonanie wyceny wartości kapitału intelektualnego w innych obszarach, które z zasady są trudno mierzalne. Podejście wskaźnikowe, zastosowane w wskazanych metodach kart punktowych, wydaje się być obecnie najpopularniejsze w praktyce działalności gospodarczej. „Zastosowanie wskaźników poziomu zjawisk i procesów umożliwia (Malik, 2004, 133):

- pomiar i monitorowanie,
- porównanie strukturalne,
- odniesienie do założonych kryteriów,
- porównanie przestrzenne i czasowe,
- syntezę i ocenę”.

Podstawą prawidłowego funkcjonowania SICN są odpowiednio **dobrane wskaźniki**, dotyczące danych ilościowych i danych jakościowych, (kontekstowych). Nadrzędnym celem stosowania SICN jest podejmowanie działań korygujących procesy, które są aktualnie realizowane w przedsiębiorstwie. Funkcjonowanie organizacji rynkowej winno zapewniać stały, równomierny oraz trwały wzrost wartości rynkowej poprzez przyrosty zarówno w obrębie wartości księgowej, jak i wartości intelektualnej. W podejściu do wyceny kapitału intelektualnego niezwykle często przeważa pogląd, że wycena owa winna być rozpatrywana w kategoriach finansowych, jednakże proces wartościowania zasobów intelektualnych w przedsiębiorstwie składa się dwóch ważnych etapów.

Pierwszy polega na **prezentacji procesu kreowania, pozyskiwania i przetwarzania zasobów niematerialnych** (związanych z kapitałem intelektualnym), czyli zmiany tych zasobów w czasie.

Drugi etap to **przełożenie zmian, jakie nastąpiły w obszarze kapitału intelektualnego w danym okresie czasu na zmiany jakie w tym samym czasie miały miejsce w organizacji**. SICN można w przedstawić zatem jako narzędzie monitorowania i kontroli procesów zarządzania kapitałem intelektualnym wspo-

magającym procesy podejmowania decyzji dotyczących obecnego i przyszłego funkcjonowania organizacji. Ma to na celu poprawę jej efektywności, konkurencyjności rynkowej oraz przyczynić się w długim okresie do jej stabilnego, sukcesywnego rozwoju (Probst i in., 2002, 255).

Skandia Nawigator (SICN) charakteryzuje się wieloma wskaźnikami, które pomagają w bieżących analizach elementów składowych kapitału intelektualnego oraz wskazywaniu zachowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Wskaźniki te można pogrupować według obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa (Mroziewski, 2008, 18, 38–39; Sokołowska, 2005, 61, Edvinsson, Malone, 2001, 110–135):

1. Obszar finansowy (ang. *financial focus*) na kapitał intelektualny składają się grupy zasobów podlegających wartościowaniu i wycenie, tak jak wszystkie inne zasoby przedsiębiorstwa. Tworzone są zatem typowe sprawozdania finansowe, jednakże bardzo często traktowane są jako uzupełnienie do podstawowych informacji finansowych i traktowane są marginalnie.

Przykładowe wskaźniki tego obszaru to:

- aktywa finansowe (\$),
- aktywa finansowe na jednego zatrudnionego (\$),
- przychody/aktywa finansowe (%),
- zyski/aktywa finansowe (%),
- wartość rynkowa/liczba zatrudnionych (\$),
- zwrot z aktywów netto (%),
- przychody na jednego zatrudnionego (\$),
- zysk na jednego zatrudnionego (\$).

2. Obszar klienta (ang. *customer focus*) jest obszarem powiązanim ściśle z funkcjonującą w przedsiębiorstwie strategią zabiegów marketingowych wobec wszystkich uczestników rynku. Działania podejmowane w tym zakresie dotyczą nie tylko samych klientów, lecz także i dostawców, kooperantów, konkurencję, otoczenie społeczne, public relations – czyli obszar rynku. Analiza zasobów klienta może odbywać się zgodnie z zaproponowanym układem w odniesieniu do danego typu klienta, lojalności klienta, roli klienta w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, obowiązującego systemu obsługi i kontaktów z klientem, intensywności i rozmiarów transakcji dokonywanych przez klienta.

Przykładowe wskaźniki:

- udział w rynku (%),
- rozpoznawalność firmy w otoczeniu (%),
- średnia długość przywiązania klienta do firmy (#),
- wrażliwość cenowa klientów (%),
- liczba klientów (#),
- rating klientów (%),
- wielkość sprzedaży/liczba klientów (#),

- długoterminowa zasobność portfela (\$),
- przeciętna długość relacji z klientem (#),
- liczba klientów/liczba pracowników (%),
- indeks satysfakcji klientów (%),
- nakłady na wsparcie na jednego klienta (\$),
- przeciętny czas od kontaktu z klientem do sprzedaży (#),
- liczba utraconych klientów (#).

3. Procesy realizowane w przedsiębiorstwie (ang. *process focus*) można podzielić na: tworzące i nietworzące wartości. Procesy tworzące wartości związane są z aktywnością podstawową a także procesami zasadniczymi zmierzającymi np. do wytworzenia dobra. Procesy należące do drugiej grupy nie tworzą wartości bezpośrednio, jednakże są procesami wspierającymi dla tych pierwszych, więc są one również niezbędne. Zarządzanie procesami powinno dążyć do ciągłego doskonalenia i rozwoju procesów podstawowych oraz do nadzorowania procesów wspierających, tak aby nie stały się one bardziej rozbudowane i nie pochłaniały wypracowanej wartości dodanej.

Przykładowe wskaźniki w obszarze procesów to:

- koszty administracyjne/przychody ogółem (%),
- pojemność komputerów (w GB),
- czas przetwarzania danych (#),
- liczba komputerów osobistych na jednego pracownika (#),
- liczba pracowników IT/liczba wszystkich zatrudnionych (%),
- częstotliwość uaktualniania baz danych (#),
- koszty informatyczne na jednego pracownika (\$),
- koszty informatyczne na pracownika (\$).

4. Ludzie (ang. *human focus*) każde przedsiębiorstwo opiera swoje funkcjonowanie na zasobach wiedzy, można więc przyjąć, że w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez rozwój przedsiębiorstwa należy wyposażać go w odpowiednie zasoby wiedzy. W przyszłości liczyć się będzie przede wszystkim produktywność pracowników wiedzy.

Przykładowe wskaźniki w tym obszarze:

- liczba pracowników (#),
- przeciętna długość zatrudnienia (#),
- udział pracowników wg wykształcenia w ogólnej liczbie pracowników (%),
- liczba kierowników w ogólnej liczbie pracowników (%),
- indeks motywacji (%),
- rotacja pracowników (%),
- retencja pracowników (%),
- zysk netto na 1 pracownika (\$),
- liczba przepracowanych lat w danym zawodzie (#),

- stosunek kosztów związanych w rozwojem kapitału ludzkiego w ogólnych kosztach płac (%),
- koszty szkoleniowe (\$).

5. Odnowa i rozwój (ang. *renewal&development focus*) – w każdej organizacji rynkowej istotą funkcjonowania jest jej strategia działania i ciągłego rozwoju. Strategia w sposób przejrzysty wytycza cele jakie w przyszłości będą realizowane. Optymalne zdefiniowanie kierunków działania, w kontekście zabiegów strategicznych i operacyjnych, umożliwi odpowiednio wczesne zabezpieczenie czynników niezbędnych do ich realizacji.

Przykładowe wskaźniki w obszarze odnowy i rozwoju to:

- ilość patentów (#),
- wartość nowych pomysłów (\$),
- satysfakcja pracowników (%),
- nakłady na rozwój IT/nakłady na IT ogółem (%),
- zasoby na badania i rozwój/zasoby ogółem (%),
- koszty szkoleniowe/koszty administracyjne (%),
- koszty podnoszenia kwalifikacji na jednego zatrudnionego (\$),
- wydatki na badania i rozwój w stosunku do całkowitej kwoty wydatków (%),
- koszty marketingowe na jednego klienta (\$).

Jak wynika z zaprezentowanych obszarów i przykładowych wskaźników jakie mogą być w nich stosowane, SICN jest narzędziem niezwykle elastycznym. Umożliwia nie tylko stosowanie szerokiej gamy opracowanych wskaźników, ale również stosowanie własnych, tworzonych na potrzeby konkretnej organizacji. Główny cel korzystania z narzędzia jakim jest SICN to podejmowanie działań korygujących aktualnie realizowane w przedsiębiorstwie procesy. Działalność przedsiębiorstwa powinna przebiegać torem zapewniającym ciągły, równomierny oraz trwały wzrost wartości rynkowej poprzez przyrosty zarówno w obrębie wartości księgowej, jak i wartości intelektualnej przedsiębiorstwa.

Ocena za pomocą SICN napotyka niekiedy na trudności w diagnozowaniu przyczyn niskich wyników, a także ustalaniu problemów w przypadku, gdy poziomy poszczególnych wskaźników oceny są relatywnie niewysokie. Problemy występują więc w interpretacji wskaźników, które nie mają wyraźnej i jednolitej wykładni jak również propozycją możliwych usprawnień i rozwiązań, wpływających na poprawę wartości wskaźnika.

Do podstawowej słabej strony narzędzia jakim jest SICN trzeba zaliczyć trudność w określeniu przyczyn odkrywanych, diagnozowanych problemów w przypadku, gdy poziomy poszczególnych wymienianych wskaźników są niezadowolające. Należałoby zatem w przyszłości skupić uwagę na stworzeniu (podobnie jak w przypadku wskaźników finansowych) nie tylko ogólnie przyjętej listy wskaźników, ale również zaproponować ich konkretną interpretację

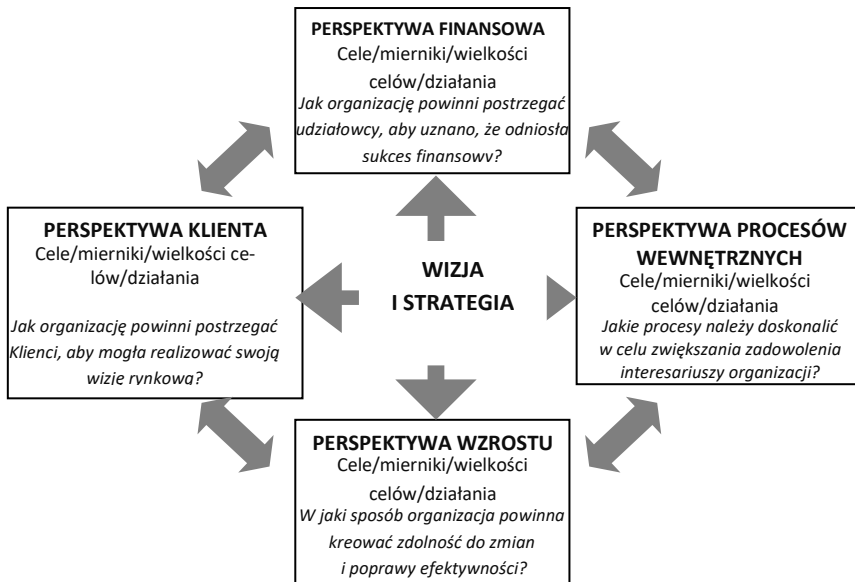
wraz z propozycją możliwych usprawnień i rozwiązań, wpływających na poprawę wartości wskaźnika.

Problematycznym wydaje się także sposób definiowania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wskaźnikami (Sokołowska, 2005, 61). Analizując wskaźniki z jednego tylko obszaru, zauważalna jest ich duża rozpiętość tematyczna. Dobrym rozwiązaniem byłoby utworzenie konkretnych grup wskaźników oraz diagramów relacji pomiędzy wskaźnikami w wybranej grupie. Pozwoliłoby to na utworzenie pewnego rdzenia narzędzia jakim jest SICN, wokół którego konkretne przedsiębiorstwa mogłyby operować w zakresie dokonywania pomiaru i metod wyceny kapitału intelektualnego. Proces ten powinien odbywać się w sposób przemyślany i dostosowany do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Dobór wskaźników stanowi wynik analizy strategicznych dla organizacji czynników.

4.3. Zrównoważona Karta Wyników

Jednym z narzędzi wspierających pomiar kapitału intelektualnego jest tzw. Zrównoważona Karta Wyników (ang. *Balanced ScoreCard* – BSC), zaproponowana w latach 90. przez zespół Kaplan i Norton (1992, 71) jako „zestaw środków dający menadżerom szybkie ale kompleksowe spojrzenie na biznes”. Metoda ta była odpowiedzią na krytykę tradycyjnych form przygotowywania raportów księgowych dla przedsiębiorstw zarządzanych w oparciu o wiedzę, tworząc strategiczne ramy i metody pomiaru wydajności, koncentrujące się na opracowywaniu i monitorowaniu strategii za pośrednictwem rodziny mierników wydajności (Bose, Thomas, 2007, 655). Karta wyników (rysunek 4.2.) odzwierciedla równowagę pomiędzy tradycyjną perspektywą finansową a trzema niefinansowymi elementami: klientami, wewnętrznymi procesami biznesowymi oraz pracami badawczo-rozwojowymi (innowacjami) prowadzonymi w przedsiębiorstwie (Dobija, 2004, 213).

W dążeniu do realizacji strategii działania firmy, mając na celu przekładanie celów strategicznych na konkretne działania, tworzy się dla podległych komórek organizacyjnych kolejne karty BSC. Karty te muszą być spójne z ogólną kartą przedsiębiorstwa. Istotnym jest, iż samo tworzenie kart BSC dla komórek podległych nie gwarantuje spójności strategii przedsiębiorstwa. Koniecznym jest by wzajemne dopasowanie strategii na wszystkich stopniach funkcjonowania wynikało ze wzajemnych zależności pomiędzy celami strategicznymi owych obszarów. Proces tworzenia kart dla coraz niższych szczebli organizacyjnych nosi nazwę kaskadowania. Do ogólnych metod kaskadowania należą: samodzielne formułowanie celów i strategii, ścisłe przekazanie celów, standardowa karta z dopasowaniem wartości i/lub strategicznych działań, kombinacja celów standardowych z indywidualnymi celami jednostki oraz bezpośrednie przełożenie działań strategicznych (Kuchta, Ryńca 2007, 95).



Źródło: opracowanie na podstawie (Skrzypek, 2014, 108, Tubis, Werbińska-Wojciechowska, 2015, 774).

Rys. 4.2. Cztery perspektywy metody BSC

Wdrożenie strategicznej karty wyników wymaga zastosowania narzędzi informatycznych, które dostarczają osobom zarządzającym firmą informacji o strategii i automatyzują proces raportowania karty. Każda karta zawiera bardzo wielką ilość informacji, które pochodzą z różnych źródeł i baz danych. W zależności od liczby kart w przedsiębiorstwie, bieżące zbieranie danych i ich raportowanie jest procesem niezwykle pracochłonnym wymagającym automatyzacji (Kaplan, Norton 2001, 27).

Zrównoważona karta wyników spotkała się również z krytyką, pomimo dużego podobieństwa do Monitora Aktywów Niematerialnych. To porównanie jest wynikiem podobnych funkcjonalności obu narzędzi, do który zalicza się (Kasiewicz i in., 2006, 144):

- miary niepieniężne na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa,
- uchwycenie zmian w organizacji jako cel pomiaru,
- instrument poprawy komunikacji i uczenia się w przedsiębiorstwie,
- podział na cztery obszary przedsiębiorstwa.

Swieby zidentyfikował również cztery różnice pomiędzy tymi narzędziami wskazując, iż (Fink, 2004, 96):

- IAM zakłada, iż wszystkie ludzkie działania w przedsiębiorstwie są przekształcane w materialne i niematerialne struktury wiedzy, a zatem w wiedzę wewnętrzną i zewnętrzną. Model BSC nie ma takiego założenia,

- IAM jest teorią przepływu kapitału porównywalną do tradycyjnej teorii rachunkowości. Wykorzystuje trzy wartości niematerialne (strukturę wewnętrzną, zewnętrzną oraz kompetencje) jako aktywa rzeczywiste i koncentruje się na przepływach pomiędzy tymi aktywami. Jest to powód, dla którego wskaźniki mierzą zmiany w konkretnych wartościach: wzrost, odnowienie, stabilność, wydajność. Natomiast BSC ma na celu zrównoważenie tradycyjnego finansowego aspektu i dodaje do niego trzy pozostałe, niefinansowe perspektywy,
- zewnętrzny wymiar struktury IAM obejmuje wszystkich partnerów przedsiębiorstwa, począwszy od klientów, dostawców i wszystkich innych interesariuszy w otoczeniu. W przypadku BSC, ujęcie to jest bardzo wąskie, bowiem w zewnętrznej strukturze ujmowana jest wyłącznie perspektywa klienta,
- BSC dokonuje pomiaru zgodności realizowanych działań ze strategią i wizją przedsiębiorstwa, podczas gdy IAM idzie o krok dalej, domagając się wprowadzania zmian w strategii, które będą wyraźnie wskazywać na orientację na wiedzę. IAM, w przeciwieństwie do BSC, skupia się na perspektywie zmiany na lepsze i doskonaleniu.

Analizując cele i miary zrównoważonej karty wyników (tabela 4.3.) można wyciągnąć wniosek, iż jest ona doskonałym narzędziem ery produkcyjnej, skupia się bowiem na kompetencjach technologicznych, wdrażaniu i dostarczaniu na rynek nowych produktów, przywództwie technologicznym, dochodowości i perfekcyjności wytwarzania.

Tabela 4.3.

Cele i miary zrównoważonej karty wyników (dokonań)

CELE	MIARY
Perspektywa finansowa	
Przetrawianie	<ul style="list-style-type: none"> - przepływy pieniężne - płynność finansowa - stabilność finansowa - cash flow - zysk operacyjny wg samodzielnych jednostek, tempo wzrostu sprzedaży
Osiąganie dochodów	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost sprzedaży kwartalnej - wzrost udziału w rynku - wzrost ROE
Prosperity	<ul style="list-style-type: none"> - zwrot z zainwestowanego kapitału ROA - ekonomiczna wartość dodana - sprzedaż na jednego zatrudnionego - rentowność grup asortymentowych i klientów - wskaźniki rotacji rynkowej

Perspektywa klienta	
Nowe produkty	- procentowy udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów
Zarządzanie wizerunkiem i marką	- procentowy udział produktów chronionych prawami patentowymi w przychodach ze sprzedaży
Zaspokajanie potrzeb nabywców	- udział nowych produktów w strukturze asortymentowej
Terminowość dostaw	- rozpoznawalność na rynku
Efektywna reakcja na potrzeby rynku	- wskaźnik lojalności klientów
Preferowany dostawca	- rankingi konsumenckie
Partnerstwo z klientami	- wartość kapitału klienckiego (lifetime value)
	- odsetek nowych klientów pozyskanych w danym roku
	- jednostkowy koszt obsługi klienta
	- dostawy realizowane zgodnie z harmonogramem
	- zgodność dostaw z zamówieniami
	- obsługa reklamacji
	- udział dostaw w trybie JIT (Just-In-Time)
	- udział dostaw sfinansowanych kredytem kupieckim
	- zaangażowanie klientów we współpracę
	- liczba wspólnych projektów w obszarze innowacji produktowych, marketingowych
Perspektywa potencjału wewnętrznego	
Wysoki potencjał technologiczny	- konfiguracja potencjału wytwórczego w porównaniu z konkurentami
Perfekcyjność wytwarzania	- przebieg cyklu wytwórczego
Efektywność projektowania	- jednostkowy koszt wytworzenia
Wdrażanie nowych produktów	- cykl przychodowo-kosztowy
Zarządzanie jakością produkcji	- przychód
Zarządzanie kompetencjami Pracowników	- efektywność materiałowa i konstrukcyjna
Wysoki poziom sprawności marketingowej	- produktywność
Wysoka koordynacja działań	- sprawność i skuteczność projektowania
	- monitorowanie przebiegu realizacji działań
	- porównanie wyników z planami
	- przychód/zysk na zatrudnionego
	- liczba wypadków przy pracy
	- liczba produktów wadliwych
	- liczba innowacji i usprawnień
	- sprawność zarządzania projektami
	- elastyczność w planowaniu
	- wskaźnik poziomu cen
	- udział kosztów pracy w wartości sprzedaży
	- liczba reklamacji

Przywództwo technologiczne	- czas potrzebny do opracowania nowej generacji produktu
Nabywanie i doskonalenie umiejętności produkowania	- czas niezbędny do osiągnięcia dojrzałości produktu - procent produktów dających 80% sprzedaży - czas potrzebny do wprowadzenia nowego produktu w porównaniu do konkurencji
Koncentracja na dochodowych produktach	- wzrost przychodów na zatrudnionego - skracanie czasu realizacji projektów
Czas wdrażania innowacji (produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych)	- obniżka kosztów procesów - wzrost kreatywności pracowników - liczba pomysłów zgłaszanych przez pracowników - stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (rentowność kapitału ludzkiego)
Doskonalenie kompetencji pracowników	- wskaźnik stabilności zatrudnienia - wskaźnik rotacji pracowników

Zródło: opracowanie własne na podstawie (Gołębiowski, 2001, 418; Kasiewicz i in., 2006, 146; Tyrańska, Walas-Trębacz, 2006, 182–183).

Model zrównoważonej karty wyników stanowi kompleksowy system pomiaru i zarządzania w przedsiębiorstwie, w tym uwzględniając pomiar i zarządzanie aktywami niematerialnymi. Tym samym tworzy możliwość rozwiązywania niewątpliwych problemów związanych z pomiarem i wyceną aktywów niematerialnych. Narzędzie to „przedstawia logicznie powiązany system mierników, który ułatwia połączenie aktywów materialnych z niematerialnymi, a także pozwala skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, jednocześnie monitorując wyniki finansowe” (Kasiewicz i in., 2006, 147).

4.4. Aspekty ekonomiczno-finansowe wyceny kapitału intelektualnego

Równoległe do wzrostu świadomości przedsiębiorców w zakresie wdrażania koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w struktury przedsiębiorstwa, rozpoczęła się również debata na temat aspektów ekonomiczno-finansowych w ustalaniu jego „nowej” wartości. Na nowo zdefiniowana została rola i znaczenie rachunkowości zarządczej oraz systemów kontroli finansowej w ramach kapitału intelektualnego (Asiaei, Jusoh, Bontis, 2018, 294). Zarządzanie wartością firmy ściśle łączy strategię organizacji z wynikami finansowymi. Położenie nacisku na znaczenie kapitału ludzkiego na procesy kreowania wartości przedsiębiorstwa uwypukliło wzajemne powiązanie wynagrodzeń motywacyjnych pracowników, pomiaru i ocen bieżącej działalności oraz metod postępowania umożliwia maksymalizację wartości przedsiębiorstw poprzez osiąganie celów społecznych i ekonomicznych (Marcinkowska, 2000, 23).

Najważniejszym celem ekonomicznym oraz istotą działalności każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku, oczywiście z działalności operacyjnej, lecz również w dłuższej perspektywie czasu, zapewniając zrównoważony jego

rozwój. „Trwanie i rozwój przedsiębiorstwa wymaga pozyskania zasobów finansowych. Stanowią one bowiem warunek pozyskania i uruchomienia innych zasobów i tworzą koniec łańcucha transformacji technologicznej” (Caputa, 2015a, 74). Generowanie zysku jest warunkiem koniecznym dla zapewnienia wszystkich pozostałych zasobów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Sprawnie i skutecznie prowadzona gospodarka finansowa jest podstawą dla osiągnięcia dobrej kondycji finansowej. Właściwe gospodarowanie posiadanymi zasobami wpływa pozytywnie na stan finansowy, co jest głównym warunkiem stabilnego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw, zabezpiecza bowiem jego wypłacalność względem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Narzędziem badającym działalność przedsiębiorstwa w ujęciu ekonomiczno-finansowym jest analiza ekonomiczna, w której bazuje się na danych: ewidencji, materiałów pozaewidencyjnych i obliczonych współczynników oraz analiza finansowa, dedykowana ocenie stanu majątkowo-kapitałowego w ujęciu finansowym. Analiza ekonomiczna poszukuje możliwości i sposobów usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa a także określa sposoby racjonalnego działania i przygotowuje podstawy do podejmowania przemyślanych, prawidłowych decyzji gospodarczych. Właśnie z tych względów analiza ekonomiczna stanowi praktyczne ważne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem (Sawicki, 2005, 14). Analiza finansowa obejmuje efekty całościowe działalności gospodarczej, których finansowe odzwierciedlenie stanowi: osiągnięty wynik finansowy oraz stan majątkowy i finansowy przedsiębiorstwa. Analiza finansowa obejmuje kategorie ekonomiczne w wyrażeniu pieniężnym, w tym: stan majątkowo-kapitałowy, wyniki finansowe oraz ogólna sytuacja finansowa przedsiębiorstw, zaś przedmiotem analizy finansowej w przedsiębiorstwie jest jego działalność gospodarcza oparta na zaangażowanych zasobach majątkowo-kapitałowych oraz osobowych (Bednarski, 2007, 25).

Realną prezentacją sytuacji ekonomicznej firmy są jej sprawozdania majątkowo-finansowe, które dostarczają interesariuszom stosownych danych, których pogłębiona analiza winna determinować dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Analiza finansowa stanowi narzędzie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, obejmując (Cebrowska, 2006, 683):

- badanie sytuacji majątkowo-finansowej (analiza bilansu),
- badanie zdolności do generowania zysku (analiza rentowności, analiza przyczynowości wyniku finansowego),
- badanie płynności finansowej (analiza zdolności płatniczej),
- badanie niezależności finansowej (analiza położenia finansowego).

Na podstawie tradycyjnych sprawozdań finansowych nie można oszacować wartości kapitału ludzkiego czy też intelektualnego, ponieważ nie przewidują one zasobów innych niż finansowe czy materialne. Zmiany we współczesnej przestrzeni gospodarczej, różnorodność uczestników otoczenia i zróżnicowanie

podejmowanych aktywności gospodarczych wpłynęły znacząco na zmianę w podejściu do wyceny przedsiębiorstw. Najistotniejszą zmianą w strukturze majątkowej przedsiębiorstwa było odejście od wyceny dóbr materialnych, nabywanych w ramach transakcji rynkowych, na rzecz wartości niematerialnych będących efektem procesów twórczych, podejmowanych w wyniku doskonalenia i kreowania innowacji (Caputa, 2015b, 30–21). Głównym celem wyceny aktywów niematerialnych organizacji jest uzupełnienie tradycyjnej, opierającej się na wartości aktywów materialnych wyceny przedsiębiorstwa o pozyskaną ze sformalizowanych metod szacowania wartości kapitału intelektualnego (Kasiewicz i in., 2006, 197–198). Takie podejście do analizy ekonomiczno-finansowej skupia się nie na wartościach księgowych i majątku trwałym przedsiębiorstwa, ale realnej zdolności do kreowania wartości dodanej.

Metody pomiaru kapitału intelektualnego przejawiają się heterogenicznym charakterem, uzależnionym od rodzaju pożądanych informacji jakościowych bądź ilościowych, różni też są odbiorcy-interesariusze (wewnętrzni lub zewnętrzni). Pomiar może odbywać się za pomocą metod statycznych bądź dynamicznych, które mogą opisywać poszczególne elementy KI, lecz także określać go w sposób holistyczny. Metody mogą opierać się na skomplikowanych obliczeniach i wielu wskaźnikach, lub też są proste w obliczaniu, mogą korzystać z danych dostępnych jedynie w ramach konkretnej organizacji albo bazować na ogólnodostępnych informacji i danych (Beyer, 2013, 605).

W nowoczesnych organizacjach kluczowym czynnikiem sukcesu stały się wartości niematerialne przedsiębiorstwa, wyrażone kompleksowo pod pojęciem kapitału intelektualnego. Posiadanie receptury produktu na własności, warte jest w chwili obecnej więcej niż cała jego linia produkcyjna. Rosnąca świadomość w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym jest odpowiedzią na potrzeby nowoczesnej, globalnej gospodarki. Niezbędnym jest dostarczanie kadry zarządzającej narzędzi wspomagających efektywne „nawigowanie” w obszarze zarządzania kapitałem intelektualnym. Nowoczesne kierunki rozwoju systemu zarządzania przedsiębiorstwem powinny przede wszystkim iść w kierunku stworzenia efektywnych podstaw dla procesów definiowania, pomiaru i wyceny rzeczywistej wartości zasobów niematerialnych skrywających się za kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.

Analiza proponowanych metod pomiaru, wyceny i raportowania, dokonana poprzez przegląd literatury, wykazała, iż proponuje się ich sporą liczbę, jednakże ich ocena jest trudna z uwagi na brak prezentacji zastosowań praktycznych w odniesieniu do niektórych w nich. Lista metod jest powielana u wielu autorów, bez wyraźnej refleksji nad ich realną efektywnością. Szerzej zaprezentowane metody: SICN, IAM oraz BSC, stanowią zestaw metod doskonale udokumentowanych w literaturze przedmiotu, a co ważniejsze, zostały już wielokrotnie pozytywnie zweryfikowane w zastosowaniu praktycznym.

Aspekty wyceny ekonomiczno-finansowej kapitału intelektualnego pozostają tematem nadal otwartym, ponieważ proponowane metody, zarówno w ujęciu

syntetycznym jak i analitycznym, skłaniają się bardziej ku ocenie ilościowej i jakościowej elementów zaliczonych w strukturę kapitału intelektualnego.

Tematyka wyceny ekonomiczno-finansowej obejmuje zastosowanie wskaźników wyceny kapitału intelektualnego. W rozdziale prezentującym przykładową wycenę kapitału intelektualnego Grupy Żywiec S.A. przedstawiono praktyczne zastosowanie wybranych wskaźników: wskaźnika wartości rynkowej do wartości księgowej, współczynnika q-Tobina, wskaźnika skalkulowanej wartości niematerialnej oraz wskaźnik intelektualnej wartości dodanej.

Rozdział 5. Przykład wyceny kapitału intelektualnego Grupy Żywiec S.A.

Wprowadzone Dyrektywą Parlamentu Europejskiego wytyczne dotyczące ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, adaptowane następnie do prawa polskiego skutkowało podjęciem przez wiele przedsiębiorstw działań mających na celu sprostanie nowemu wyzwaniu, jakim z całą pewnością było opracowanie pierwszych sprawozdań o danych niefinansowych, które obejmowały elementy zidentyfikowane w strukturze kapitału intelektualnego. Jednym z takich przedsiębiorstw była Grupa Kapitałowa Żywiec S.A., która jest jak na razie jedyną spółką spośród producentów piwa w Polsce, notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, gdzie zadebiutowała w 1991 roku (www12.). Od roku 2017 przedsiębiorstwo publikuje na swojej stronie „Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Grupy Żywiec S.A. oraz Grupy Kapitałowej Żywiec S.A.”

Dokonując porównania treści i zawartości sprawozdań, pierwszego za rok 2017 i drugiego z roku 2018, widoczna jest znacząca różnica w podejściu do przygotowania, sposobu prezentacji oraz zakresu przedstawianych do publicznej wiadomości informacji. Jest to potwierdzeniem dla rosnącej świadomości znaczenia danych informacji niefinansowych dla odbioru wizerunkowego przedsiębiorstwa. Ujęte w obu sprawozdaniach dane dotyczące m. in. wyniku finansowego, liczby pracowników, oraz dane finansowe i ilościowe ze skonsolidowanych raportów rocznych, umożliwiły przygotowanie następujących wskaźników wyceny kapitału intelektualnego (Kasiewicz i in., 2006, 196–218; Nita, 2013, 643–650; Sopińska, 2008, 125–172; Zygmanski, 2016, 228–233):

1. MV/BV (ang. *market to book value*) – wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej.
2. Współczynnik q-Tobina.
3. CIV (ang. *calculated intangible value*) – wskaźnik skalkulowanej wartości niematerialnej.
4. VAIC (ang. *value added intellectual coefficient*) – wskaźnik intelektualnej wartości dodanej.

5.1. Wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej

Wskaźnik MV/BV, zaproponowany przez Stewarta, należy do grupy metod opartych na kapitalizacji rynkowej. Stanowi najprostszy miernik kapitału intelektualnego, ponieważ polega on na porównaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa z jego wartością księgową. Zakłada się, że wartość rynkowa stanowi sumę wartości księgowej oraz wartości kapitału intelektualnego (Kasiewicz i in., 2006, 199; Zygmanski, 2016, 229), co odpowiada również modelowi Nawigatora Skandii.

Wskaźnik MV/BV oblicza się następująco:

$$\text{MV/BV} = \text{wartość rynkowa}(\text{liczba akcji} * \text{cena akcji}) / \text{wartość księgową} \\ (\text{aktywa-kapitały obce})$$

Dodatkowo obliczony został wskaźnik MVA (ang. *market value added*). MVA reprezentuje wartość dodaną do danego udziału ponad jego wartość księgową. MVA informuje, jaką wartość dodali akcjonariusze do tego majątku, który zainwestował w akcję (Quintiliani, 2017, 122).

$$\text{MVA} = \text{MV} - \text{BV}$$

W tabeli 5.1. zaprezentowano przykładowe obliczenia dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A.

Tabela 5.1.

Wskaźnik MV/BV i MVA dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A.
w latach 2016–2018 (w tys. PLN)

Żywiec S.A.	2016	2017	2018
liczba akcji	10271337	10271337	10271337
cena akcji (w PLN) ¹⁰	443	472	462
wartość rynkowa	4 550 202,29	4 848 071,06	4 745 357,69
wartość księgową	915 114,00	886 354,00	897 809,00
MV/BV	4,97	5,47	5,28
MVA	3 635 088,29	3 961 717,06	3 847 548,69

Źródło: opracowano na podstawie (www13.,www14.).

Wartość wskaźnika **MV/BV** powyżej jedności informuje przedsiębiorstwo o fakcie posiadania zasobów kapitału intelektualnego. W przypadku Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. wskaźnik ten jest na bardzo dobrym poziomie, którego wahania należy monitorować oraz odnosić do innych wskaźników (np. liczby pracowników, wartości inwestycji itp.). Wartość poniżej jedności może oznaczać: brak kapitału intelektualnego lub zawirowania wokół wyceny rynkowej wartości przez akcjonariuszy czy agencje ratingowe.

Wskaźnik ten jest często krytykowany za zbyt pobieżne podejście do wyceny oraz ogromny wpływ czynników spekulacyjnych na realną wycenę akcji, która co należy podkreślić, dokonywana jest na bieżąco, z chwilą gdy pozostałe wartości bilansowe określone są ex post. Nie podaje on również konkretnej wartości,

¹⁰ Cena akcji ustalona została dla 2018 roku na dzień 28.12.2018, dla 2017 roku na dzień 29.12.2017 i dla 2016 roku na dzień 30.12.2016 na podstawie www14.

choć w pewnym sensie uzupełnienie go o MVA pozwala na wycenę tej wartości, a jedynie sygnalizuje, iż w zasobach przedsiębiorstwa ujawnione zostały wartości niematerialne nacechowane kapitałem intelektualnym.

W tabeli 5.2. przedstawione zostało odniesienie wartości MVA do posiadanego kapitału ludzkiego.

Tabela 5.2.

Wskaźnik MVA na jednego pracownika dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN)

Żywiec S.A.	2016	2017	2018
MVA	3 635 088,29	3 961 717,06	3 847 548,69
liczba pracowników (na 31.12)	1991	1952	1949
MVA/na 1 pracownika	1 825,76	2 029,57	1 974,11

Źródło: opracowano na podstawie (www13.,www14.).

Wartość MVA odniesiona do liczby pracowników wskazuje na ten sam trend zmienny co w przypadku MV/BV. Jeżeli jednak porównamy te dane z innym wskaźnikiem stosowanym w SCIN oraz w IAM, jakim jest zysk na jednego zatrudnionego, okazuje się, iż rok 2018 ma najlepszy wynik zyskowności przypadający na kapitał ludzki (tabela 5.3.).

Tabela 5.3.

Wskaźnik zysku przypadający na jednego pracownika dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN)

Żywiec S.A.	2016	2017	2018
zysk netto	272 573,00	258 550,00	324 096,00
liczba pracowników (na 31.12)	1991	1952	1949
zysk na 1 pracownika	136,90	132,45	166,29

Źródło: opracowano na podstawie (www13.,www14.).

Taka interpretacja wskaźnika, przy stabilnym zatrudnieniu, daje konkretną informację o kondycji finansowej Grupy Kapitałowej Żywiec S.A., zaś uzupełniona o wskaźnik wzrostu kapitału własnego o 107% (ze 149 498 tys. zł do 309 735 tys. zł), wskazuje na doskonałą sytuację w kontekście danych finansowych i niefinansowych.

5.2. Współczynnik q-Tobina

Współczynnik q-Tobina, ze swoją pięćdziesięcioletnią historią nadal stanowi popularne narzędzie „podejmowania decyzji inwestycyjnych, niezależnie od czynników mikroekonomicznych” (Kasiewicz i in., 2006, 201). James Tobin zaproponował współczynnik, należący do grupy metod opartych na kapitalizacji

rynkowej, porównujący wartość rynkową składnika aktywów z jego kosztem wymiany. Jeśli q jest mniejsze niż 1, nie jest prawdopodobne, że firma kupi więcej tego rodzaju aktywów. Gdyby składnik aktywów był wart więcej niż jego koszt zastąpienia, spółka zainwestowałaby w podobny składnik aktywów. Jest to podejście oparte na kosztach (Ortiz, 2011, 39).

Współczynnik Q Tobina stanowiąc relację wartości rynkowej przedsiębiorstwa do wartości odtworzeniowej jego aktywów, w literaturze przedmiotu przedstawiany jest następująco:

q-Tobin = Wartość rynkowa brutto/Koszt odtworzenia aktywów materialnych

Wartość rynkową brutto oblicza się następująco:

Wartość rynkowa brutto = wartość rynkowa akcji zwykłych + wartość księgową akcji uprzywilejowanych + wartość księgową zobowiązań długoterminowych + wartość księgową zapasów + wartość księgową zobowiązań krótkoterminowych – wartość księgową aktywów obrotowych

Wartość współczynnika q -Tobina określana jako dodatnia albo ujemna, w zależności od tego, czy jego wartość jest większa lub mniejsza niż 1. W przypadku przedsiębiorstw o wysokiej kapitałochłonności wartość tego wskaźnika może być mniejsza lub bliska 1 i jednocześnie nie oddawać faktycznej wartości kapitału intelektualnego. Warto go zatem porównywać pomiędzy podmiotami konkurencyjnymi i z podobnych branż.

W tabeli 5.4. zaprezentowano wartości współczynnika q -Tobina dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A..

Tabela 5.4.

Wskaźnik współczynnika q -Tobina dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN)

Żywiec S.A.	2016	2017	2018
wartość rynkowa akcji	4 550 202,29	4 848 071,06	4 745 357,69
zobowiązania długoterminowe	604 890,00	557 678,00	25 568,00
zapasy	95 900,00	94 933,00	100 289,00
zobowiązania krótkoterminowe	1 085 378,00	1 136 689,00	1 521 448,00
aktywa obrotowe	782 472,00	799 219,00	786 305,00
całkowita wartość rynkowa danego przedsiębiorstwa	5 553 898,29	5 838 152,06	5 606 357,69
aktywa	1 879 315,00	1 843 865,00	1 856 751,00
współczynnik q-Tobina	2,96	3,17	3,02

Źródło: opracowano na podstawie (www13.,www14.).

Poziom współczynnika q-Tobina dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. ma wartość dodatnią i oscyluje wokół 3, wskazując na bardzo dobry poziom kapitału intelektualnego, co w szerszej perspektywie oznacza posiadanie zasobów niematerialnych sprzyjających budowaniu wartości przedsiębiorstwa i zdolność do właściwego wykorzystania potencjału konkurencyjności. Współczynnik q-Tobina, podobnie jak MV/BV doskonale sprawdzają się jako pomocnicze wskaźniki monitorujące stan kapitału intelektualnego oraz wspierające analizę aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa.

Współczynnik q-Tobina ma również swoje słabe strony, które pokrywają się z tymi wskazanymi dla wskaźnika MV/BV. W przypadku q-Tobina najważniejszy zarzut co do poprawności i rzetelności uzyskanych wyników dotyczy sposobu ustalania wartości odtworzeniowej aktywów, ponieważ jest to zadanie trudniejsze w realizacji, niż wskazanie wartości ewidencyjnej. Przy nawet najbardziej rzetelnych analizach, prawidłowość oznaczenia wartości odtworzeniowej danego aktywów jest funkcją dostępności danych o rynku aktywów, a przez to jest uwarunkowana, przynajmniej w części, subiektywnie (Nita, 2013, 645–646).

W przypadku długofalowego trendu spadkowego dla wartości wskaźników MV/BV i Q-Tobina mamy do czynienia ze spadkiem wartości aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. Jest to istotny sygnał do podjęcia działań naprawczych, mających na celu przeciwdziałanie nieefektywnemu zarządzaniu kapitałem intelektualnym.

5.3. Wskaźnik skalkulowanej wartości niematerialnej

Wskaźnik skalkulowanej wartości niematerialnej należy do metod opartych na zwrocie z aktywów. Pierwotnie metoda ta została opracowana „do celów podatkowych przy wyznaczaniu rynkowej wartości aktywów niematerialnych firmy” (Kasiewicz i in. 2006, 204). Stewart ponownie zaproponował ten wskaźnik jako metodę wyceny kapitału intelektualnego, proponując siedem etapów w procesie wyceny wartości niematerialnej (Nita, 2013, 646; Sopińska, 2008, 133–134; Strojny, 2003, 107):

1. Obliczenie średniego zysku brutto z ostatnich trzech lub pięciu lat prowadzenia działalności.
2. Oszacowanie na podstawie bilansu przeciętnej wartości aktywów o charakterze materialnym dla tego samego okresu.
3. Kalkulacja przeciętnej stopy zwrotu z aktywów (ROA) jako ilorazu wielkości uzyskanych w etapach poprzednich (dzielenie średniego zysku z ostatnich trzech lub pięciu lat przez średnią wartość aktywów materialnych).
4. Określenie przeciętnej stopy zwrotu z aktywów (ROA) dla sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, dla tego samego okresu (ostatnich trzech lub pięciu lat).
5. Obliczenie zysku nadwyżkowego (ang. *excess return*) poprzez odjęcie od zysku brutto iloczynu ROA dla sektora i przeciętnej wartości aktywów materialnych przedsiębiorstwa (pomnożenie średniego wskaźnika ROA dla ca-

łego sektora przez średnią wartość aktywów materialnych przedsiębiorstwa, a następnie odjęcie otrzymanej wartości od średnich zysków przed opodatkowaniem).

6. Obliczenie średniej stopy podatkowej z ostatnich trzech lub pięciu lat, następnie pomnożenie jej przez nadwyżkę zysku obliczoną w kroku piątym, odjęcie wyniku od kwoty nadwyżki; otrzymana kwota stanowi premię przypadającą na aktywa niematerialne, tzw. premię intelektualną (odjęcie od nadwyżki zysku iloczynu przeciętnej stawki podatku dochodowego w badanym okresie i nadwyżki zysku).
7. Szacowanie bieżącej wartości premii; w tym celu należy podzielić premię obliczoną w kroku szóstym przez odpowiednią stopę dyskontową, np. koszt kapitału dla przedsiębiorstwa; obliczona kwota odpowiada wartości aktywów niematerialnych nieuwjętych w bilansie przedsiębiorstwa (sprowadzenie nadwyżki zysku po opodatkowaniu do wartości bieżącej za pomocą odpowiedniej stopy kosztu kapitału).

W tabeli 5.5. zaprezentowano kalkulację CIV dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A..

Tabela 5.5.

Kalkulacja CIV dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018
(w tys. PLN)

Lp.	Żywiec S.A.	sposób pozyskania danych	średnia za lata 2016–2018
1	zysk brutto	dane ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego	3 560 122,00
2	aktywa materialne	dane ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego	3 211 935,00
3	ROA dla spółki	Zysk brutto/Aktywa materialne *100%	11,1%
4	ROA dla sektora	dane z rynku	4,18%
5	zysk nadwyżkowy	Zysk brutto – (ROA dla sektora Aktywa materialne)	3 425 863,12
6	stopa podatkowa	dane z rynku	19%
	premia intelektualna	zysk nadwyżkowy * (1- stopa podatkowa)	2 774 949,12
7	stopa dyskontowa	dane z rynku	4,65%
	aktualna wartość premii intelektualnej	premia intelektualna/stopa dyskontowa	59 676 325,26

Źródło: opracowano na podstawie (www13.,www14., www15., www16.).

Kalkulowana wartość niematerialna uzyskuje wartość dodatnią przy stopie ROA dla przedsiębiorstwa na poziomie wyższym od przeciętnego poziomu dla sektora, co ma miejsce w przypadku Grupy Kapitałowej Żywiec S.A.. Stopa dyskontowa powinna odzwierciedlać poziom ryzyka charakterystyczny dla całego sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. Na potrzeby kalkulacji wartości niematerialnej wykorzystano stopę dyskontową na poziomie 4,65% bazując na informacji FinancialCraft ze stycznia 2019, iż „premia za ryzyko rynku kapitałowego, stosowana do wyceny podmiotów gospodarczych jako główny składnik stopy dyskontowej osiągnęła na koniec 2018 r. najniższy poziom od początku jej pomiarów realizowanych przez FinancialCraft notując **4,65%**” (www15.). Wartość ROA dla sektora pozyskana została z rynku na podstawie wskaźników rentowności dla przemysłu spożywczego (www16.).

Wartość aktywów niematerialnych Grupy Kapitałowej Żywiec S.A., oszacowana metodą CIV ma wartość 59 676 325,26 zł (w tys.). Wartość rynkowa MV/BV w roku 2018 to 4 745 357,69 zł (w tys.), co oznacza, że aktualna wartość premii intelektualnej przekracza wartość rynkową o 54930967,57 zł (w tys.). Co w praktyce oznacza, iż spółka doskonale wykorzystuje swoje zasoby niematerialne i posiada znaczący, niedoceniony jeszcze przez rynek, kapitał intelektualny. Należy jednak pamiętać, iż w CIV bazuje się na wartościach szacowanych (stopa dyskontowa, ROA), co niestety sprzyja zawyżaniu lub zaniżaniu realnych wartości.

5.4. Wskaźnik intelektualnej wartości dodanej

Autorem metody kalkulującej wskaźnik intelektualnej wartości dodanej VAICTM jest Ante Pulic (2000, 702–714), który jako cel zastosowania wskazał potrzebę przedstawienia możliwości przedsiębiorstwa w zakresie kreowania wartości dodanej w oparciu o elementy struktury kapitału intelektualnego. „Podstawowe założenie modelu sprowadza się do stwierdzenia, że intelektualna wartość dodana w przedsiębiorstwie stanowi sumę wskaźników, opisujących efektywność trzech składowych wartości rynkowej przedsiębiorstwa, czyli kapitału finansowego, ludzkiego oraz strukturalnego” (Nita, 2013, 647–648).

Wskaźnik intelektualnej wartości dodanej oblicza się następująco:

$$\text{VAIC}^{\text{TM}} = \text{CEE} + \text{HCE} + \text{SCE}$$

gdzie:

VAICTM – wskaźnik intelektualnej wartości dodanej (ang. *value added intellectual coefficient*),

CEE – efektywność kapitału finansowego (ang. *capital employed efficiency*),

HCE – efektywność kapitału ludzkiego (ang. *human capital efficiency*),

SCE – efektywność kapitału strukturalnego (ang. *structural capital efficiency*).

W celu prawidłowej kalkulacji wskaźnika VAICTM należy postępować wg kolejnych etapów, podobnie jak przy kalkulacji CIV. Zgodnie z charakterystyką wskaźnika przedstawioną w przeglądzie literatury, etapy te są następujące:

1. Pozyskanie danych dotyczących przychodów (IN) oraz kosztów (OUT), z wyłączeniem kosztów kapitału ludzkiego, kapitału własnego (CE), Kapitału Ludzkiego (HC).
2. Kalkulacja wartości dodanej (różnica pomiędzy przychodami a kosztami $VA=IN-OUT$).
3. Obliczenie efektywności kapitału własnego przedsiębiorstwa (iloraz wartości dodanej i kapitału własnego $CCE=VA/CE$).
4. Obliczenie efektywności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa (iloraz wartości dodanej i kapitału ludzkiego $HCE=VA/HC$).
5. Obliczenie kapitału strukturalnego (wartość dodana – kapitał ludzkie $SC=VA-HC$).
6. Obliczenie efektywności kapitału strukturalnego przedsiębiorstwa (iloraz kapitału strukturalnego i wartości dodanej $SCE= SC/VA$).
7. Obliczenie wartości wskaźnika intelektualnej wartości dodanej (suma efektywności wykorzystania kapitału własnego, efektywności kapitału ludzkiego oraz kapitału strukturalnego, $VA-IC^{TM}=CEE+HCE+SCE$).

W tabeli 5.6. zaprezentowano kalkulację $VAIC^{TM}$ dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. wraz z opisem poszczególnych składników $VAIC$ oraz sposobem pozyskania danych.

Tabela 5.6.

Kalkulacja $VAIC$ dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018
(w tys. PLN)

	Żywiec S.A.	sposób pozyskania danych	2016	2017	2018
IN	przychody	dane ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego	2 392 605,00	3 165 262,00	3 323 753,00
OUT	koszty (poza kosztami kapitału ludzkiego)	dane ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego	868 070,00	1 755 549,00	1 845 491,00
VA	wartość dodana	przychody-koszty (poza kosztami kapitału ludzkiego)	1 524 535,00	1 409 713,00	1 478 262,00
CE	kapitał własny	dane ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego	189 047,00	149 498,00	309 735,00
CEE	efektywność wykorzystania kapitału własnego	wartość dodana/kapitał własny	8,06	9,43	4,77

HC	kapitał ludzki	dane ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego	291 014,00	294 165,00	267 209,00
HCE	efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego	wartość dodana/kapitał ludzki	5,24	4,79	5,53
SC	kapitał strukturalny	wartość dodana - kapitał ludzki	1 233 521,00	1 115 548,00	1 211 053,00
SCE	efektywność wykorzystania kapitału strukturalnego	kapitał strukturalny/wartość dodana	1,24	1,26	1,22
VAIC™	współczynnik intelektualnej wartości dodanej	CEE+HCE+SCE	14,54	15,49	11,53

Źródło: opracowano na podstawie (www13.,www14.).

Metoda intelektualnej wartości dodanej jest przykładem połączenia dotychczasowych rozwiązań proponowanych w koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym ze sprawdzonym podejściem ekonomicznym, które w formie wskaźnikowej dokonuje zestawienia poniesionych nakładów oraz osiągniętych wyników. Zaletami tego wskaźnika jest ujęcie zarówno aktywów materialnych jak i niematerialnych na potrzeby określenia efektywności tworzenia wartości dodanej oraz podejście bazujące na danych, które dostępne są w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na formę prawną prowadzonej działalności gospodarczej. Obserwacja trendu wskaźnika VAIC™ umożliwia monitorowanie sprawności w wykorzystaniu zasobów kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, a jego trend rosnący wskazuje na wzrost efektywności wykorzystania wszystkich zasobów. Metoda ta skupia się na pozyskaniu wiedzy o tym czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwo w procesach kreowania wartości wykorzystuje posiadane zasoby, w podziale na poszczególne kategorie kapitału, nie dostarcza zaś informacji o wycenie samego kapitału intelektualnego.

W przypadku Grupy Kapitałowej Żywiec S.A., trend VAIC™ w latach 2016–2017 był bardzo dobry, zaś w roku 2018 zanotował ponad 25% rok do roku, do czego przyczyniła się zmiana w strukturze kapitału własnego. Wskaźniki wykorzystania kapitału ludzkiego i strukturalnego są na stabilnym poziomie. W korelacji do wskaźnika CIV, można wysnuć wniosek, iż przedsiębiorstwo posiadając bardzo wysoką wartość premii intelektualnej zarządza w sposób efektywny zasobami materialnymi i niematerialnymi kreując intelektualną wartość dodaną.

Badania nad metodami wyceny kapitału intelektualnego będą ewoluować, dopóki nie zostanie przyjęta metoda ze względu na istotność wiedzy o tym, co i jaki sposób sprawia, że wartości niematerialne zwiększają lub zmniejszają swoją wartość, a tym samym wpływają na wartość przedsiębiorstwa. Znajomość źródeł/źródeł kapitału intelektualnego oraz jego zróżnicowania stanowi kluczo-

wy warunek efektywności procesów podejmowania decyzji i kreowania przez kadrę zarządzającą strategii działania poprzez rozwój wartości niematerialnych.

Mimo, iż istnieje wiele metod próbujących odpowiedzieć na rzeczywistą wartość ekonomiczną kapitału intelektualnego, żaden z nich nie rozważa kontekstu jego funkcjonowania, zaś w większości zjawisko to jest wyjaśniane z liniowego i księgowego punktu widzenia. Przedsiębiorstwa nie są zarządzane w odizolowanym środowisku, a kontekst odgrywa ważną rolę. W wycenie kapitału intelektualnego należy brać pod uwagę: kulturę, percepcję, postawy, emocje i uczucia. Zatem dalszy kierunek prac nad metodami wyceny kapitału intelektualnego powinien koncentrować się na odzwierciedlaniu w nich kontekstu, by tym samym odwzorowywać rzeczywistość, w jakiej funkcjonują elementy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Pomimo wieloletniej już obecności koncepcji kapitału intelektualnego w praktyce gospodarczej, jest to nadal koncepcja częściej spotykana w dużych przedsiębiorstwach, zwłaszcza w sektorze usług ubezpieczeniowych i finansowych. Adaptacja wybranych rozwiązań w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw wydaje się być jedynie odłożona w czasie. Wielość i różnorodność zagadnień jaka poruszana jest w koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym stwarza szerokie pole do wdrożenia w wybranych obszarach przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem jego specyfiki oraz branży.

Zaprezentowane podejście do kapitału intelektualnego oraz zróżnicowany sposób identyfikacji jego elementów wskazują na stale trwającą dyskusję nad ostatecznym podejściem do sposobu postrzegania i wdrażania tej idei zarządzania w praktyce. Pogłębiony przegląd literatury wskazuje również na przewagę podejścia teoretycznego w tym temacie. Wydaje się, iż nadal więcej o kapitale intelektualnym się rozmawia niż praktykuje tę koncepcję w praktyce gospodarczej. Przegląd definicji i szczegółowa charakterystyka elementów struktury kapitału intelektualnego, pozwoliła na wyciągnięcie ważnego wniosku: wdrażanie koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym nacechowane jest praktykowaniem swoistej filozofii holistycznego zarządzania wszystkimi kluczowymi obszarami i procesami przedsiębiorstwa. Jako filozofia prowadzenia biznesu wymaga szerokiej popularyzacji wśród interesariuszy wewnętrznych, ponieważ jedynie to zapewnia osiągnięcie oczekiwanych rezultatów.

Podjęty w pracy problem badawczy obejmujący wpływ zarządzania kapitałem intelektualnym na efektywność przedsiębiorstw w erze gospodarki cyfrowej, na tle przeprowadzonej kwerendy literaturowej i wyników zaprezentowanych badań, pozostaje tematem wartym dalszych pogłębionych badań w tej dziedzinie. Dynamiczny rozwój uwarunkowań rynkowych stanowi istotny katalizator zmian w obszarze zarządzania kapitałem intelektualnym. Aktualny stan wiedzy zaprezentowany i omówiony w pracy pozwala na potwierdzenie postawionej hipotezy kierunkowej, mówiącej o sprawnym i skutecznym wykorzystaniu kapitału intelektualnego jako podstawy dla osiągania przewagi strategicznej na rynku.

W prawidłowym podejściu do tematu kapitału intelektualnego nie można zapomnieć o istotnych uwarunkowaniach otoczenia, w którym w sposób ciągły i bardzo dynamiczny zachodzą wielowymiarowe zmiany. Wymaga to od przedsiębiorstw elastycznego przegrupowywania swoich zasobów i wywiera wpływ na ich strukturę i możliwości wykorzystania w celu tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa. Ma to również wpływ na poszczególne elementy w strukturze IC. Istotnym wydaje się być zatem pytanie czy konieczne jest wdrażanie kompleksowej koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, ponieważ analiza zagadnień jakie obejmuje wskazuje na możliwości realizacji wdrożenia zarządzania segmentowego wybranymi elementami w jego strukturze. Umożliwi to

przedsiębiorcom wypracowanie dobrych praktyk i ułatwi późniejszą adaptację w obszarach bardziej złożonych.

Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa z całą pewnością jest odpowiedzią na współczesne wyzwania rynkowe, a znajomość jej podstawowych założeń wzbudza w przedsiębiorcach i ich pracownikach świadomość istnienia zasobów niematerialnych oraz ich znaczenia dla budowania wartości przedsiębiorstwa.

Skorowidz skrótów i nazw własnych

- BV (ang. *Book Value*) – wartość księgowa
- BSC (ang. *Balanced ScoreCard*) – Zrównoważona Karta Wyników
- B2B (ang. *Business to Business*) – relacja występująca pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami
- B2C (ang. *Business to Customer*) – relacja występująca pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami indywidualnymi
- CEE (ang. *Capital Employed Efficiency*) – efektywność kapitału finansowego
- CIV (ang. *Calculated Intangible Value*) – metoda skalkulowanej wartości niematerialnej
- CRM (ang. *Customer Relations Management*) – zarządzanie relacjami z klientami
- CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*) – społeczna odpowiedzialność biznesu
- DIC (ang. *Direct Intellectual Capital Methods*) – Metody Bezpośredniego Pomiaru Kapitału
- FMCG (ang. *Fast Moving Consumer Goods*) – dobra szybko rotujące na rynku
- HCE (ang. *Human Capital Efficiency*) – efektywność kapitału ludzkiego
- IAM (ang. *Intangible Asset Monitor*) – Monitor Aktywów Niematerialnych
- IC (ang. *Intellectual Capital*) – Kapitał intelektualny
- LO (ang. *Learning Organization*) – Organizacja Ucząca się
- MCM (ang. *Market Capitalization Methods*) – Metody Kapitalizacji Rynkowej
- MV (ang. *Market Value*) – wartość rynkowa
- ROA (ang. *Return On Assets Methods*) – Metody Zwrotu na Aktywach
- SC (ang. *Scorecard Methods*) – Metody Kart Punktowych
- SCE (ang. *Structural Capital Efficiency*) – efektywność kapitału strukturalnego
- SICN (ang. *Skandia Intellectual Capital Navigator*) – Skandia Nawigator Intelektualnego
- VAICTM (ang. *Value Added Intellectual Coefficient*) – wskaźnik intelektualnej wartości dodanej
- VRIN (ang. *Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non-substitutable*) – wartość, rzadkość, brak możliwości naśladowania, brak możliwości zastępowania

Bibliografia

Pozycje zwarte

- [1] ADAMIK A., MATEJUN M.: (2012). Organizacja i jej miejsce w otoczeniu, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (41–84). Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Business.
- [2] ADAMSKA M.: (2008). Znaczenie i reprezentacja wiedzy zasobów ludzkich w dobie gospodarki opartej na wiedzy, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie* (7–14). Opole, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- [3] ADAMSKA M.: (2010). Metoda wyceny kapitału intelektualnego nowoczesnych organizacji – Skandia Intellectual Capital Navigator, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie* (7–14). Opole, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- [4] ADAMSKA M.: (2011). Analiza kapitału rynkowego i jego wpływ na funkcjonowanie organizacji, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw* (43–54). Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- [5] ADAMSKA M.: (2011). Wskaźniki oceny kapitału ludzkiego jako podstawa jego analizy w strukturze kapitału intelektualnego – na wybranym przykładzie, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach* (399–413). Katowice, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach.
- [6] ADAMSKA M.: (2011). Customer capital of modern business and its impact on efficiency. Proceeding of the International Scientific Conference on MMK International Masaryk Conference for Ph.D Students and Young Researchers, Hradec Králové, The Czech Republic, 906–914. https://www.researchgate.net/publication/326668853_Customer_capital_of_modern_business_and_its_impact_on_efficiency
- [7] ADAMSKA M., DYMEK Ł.: (2015). Effective Transfer of Knowledge from Science to Industry in the Opolskie Voivodeship – Synthesis of the Project Action Plan, [w:] K. Malik, Ł. Dymek (red.), *Effective Transfer of Knowledge from Science to Industry in the Opolskie Voivodeship – Requirements for an Effective Cooperation* (15–25). Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [8] AL-ALI N.: (2008). *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step*. Wiley. Pobrane z <https://books.google.pl/books?isbn=0471467642> (08.02.2019)
- [9] ARMSTRONG M.: (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- [10] AYLING G., AYLING J., AYLING J., AYLING K.: (1998). *Rapid Response Advertising*. New South Wales, Business&Professional Publishing.
- [11] BARAN R.: (2004). Strategie wobec dostawców i pośredników, [w:] W. Wrzoska (red.), *Strategie marketingowe* (85–114). Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- [12] BARUK J.: (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek.
- [13] BĄKOWSKA A., MAŻEWSKA M.: (2018). Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018. Wydawca: Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Pobrane z http://www.-sooipp.org.pl/static/files/raport_2018.pdf (14.02.2018)
- [14] BEDNARSKI L.: (2007). *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [15] BEGG D.: (1999). *Mikroekonomia*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [16] BENDKOWSKI J.: (2008). *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*. Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- [17] BIENIOK H.: (1997). *Metody sprawnego zarządzania*. Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet.
- [18] BIEŃ W.: (2008). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Wydanie 8. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [19] BLAIK P.: (2008). Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw. Aspekt rozwoju i efektywności, [w:] M. Duczmal, T. Pokusa (red.), *Przejawy i formy nowoczesnego zarządzania i komunikacji społecznej* (43–59). Opole, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.
- [20] BLAIK P.: (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [21] BŁASZCZUK A.: (2004). *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.
- [22] BORUCKA J., GEMBALCZYK W., CHUDZIAK J.: (2003). Koncepcja zarządzania wiedzą – przykład praktycznego zastosowania, [w:] Z. Szyjewski, J. Grabara, J. Nowak (red.), *Efektywność zastosowań systemów informatycznych* (237–258). Warszawa-Szczyrk, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- [23] BRATNICKI M., STRUŻYNA J.: (red.): (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice, Wydawnictwo AE w Katowicach.
- [24] BRDULAK J.J./; (2005). *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- [25] BRILMAN J.: (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [26] BROMSKI K. (red.): (2013). *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- [27] BRZEZIŃSKI M.: (2001). *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [28] BRZOZOWSKI M.: (2013). *Organizacja wirtualna*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- [29] BUKOWSKI M., SZPOR A., ŚNIEGOCKI A.: (2012). Potencjał i bariery polskiej innowacyjności. Warszawa, Instytut Badań Strukturalnych. Pobrane z <http://ibs.org.pl/publications/potencjal-i-bariery-polskiej-innowacyjnosci-2/> (13.11.2018).
- [30] CAPUTA W.: (2008). Rachunkowość i finanse w erze informacji – nowe wyzwania, [w:] B. Kłosowska (red.) *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju finansów przedsiębiorstw i ubezpieczeń* (15–25). Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. Toruń, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- [31] CAPUTA W.: (2015b). *Pomiar kapitału klienta w kontekście wzrostu wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu.
- [32] CAPUTA W.: (2015c). *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu.
- [33] CAPUTA W.: (2019). Sprawozdawcza komunikacja modelu biznesu jako wyraz inteligencji przedsiębiorstwa, [w:] A. Jabłoński, M. Jabłoński (red.), *Perspektywy rozwoju modeli biznesu przedsiębiorstw uwarunkowania strategiczne* (59–78). Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu.
- [34] CEBROWSKA T.: (2006). Analiza finansowa, [w:] T. Cebrowska (red.), *Rachunkowość finansowa i podatkowa*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- [35] CHMIELARZ W.: (2007). *Systemy biznesu elektronicznego*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [36] CHODYŃSKI A.: (2011). *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzejewskiego, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne.
- [37] CHOMIAK-ORSA I.: (2013). *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [38] CIALDINI R.: (2018). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk, GWP Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- [39] CICHOSZ M.: (2010). *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*. Warszawa, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- [40] DĄBROWSKI T.: (2010). *Reputacja przedsiębiorstwa, tworzenie kapitału zaufania*. Kraków, Oficyna Wolters Kluwer Business.
- [41] DOBIJA D.: (2004). *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- [42] DOLIGALSKI T.: (2013). *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- [43] DRUCKER P.F.: (1998). *Praktyka zarządzania*. Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- [44] DRUCKER P.F.: (2010). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa, Wydawnictwo New Media.
- [45] DUDYCZ T.: (2005). *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- [46] EDVINSSON, L., MALONE, M.: (2001). *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [47] EFFAS CIC – The European Federation Of Financial Analysts Societies, Commission On Intellectual Capital (2008). Principles for Effective Communication of Intellectual Capital. Pobrane z <https://effas.net/pdf/setter/EFFAS-CIC.pdf> (17.09.2018)
- [48] FABIAŃSKA K., SZAFLARSKI K.: (1999). *Firma na rynku globalnym*. Katowice, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej.
- [49] FAZLAGIĆ A.J.: (2009). *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie, Diagnoza i perspektywy zmian*. Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [50] FECHNER I.: (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa, Wydawnictwo: Wyższa Szkoła Logistyki.
- [51] FINK K.: (2004). *Knowledge potential measurement and uncertainty*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-81240-7_3 Pobrane z <https://books.google.com/books?id=uY31BwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pl#v=onepage&q&f=false> (12.02.2019)
- [52] FLEJTERSKI S., WAHL P.T.: (2003). *Ekonomia globalna synteza*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [53] GIERUSZ B.: (2002). *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*. Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- [54] GOŁĘBIEWSKI T.: (2001). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [55] GRAJEWSKI P.: (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [56] GRIFFIN R.W.: (2010). *Podstawy Zarządzania Organizacjami*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [57] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K.: (2004). *Metody projektowania systemów zarządzania*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [58] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M.: (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*. Kraków, Oficyna Wolters Kluwer Business.
- [59] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K.: (2002). *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [60] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K.: (2000). Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości (rozdział III)*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [61] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K.: (red.) (1999). *Zarządzanie wartością firmy*. Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
- [62] Grupa Lizbońska (1996). *Granice konkurencji*. Polska Fundacja Promocji Kadr, seria Euromanagement. Warszawa, Wydawnictwo Poltext.

- [63] JAGODA H., LICHTARSKI J.: (red.) (2002). *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 928. Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- [64] JAKI A.: (2000). Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa, [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw* (139–144). Kraków, AE – TNOiK.
- [65] JAKI A.: (2004). *Wycena Przedsiębiorstwa – przesłanki, procedury, metody*. Kraków, Oficyna Wydawnicza.
- [66] JARUGOWA A., FIJAŁKOWSKA J.: (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*. Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o.
- [67] JASHAPARA A.: (2007). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [68] JASIŃSKI Z.: (2014). *Zarządzanie pracą*. Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet.
- [69] KACZMARCZYK S.: (2007). *Zastosowanie badań marketingowych. Zarządzanie Marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [70] KAPLAN R.S., NORTON D.P.: (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [71] KASIEWICZ S., ROGOWSKI W., KICIŃSKA M.: (2006). *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- [72] KŁAK M.: (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.
- [73] KONKOL S.: (2010). *Marketing mobilny*. Gliwice, Wydawnictwo Onepress.
- [74] KOPALIŃSKI W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Pierwsze wydanie w Internecie. Pobrane z <http://www.sloownik-online.pl/oslowniku.php> (18.12.2010).
- [75] KOPEREK J.: (2000). Ekonomiczne przesłanki globalizacji we współczesnym świecie – sytuacja Polski. Polska w obliczu globalizacji. Materiały z seminarium popularnonaukowego zorganizowanego w Łodzi 9 marca 2002 roku, L. Kercher (red.), 24–28. Pobrane z <http://www.kulturaswiecka.pl/node/75> (18.12.2010)
- [76] KORDEL P., KORNECKI J., KOWALCZYK A., KRAWCZYK K., PYŁAK K., WIKTOROWICZ J.: (2010). *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą I kompetencjami pracowników*. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrane z https://www.efs.2007-2013.gov.pl/analizy-raportypodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/documents/inteligentne_organizacje_zarządzanie_wiedza30032011.pdf (18.10.2018)
- [77] KOSTERA M.: (1999). *Zarządzanie personelem*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [78] KOTARBIŃSKI T.: (1958). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław–Warszawa, Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

- [79] KOTLER P.: (2003). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa, Gebethner&Ska.
- [80] KOTLER P.H.: (2005). *Marketing*. Poznań, Dom wydawniczy Rebis.
- [81] KOWALCZYK A., Nogalski B.: (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [82] KOZŁOWSKI W.: (2010). *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa, Wydawnictwa fachowe CeDeWu.
- [83] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W.: (2010). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [84] KRAWCZYK-SOKOŁOWSKA I.: (2009). Analiza wybranych komponentów kapitału intelektualnego w Polsce, [w:] . E. Okoń- Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona* (139–144). Warszawa, Instytut Wiedzy i Innowacji.
- [85] KRAWCZYK-SOKOŁOWSKA I.: (2012). *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*. Częstochowa, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- [86] LEV B.: (2001). *Intangibles: Management. Measurement and Reporting*, Washington, Brookings Institution Press. Pobrane z <https://books.google.pl> (10.12.2016)
- [87] LISIECKA-BIEŁANOWICZ M.: (2010). Projekt mapy procesów świadczeń medycznych – odwzorowanie procesów placówki medycznej, [w:] K. Lisiecka (red.), *Menedżer jakości. Podejście procesowe* (17–46). Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- [88] LISTWAN T.: (1993). *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław, Wydawnictwo Mimex.
- [89] LISTWAN T.: (2002). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa, C.H.Beck.
- [90] LISTWAN T.: (2005). Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami* (19–26). Warszawa, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych.
- [91] MALIK K.: (2004). *Efektywność zrównoważonego i trwałego rozwoju w wymiarze lokalnym i regionalnym*. Opole, Wydawnictwo Instytut Śląski.
- [92] MARCINKOWSKA M.: (2000). *Kształtowanie wartości firmy*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [93] MARCINKOWSKA M.: (2005). *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- [94] MATEJUN M., NOWICKI M.: (2013). Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (152–221). Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Business .
- [95] MATUSIAK K., B.: (red.) (2005). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju.
- [96] MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K.: (1997). *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*. Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.

- [97] MIKUŁA B.: (2000). *W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków, Wydawnictwo Antykwa.
- [98] MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A., POTOCKI A.: (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [99] MIKUŁA B.: (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- [100] MMA – Mobile Marketing Association: (2017). *Mobile marketing definition*. Pobrane z <http://www.mmaglobal.com/wiki/mobile-marketing> (23.06.2017)
- [101] MROZIEWSKI M.: (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [102] NIEMCZYK L.: (2013). *Rachunkowość finansowa aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego. Nowy dział rachunkowości*. Rzeszów, Pacioli Institute.
- [103] NONAKA J., TAKEUCHI H.: (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
- [104] OECD – Organization for Economic Cooperation and Development&-Eurostat: (2005). *Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polski(2006). Pobrane z http://www.pi.gov.pl/PARPFFiles/media/_multimedia/6346DDDAFC5247EABAF225A43CA94EDA/20110308_140728%20Oslo%20Manual.pdf (26.01.2018)
- [105] OLEKSYN T.: (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- [106] PALIWODA-MATIOLAŃSKA A.: (2005). Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami* (239–248). Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- [107] PAPAJ T.: (2010). Podejście procesowe w organizacji administracji publicznej, [w:] K. Lisiecka (red.), *Menedżer jakości. Podejście procesowe* (46–61). Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [108] PAŹDZIÓR A.: (2015). *Zarządzanie wartością współczesnego przedsiębiorstwa*. Lublin, Oficyna Wydawnicza Politechniki Lubelskiej.
- [109] PDSBiIN: (2015). *Usługa opracowania ekspertyzy utworzenia i funkcjonowania Centrum Kompetencyjnego na Politechnice Opolskiej w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską. Raport Końcowy*. Opole, Public Dialogue – Studio Badań i Innowacji Społecznych i Wydział Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej.
- [110] PENC J.: (1997). *Strategie zarządzania*. Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet.
- [111] PENC J.: (2000a). *Kreatywne Kierowanie. Organizacja i Kierownik Jutra. Rozwiązywanie Problemów Kadrowych*. Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet.

- [112] PENC J.: (2000b). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- [113] Pierścionek Z.: (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [114] PIETRUSZKA-ORTYL A.: (2007). Kapitał intelektualny organizacji, [w:] M. Mikula, A. Pietruszka-Otryl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (rozdział III). Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- [115] POCZTOWSKI A.: (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [116] PORTER M.E.: (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [117] PORTER M.E.: (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [118] PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K.: (2002). *Zarządzanie wiedzą organizacji*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- [119] PUCHALSKI J.: (2008). *Podstawy nauki o organizacji*. Wrocław, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki.
- [120] PUJER K.: (red.) (2016) *Ekonomiczne i społeczne aspekty nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław, Wydawnictwo Exante.
- [121] ROMANOWSKA M.: (200&). Trwałe wartości zarządzania strategicznego, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności* (57–61). Wałbrzych, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- [122] RUMMLER G.A., BRACHE A.P.: (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [123] RYBAK M.: (2003). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
- [124] SAWICKI K.: (2005). *Analiza kosztów firmy*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [125] SENGE P.M.: (2012). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wydanie VI. Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- [126] Sipińska D.: (2005). Kompetencje nauczycieli w realizacji zadań edukacyjnych, [w:] A. Karpińska (red.), *Edukacja „Głębszego poziomu” w dialogu i perspektywie* (272–284). Białystok, Trans Humana.
- [127] SKALIK J.: (2006). Proces dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, [w:] J. Skalik (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamiki zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (42–47). Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- [128] SKOWRONEK-MIELCZAREK A.: (2005). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*. Warszawa, Wydawnictwo C.H.Beck.

- [129] SKUZA B.: (2003). Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (191–203). Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- [130] SOKOŁOWSKA A.: (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych.
- [131] Sopińska A.: (2008). *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- [132] SOSNOWSKA A., POZNAŃSKA K., ŁOBEJKO S., BRDULAK J., CHINOWSKA K.: (2003). *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrane z http://www.stim.org.pl/materialy_fachowe/ (18.02.2011)
- [133] STABRYŁA A.: (2012). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [134] STANKIEWICZ M.J.: (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń, Dom Organizatora.
- [135] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R.: (2011). *Kierowanie*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [136] STONER J.A.F., WANKEL C.: (1996). *Kierowanie*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- [137] STROJNY M.: (2003). Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji. [w:] D. Dobija (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa* (99–114). Warszawa, Polska Fundacja Promocji Kadr.
- [138] SULEJEWICZ A., WŁOSIŃSKI W., DOMINIK W., WOŹNICKI J.: (2006). *Określenie istoty pojęć: innowacji i innowacyjności, ze wskazaniem aktualnych uwarunkowań i odniesień do polityki proinnowacyjnej – podejście interdyscyplinarne*. Warszawa, Krajowa Izba Gospodarcza. Pobrane z <http://www.kig.pl/assets/upload/Opracowania%20i%20analizy%20Innowacyjnosc.pdf> (21.05.2011)
- [139] SULLIVAN P.H.: (2000). *A brief history of the ICM movement. Part of Value-driven Intellectual Capital; How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. Wiley, 238–244. Pobrane z <http://www.sveiby.com/articles/> (18.09.2012)
- [140] SZABLEWSKI A., TUZIEMEK R.: (red.) (2004). *Wycena i zarządzanie wartością firmy*. Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
- [141] SZNAJDER A.: (2010). Karta procesu elementem operacyjnego systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym, [w:] K. Lisiecka (red.), *Menedżer jakości. Podejście procesowe* (62–68). Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [142] SZYJEWSKI Z., GRABARA J.K., NOWAK J.S.: (2003). *Efektywność zastosowań systemów informatycznych*. Warszawa, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.

- [143] TOBIN J., BRAINARD W.C.: (1977). *Asset Markets and the Cost of Capital, Economic Progress, Private Values and Public Policy*. Cowles Foundation. Reprinted from *Private Values and Public Policy*. Pobrane z <http://cowles.econ.yale.edu/P/cp/p04a/p0440.pdf> (28.11.2013).
- [144] TRZCIELIŃSKI S., ADAMCZYK M., PAWŁOWSKI E.: (2013). *Procesowa orientacja przedsiębiorstwa*. Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- [145] TUREK S.: (2006). *Najważniejsi klienci, czyli Key Account Management w praktyce*. Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes.
- [146] URBANEK G.: (2008). *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [147] URBANOWSKA-SOJKIN E., BANASZYK P., WITCZAK H.: (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [148] WARNER M., WITZEL M.: (2005). *Zarządzanie organizacją wirtualną*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- [149] WAWRZYŃIAK B.: (1999). Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] A. Ludwiczynski (red.). *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy* (212–242). Warszawa, Polska Fundacja Promocji Kadr.
- [150] WIELKI J.: (2012). *Modele wpływu przestrzeni elektronicznej na organizacje gospodarcze*. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [151] WINIECKI J.: (red.) (2009) *Kryzys globalny. Początek czy koniec?* Gdańsk, Regan Consulting sp. z o.o.

Artykuły naukowe

- 1) ADAMSKA M.: (2008). Kapitał ludzki w strategii marketingowej współczesnej organizacji, [w:] M. Pańkowska, T. Porębska-Miąc, H. Sroka (red.), *Systemy wspomagania organizacji SWO 2008. Informatyka ekonomiczna jako dziedzina nauki i dydaktyki* (49–67). Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach.
- 2) ADAMSKA M.: (2011). Wybrane aspekty zarządzania kapitałem innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa opolskiego. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, nr 4 (26), 123–130.
- 3) ADAMSKA M.: (2011). Znaczenie kapitału rynkowego w rozwoju przedsiębiorstwa. *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, nr 27, 79–96.
- 4) ADAMSKA M.: (2014). Wybrane uwarunkowania rynku jako czynniki determinujące rozwój przedsiębiorczości w kontekście kapitału intelektualnego. *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, Wrocław, nr 2(40), 11–26.
- 5) ADAMSKA M.: (2014). Zarządzanie kapitałem klienckim w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa opolskiego – wyniki badań regionalnych. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, nr 2 (12), 133–139.

- 6) ADAMSKA M.: (2016). Rola personelu sprzedażowego w zarządzaniu relacjami z klientem. Wyniki badań regionalnych w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa opolskiego. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, tom 14, nr 4, 155–161.
- 7) ADAMSKA M.: (2017). Zapotrzebowanie na usługi oparte na wiedzy w przedsiębiorstwach województwa opolskiego. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, nr (4)/2017, 155–162.
- 8) ASIAEI K., JUSOH R., BONTIS N.: (2018). Intellectual capital and performance measurement systems in Iran. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 19 Issue: 2, 294–320, <https://doi.org/10.1108/> Pobrane z https://www.researchgate.net/publication/321462806_Intellectual_capital_and_performance_measurement_systems_in_Iran (10.06.2018)
- 9) BAILOA S.: (2017). Intellectual capital: The strategic resource of organizations. *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, Vol. 36, Iss. 4, 57–75.
- 10) BAL-WOŹNIAK T.: (2010). Innowacyjność w roli fundamentalnego czynnika modernizacji przedsiębiorstwa. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, nr 16, 196–213.
- 11) BESSANT J., CAFFYN S., GALLAGHER M.: (2001). An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, Vol. 21, No. 2, 67–77, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7)
- 12) BEYER K.: (2013). Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 761. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, nr 60, 601–610.
- 13) BHUIYAN N., BAGHEL A.: (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, Vol. 43 Issue: 5, 761–771, <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>
- 14) BIELAK M.: (2015). Czy warto współpracować z konkurencją? Pobrane z <https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/czy-warto-wspolpracowac-z-konkurencja> (30.10.2018)
- 15) BOMBIAK E.: (2013). Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 96, 57–70.
- 16) BONTIS N., CHUA CHONG KEOW W., RICHARDSON S.: (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, Iss: 1, 85 – 100. https://www.researchgate.net/publication/-235260693_Intellectual_Capital_and_Business_Performance_in_Malaysian_Industry
- 17) BRATNICKI M.: (2000). Pomiar kapitału intelektualnego. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 12–15.
- 18) BRZozowski T., ROGALA P.: (2017). Podejście procesowe według norm ISO serii 9000 – istota i ewolucja. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 470, 19–28, <https://doi.org/10.15611/pn.2017.470.02>
- 19) CAFFYN S.: (1999). Development of a continuous improvement self-assessment tool. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1138–1153, <https://doi.org/10.1108/01443579910291050>

- 20) CAPUTA W.: (2003). Kluczowe kompetencje i dźwignia zasobów w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 13, 31–42.
- 21) CAPUTA W.: (2015a). Percepcja i pomiar wartości klienta w kanałach dystrybucji na przykładzie branży piwowarskiej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 80, 67–81.
- 22) CUNNINGHAM I.: (2007). Talent management: making it real. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 21 Issue: 2, 4–6, <https://doi.org/10.1108/14777280710727307>
- 23) CHOJNACKA E., WIŚNIEWSKA J.: (2015). Wybrane zagadnienia pomiaru, wyceny, ewidencji i ujęcia w sprawozdawczości kapitału intelektualnego. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, tom 83 (139), 35–64.
- 24) ĆWIKLIICKI M.: (1999). Wiedza zarządzana kluczem sukcesu. *Manager*, nr 4, 20–29.
- 25) DUMAY J.: (2013). The third stage of IC: towards a new IC future and Beyond. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 Issue 1, 5–9, <https://doi.org/10.1108/-14691931311288986>
- 26) FAZLAGIĆ A.J.: (2010). Docenić i zmierzyć kapitał intelektualny. *Magazyn dyrektorów IT*, Pobrane z: <http://cio.cxo.pl/artykuly/55139/Docenic.i.zmierzyc.kapital.intelektualny.html> (19.10.2010)
- 27) FLEJTERSKI S., WAHL P.: (2010). Globalizacja – stare i nowe dylematy u progu drugiej dekady XXI wieku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 607, *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, nr 2. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka.
- 28) GHEMAWAT P., RIVKIN J.W.: (2006). Creating Competitive Advantage. *Harvard Business School*. 9-798-062. Pobrane z <http://www.merageinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/Creating-com-petitive-advantage.pdf> (16.04.2012)
- 29) GLUSZEK E.: (2004). Kryzys a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1054, 15–24.
- 30) KAPLAN R.S., NORTON D.P.: (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 1 (70), 71–79. Pobrane z <https://pdfs.semanticscholar.org/6c5c/54be1af510a0a3b3f977b0a9d6651-f3d7663.pdf> (25.05.2018)
- 31) KOTYLA C.: (2016). Aktywa niematerialne i ich ujmowanie w sprawozdawczości finansowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, nr 268, 114–123.
- 32) KNAP-STEFANIUK A. (2004). Ludzie – bezcenny kapitał. *Zarządzanie Zmianami*, nr 1, 22–26.
- 33) KUCHTA D., RYŃCA R.: (2007). Zrównoważona Karta Wyników i Zrównoważona Karta Działania. *Badania Operacyjne i Decyzje*, nr 3–4, 93–110.

- 34) KUNASZ M.: (2006). Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii. *Gospodarka Narodowa*, nr 10, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 33–48. Pobrane z http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2006_10_02.pdf (12.03.2017)
- 35) LERRO A., LINZALONE R., SCHIUMA G.: (2014). Managing Intellectual Capital Dimensions for Organizational Value Creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 350-361, <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0063>
- 36) ŁUKASIEWICZ G.: (2003). Kapitał intelektualny organizacji – przegląd koncepcji i metod zarządzania. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, nr 36, 166–172.
- 37) MAKULSKA D.: (2012). Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy. *Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH*, nr 88: Po między polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju, 169–193.
- 38) MANZARI M., KAZEMI M., NAZEMI S., & POOYA A.: (2012). Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review. *Management Science Letters*, 2(7), 2255–2270. <https://doi:10.5267/j.msl.2012.07.018>
- 39) MATOS F.: (2013). A Theoretical Model for the Report of Intellectual Capital. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, Issue 4, 339–360.
- 40) MATYSIAK A.: (2000). Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynku. *Ekonomista*, nr 4, 517–540.
- 41) MIERZEJEWSKA B.: (2009). Kapitał intelektualny – jak o nim mówić interesariuszom? *E-mentor nr 2 (29)/2009*, 65–70.
- 42) NIEMCZYK L.: (2014). Zarządzanie wiedzą 2.0 – rachunkowość finansowa kapitału intelektualnego jako baza informacyjna zarządzania kapitałem intelektualnym. *E-mentor*, nr 1 (53).
- 43) NITA B.: (2013). Wycena kapitału intelektualnego w raportach menedżerskich. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 761. *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, nr 60, 641–651.
- 44) ORTIZ M.A.: (2011). Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering The Context. *Journal of Business&Economics Research (JBER)*, 4(9), 35–41. <https://doi:10.19030/jber.v4i9.2694>
- 45) QUINTILIANI A.: (2017). The Relationship between the Market Value Added of SMEs Listed on AIM Italia and Internal Measures of Value Creation. The Role of Corporate Strategic Planning. *International Journal of Financial Research*, 9(1), 121–131. <https://doi:10.5430/ijfr.v9n1p121>
- 46) PAŁUCHA K.: (2015). Wdrażanie innowacji w obszarze organizacji i zarządzania elementem wpływającym na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, nr 78, 353–366.
- 47) PAŃKOWSKA M.: (1998). Typologia organizacji wirtualnych. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 3, 55–59.
- 48) PEC M., SŁABY A, TERESZKO W.: (2018). Wpływ systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na behawioralne wyniki pracy. *Studia i Prace WNEiZ US*, nr 52/3, 111–120.

- 49) PORTER M.E.: (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, November–December. Pobrane z <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> (17.06.2015)
- 50) PULIC A.: (2000). VAIC™ an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20(5/6/7/8), 702–714. doi:10.1504/ijtm.2000.002891
- 51) REGUSKI K.: (2005). Kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą a może zarządzanie personelem? *Gazeta IT*, 9 (39), Pobrane z www.gazeta-it.pl (22.05.2005)
- 52) SKONIECZEK A., SZALKIEWICZ W.K.: (2007). Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1/2007, 36–41.
- 53) SKOWRONEK-MIELCZAREK A.: (2013). Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw. *Organizacja i Kierowanie*, nr 4/2013 (157), 41–55.
- 54) SKRZYPEK E.: (2007). Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy. *Problemy Jakości*, nr 1, 4–7.
- 55) SKRZYPEK E.: (2014). Pomiar kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie – aspekty metodyczne. *Studia Metodologiczne*, nr 32, 95–116, <https://doi.org/10.14746/sm.2014.32.6>
- 56) SKRZYPEK E.: (2017). Raportowanie kapitału intelektualnego organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 481, 94–105. Pobrane z <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/43292/edition/38969/-content?ref=desc> (13.02.2018)
- 57) SOPIŃSKA A.: (2007). Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej*, nr 76, 139–152.
- 58) SÓJKA A.: (2016). Coopetition, czyli współpraca z konkurencją. Data publikacji 20.05.2016. Pobrane z <https://artursojka.pl/coopetition-czyli-wspolpraca-konkurencja/> (22.02.2019)
- 59) STANKIEWICZ M.J.: (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, nr 7–8, 95–111.
- 60) STEWART T.A.: (1991). Brainpower. *Fortune*. Pobrane z http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/ (25.09.2012).
- 61) STROJNY M.: (2000). Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji. *Przegląd Organizacji*, nr 7–8, 16–21.
- 62) SVEIBY K.E.: (2001). Intellectual Capital and Knowledge Management. 9 April 1998, updated April 2001. Pobrane z <http://www.sveiby.com/articles/-IntellectualCapital.html> (12.10.2015)
- 63) SVEIBY K.E.: (2010). Methods for Measuring Intangible Assets. Jan 2001, updated 27 April 2010. Pobrane z https://www.sveiby.com/files/pdf/-1537275071_methods-intangibleassets.pdf (01.10.2018)
- 64) SZNAJDER A.: (2013). Wpływ mobilnej technologii informacyjnej na działalność marketingową przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, nr 7–8, 37–61.

- 65) SZYCHTA A.: (2010). Pomiar i prezentowanie wyniku całościowego w spółki kapitałowej w sprawozdaniu finansowym. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, tom 59 (115). Pobrane z https://www.researchgate.net/publication/331673025_Pomiar_i_prezentowanie_wyniku_calosciowego_w_spolki_kapitalowej_w_sprawozdaniu_finansowym (10.04.2019)
- 66) TALAR S., KOS-ŁABĘDOWICZ J.: (2014). Internet w działalności polskich przedsiębiorstw. *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Ekonomiczne*, Vol. 184, 134–152.
- 67) TKACZYK P.: (2015). Dlaczego warto pracować z konkurencją? Data publikacji 04.02.2015. Pobrane z <https://paweltkaczyk.com/pl/dlaczego-warto-pracowac-zkonkurencja/> (22.02.2019)
- 68) TUBIS A., WERBIŃSKA-WOJCIECHOWSKA S.: (2015). Strategiczna Karta Wyników w doskonaleniu procesu zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. *Logistyka*, nr 2, 773–782.
- 69) TYRAŃSKA M., WALAS-TREBACZ J.: (2006). Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie przedsiębiorstwa ciepłowniczego. *Zeszyty Naukowe, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, nr 4, 175–198.
- 70) WALCZAK W.: (2010). Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. *E-mentor*, nr 5 (37) Pobrane z <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> (16.01.2011)
- 71) WIKTOR J.: (2002). Modele komunikacji marketingowej. *Zeszyty naukowe nr 603 Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 115–124.
- 72) WOSIEK M.: (2010). Kapitał intelektualny jako wyznacznik procesów modernizacji. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 18, 232–245.
- 73) WOŹNIAKOWSKA J., DĘBSKA-GIL A.: (2014). Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce 2013. Process Renewal Group Polska. Data publikacji 22.09.2014. Pobrane z <https://www.jakosc.biz/dojrzalosc-procesowa-organizacji-w-polsce-w-2013-roku/> (30.11.2015)
- 74) WYRWISZ J.: (2016). Aktywność marki miasta w obszarze marketingu mobilnego. *Marketing i Zarządzanie*, nr 4 (45) 2016, 245–254, Pobrane z <http://wnus.edu.pl/miz/> (14.05.2016)
- 75) ZYGMAŃSKI T.: (2016). Wycena kapitału intelektualnego a prezentacja w sprawozdaniach finansowych na przykładzie wybranych spółek przemysłu metalowego w Polsce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 268, 226–235.

Netografia

www1.

Pobrane z

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jpii_enc_01051991_centesimus-annus_pl.html

(14.07.2012)

www2.
Pobrane z http://www.bsc.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=39
(18.12.2010)

www3.
Pobrane z <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
(18.03.2012)

www4.
Pobrane z <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3905881>
(19.07.2012)

www5.
Pobrane z <http://sjp.pwn.pl/slownik/2473455/konsumpcjonizm>
(14.06.2012)

www6.
Pobrane z <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9483597/9-10012019-AP-EN.pdf/856ce1d3-b8a8-4fa6-bf00-a8ded6dd1cc1>
(26.01.2019)

www7.
Pobrane z <https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/czy-warto-wspolpracowac-z-konkurencja>
(22.02.2019)

www8.
Pobrane z <https://www.biznesponadgranicami.pl/skuteczna-wspolpraca/dlaczego-wspolpraca-lepsza-niz-konkurencja/>
(22.02.2019)

www9.
Pobrane z <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/co-jest-potrzebne-w-prowadzeniu-biznesu/h7ylq1q>
(21.02.2019)

www10.
Pobrane z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
(02.03.2019)

www11.
Pobrane z <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000351/O/D20190351.pdf>
(02.03.2019)

www12.

Pobrane z <https://grupazywiec.pl/o-firmie/>
(20.03.2019)

www13.

Pobrane z <https://grupazywiec.pl/inwestorzy/raporty/>
(20.03.2019)

www14.

Pobrane z <https://www.biznesradar.pl/notowania-historyczne/ZYWIEC,7>
(23.03.2019)

www15.

Pobrane z <https://financialcraft.pl/stopa-dyskontowa-za-4-kwarta-2018-bije-rekord-dna/>
(03.04.2019)

www16.

Pobrane z
<https://www.biznesradar.pl/spolki-wskazniki-rentownosci/sektor:spo,ROA,2,2>
(03.04.2019)

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W ERZE GOSPODARKI CYFROWEJ

streszczenie

Celem publikacji jest prezentacja koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, poprzez charakterystykę podstaw koncepcyjnych, istoty zarządzania i struktury kapitału intelektualnego oraz wybrane metody pomiaru, raportowania i wyceny, bazująca na pogłębionej analizie literaturowej pozycji krajowych i zagranicznych. Część przeglądowa pracy została wzbogacona prezentacją wybranych zagadnień empirycznych w obrębie koncepcji kapitału intelektualnego, które poddane zostały badaniom w ostatnich latach, głównie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw krajowych. Omówione zostały również uwarunkowania rynku, które współcześnie, w erze gospodarki cyfrowej, mają najistotniejszy wpływ na procesy decyzyjne i zarządce przedsiębiorstw.

Zakres publikacji obejmuje 6 rozdziałów. Publikacja przygotowana została na podstawie pogłębionej kwerendy literaturowej zestawionej z analizą wtórną wyników badań empirycznych, doświadczeń autorki płynących ze współpracy z przedsiębiorstwami regionu oraz autorskich badań dotyczących zarządzania relacjami z kapitałem klienckim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim prowadzonych na przestrzeni ostatnich 10 lat w ramach pracy naukowo-badawczej.

Rozdział I – Współczesne uwarunkowania rynku – stanowi prezentację wybranych zagadnień mających znaczący wpływ na aktualny kształt i charakter otoczenia gospodarczego w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa.

Rozdział II – Podstawy koncepcyjne kapitału intelektualnego – jest omówieniem genezy rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego, wychodzącej od wykorzystania w zarządzaniu organizacją trzech czynników: środków rzeczowych, finansowych i zasobów ludzkich.

Rozdział III – Istota zarządzania kapitałem intelektualnym – stanowi prezentację odniesienia tradycyjnych funkcji zarządzania do koncepcji kapitału intelektualnego. W rozdziale omówiono funkcje zarządzania kapitałem intelektualnym oraz ich wpływ na tworzenie wartości.

Rozdział IV – Charakterystyka elementów kapitału intelektualnego – obejmuje prezentację różnych podejść do struktury kapitału intelektualnego, zaś jako główną strukturę, służącą szczegółowej charakterystyce poszczególnych elementów przedstawiono model wartości rynkowej Skandia.

Rozdział V – Wybrane metody pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego – prezentuje ogólny przegląd wymiennych w literaturze przedmioty metod pomiaru, raportowania i wyceny kapitału intelektualnego, w podziale na metody: bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, kapitalizacji rynkowej, oparte na zwrocie aktywów oraz kart punktowych.

Rozdział VI – Przykład wyceny kapitału intelektualnego Grupy Żywiec S.A. – stanowi rozdział badawczy prezentujący zastosowanie praktyczne wskaźników wyceny kapitału intelektualnego na przykładzie danych pozyskanych ze „Sprawozdania na temat informacji niefinansowych grupy Żywiec S.A. oraz grupy

kapitałowej Żywiec S.A.” za lata 2017 i 2018. Zastosowane w analizie wskaźniki to: wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej, współczynnik q-Tobina, wskaźnik skalkulowanej wartości niematerialnej, wskaźnik intelektualnej wartości dodanej.

MANAGING INTELLECTUAL CAPITAL IN THE DIGITAL ECONOMY ERA

Abstract

The aim of the publication is to present the concept of intellectual capital management through the characteristics of conceptual foundations, the essence of management and the structure of intellectual capital and selected methods of measurement, reporting and valuation, based on in-depth literature analysis of domestic and foreign publication. The review part of the work has been enriched with the presentation of selected empirical issues within the concept of intellectual capital, which have undergone research in recent years, mainly in the sector of small and medium-sized domestic enterprises. The market conditions were also discussed, which today, in the era of the digital economy, have the most significant impact on the decision-making and management processes of enterprises.

The scope of publication includes 6 chapters. The publication was prepared on the basis of an in-depth literature query compiled with a secondary analysis of the results of empirical research, the author's experiences of cooperation with the region's enterprises and original research on customer relationship management in the sector of small and medium enterprises in the Opole Voivodeship over the past 10 years as part of scientific and research work.

Chapter I – Contemporary market conditions – is a presentation of selected issues that have a significant impact on the current shape and nature of the business environment in which enterprises operate.

Chapter II – Conceptual basis of intellectual capital – is a discussion of the origins of the development of the concept of intellectual capital, starting from the use of three factors in the management of the organization: material, financial and human resources.

Chapter III – The essence of intellectual capital management – is a presentation of the reference of traditional management functions to the concept of intellectual capital. The chapter discusses the functions of intellectual capital management and their impact on value creation.

Chapter IV – Characteristics of the elements of intellectual capital – includes the presentation of various approaches to the structure of intellectual capital. The model of the market value of Skandia was presented as the main structure for the detailed characteristics of the individual elements.

Chapter V – Selected methods of measuring, reporting and valuation of intellectual capital – presents a general overview of the objects of measurement, reporting and valuation of intellectual capital, broken down by methods: direct measurement of intellectual capital, market capitalization, based on the return of assets and point cards.

Chapter VI – Example of valuation of intellectual capital of Grupa Żywiec S.A. – is a research chapter presenting the practical application of indicators for the valuation of intellectual capital on the example of data obtained from the "Report on non-financial information of the Grupa Żywiec S.A. and the Grupa Kapitałowa Żywiec S.A." for the years 2017 and 2018. The indicators used in the analysis are: price/book value index, Tobin's q ratio, calculated intangible value index and value added intellectual coefficient.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Model budowania pozycji konkurencyjnej.....	14
Rysunek 1.2. Struktura potencjału przedsiębiorstw.....	29
Rysunek 2.1. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa w koncepcji Leifa Edvinssona.....	48
Rysunek 2.2. Koncepcja Platformy Wartości.....	61
Rysunek 3.1. Model wartości rynkowej Skandii – geneza struktury kapitału intelektualnego.....	67
Rysunek 3.2. Zasoby kapitału rozwojowego gospodarki oraz odpowiadające im łądy i kryteria zrównoważonego trwałego rozwoju.....	71
Rysunek 3.3. Elementy kapitału rynkowego organizacji.....	78
Rysunek 4.1. Model Navigatora Skandii.....	118
Rysunek 4.2. Cztery perspektywy metody BSC.....	124

Spis tabel

Tabela 1.1. Bariery ograniczające przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne.....	10
Tabela 2.1. Kamienie milowe w rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego w Polsce i na świecie.....	36
Tabela 2.2. Przegląd wybranych definicji kapitału intelektualnego wg różnych autorów.....	44
Tabela 2.3. Przegląd składników kapitału intelektualnego wg różnych autorów.....	46
Tabela 3.1. Wykorzystanie poszczególnych narzędzi motywowania na przykładzie personelu sprzedażowego.....	76
Tabela 3.2. Charakterystyka przedsiębiorstw w kontekście relacji z kapitałem klienckim przedsiębiorców.....	84
Tabela 3.3. Źródła informacji o potrzebach i oczekiwaniach klienta.....	85
Tabela 3.4. Obszary wykorzystania przez organizację pozyskanych informacji o klientach.....	87
Tabela 4.1. Klasyfikacja metod pomiaru kapitału intelektualnego według K.E. Sveiby.....	113
Tabela 4.2. Macierz Monitora Aktywów niematerialnych z przykładowymi wskaźnikami.....	116
Tabela 4.3. Cele i miary zrównoważonej karty wyników (dokonań).....	125
Tabela 5.1. Wskaźnik MV/BV i MVA dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN).....	132
Tabela 5.2. Wskaźnik MVA na jednego pracownika dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN).....	133
Tabela 5.3. Wskaźnik zysku przypadający na jednego pracownika dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN).....	133
Tabela 5.4. Wskaźnik współczynnika q-Tobina dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN).....	134

Tabela 5.5. Kalkulacja CIV dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN).....	136
Tabela 5.6. Kalkulacja VAIC dla Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w latach 2016–2018 (w tys. PLN).....	138

Spis wykresów

Wykres 3.1. Deklaracja posiadania własnej komórki badawczo-rozwojowej przez przedsiębiorstwa.....	106
Wykres 3.2. Deklaracja posiadania strategii dotyczącej działalności badawczo-rozwojowej przez przedsiębiorstwa.....	106
Wykres 2.3. Przedmiot zainteresowania przedsiębiorców we współpracy z podmiotem świadczącym usługi oparte na wiedzy.....	108