

Kapitał intelektualny a zarządzanie przedsiębiorstwem

Karolina Beyer*

Streszczenie: *Cel* – Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie istoty kapitału intelektualnego w zakresie zarządzania jego poszczególnymi elementami, tj. kapitałem ludzkim, kapitałem organizacyjnym i kapitałem rynkowym.

Metoda badania – Artykuł ma charakter teoretyczny i prezentuje przegląd literatury oraz rozważania Autorki w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym i jego elementami składowymi.

Wynik – W artykule przedstawiono istotę kapitału intelektualnego i jego elementy składowe tj. kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał rynkowy, wskazując również działania związane z zarządzaniem tą kategorią.

Oryginalność/wartość – Sukces współczesnych przedsiębiorstw uzależniony jest od właściwego i efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, dlatego niezbędne jest zrozumienie istoty poszczególnych jego komponentów i opracowanie odpowiednich sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym jako całością i jego elementami składowymi.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie kapitałem organizacyjnym, zarządzanie kapitałem rynkowym

Wprowadzenie

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w obliczu wyzwań płynących ze strony uwarunkowań nowej gospodarki opartej na wiedzy wymaga podjęcia nowych sposobów zarządzania. W celu osiągnięcia sukcesów rynkowych przedsiębiorstwa z tradycyjnych organizacji powinny przekształcać się w organizacje bazujące na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach. Powyższe wymusza stosowanie nowych sposobów zarządzania, które pozwolą przedsiębiorstwom wykorzystywać wiedzę, wzmacniać kluczowe kompetencje, rozwijać umiejętności pracowników, jak również wspomagać organizacyjne uczenie się i budować wizerunek zewnętrzny. Dlatego, by przedsiębiorstwa mogły zapewnić sobie przewagę konkurencyjną, muszą podjąć działania zmierzające ku efektywnemu zarządzaniu kapitałem intelektualnym.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty kapitału intelektualnego i jego elementów składowych i ich roli w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Umiejętne zarządzanie w tym zakresie jest współcześnie wyzwaniem dla przedsiębiorstw, gdyż dotyczy

* dr Karolina Beyer, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, karolina.beyer@usz.edu.pl.

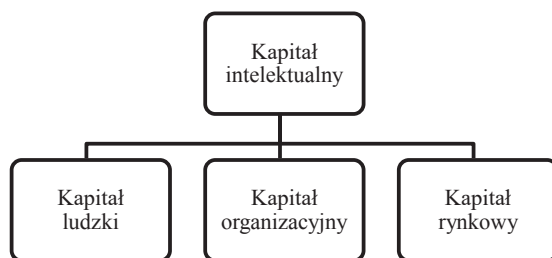
niematerialnych, często trudnych do uchwycenia elementów przedsiębiorstwa. Ponadto, sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym jest istotne ze względu na korzyści, jakie przynosi przedsiębiorstwu m.in. w zakresie wzrostu jego wartości rynkowej, wzrostu wydajności i jakości pracy zatrudnionych, czy poprawy wizerunku rynkowego.

1. Istota kapitału intelektualnego

Pojęcie kapitału intelektualnego, choć coraz bardziej popularne, jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Fakt ten przede wszystkim wynika z jego niematerialnego charakteru. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że kapitał intelektualny całościowo obejmuje aktywa niematerialne, wskazuje sposoby zarządzania nimi oraz pomaga rozwiązać problem związany z brakiem informacji na temat aktywów niematerialnych. Ponadto pojęcie kapitału intelektualnego wykracza nieco poza pojęcie zasobu w tradycyjnym znaczeniu i traktowane jest jako forma tworzenia wartości (Towarnicka, 2000; Janasz, 2010). W związku z powyższym kapitał intelektualny obejmuje zarówno zasoby niematerialne, jak i zdolności rozwijania i koordynowania zasobów (materialnych i niematerialnych) (Głuszek, 2001; Beyer, 2009).

Na potrzeby dalszych rozważań prowadzonych w niniejszym artykule przyjęto model kapitału intelektualnego składający się z takich komponentów, jak: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy.

Na rysunku 1 zostały zaprezentowane poszczególne komponenty kapitału intelektualnego.



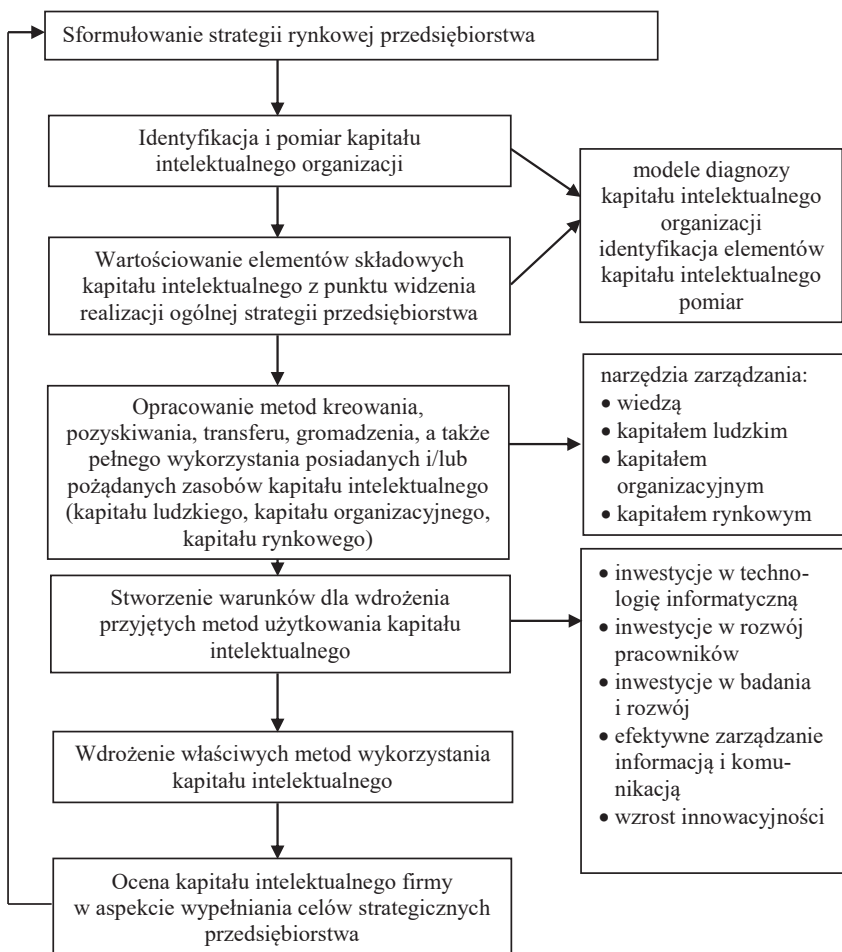
Rysunek 1. Elementy kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Należy podkreślić, iż kapitał intelektualny to nie tylko zasoby w omawianych trzech kategoriach, lecz przede wszystkim wartość tworzona dzięki wzajemnemu oddziaływaniu wszystkich jego elementów. Kapitał organizacyjny poprzez sieci komputerowe, systemy informatyczne, bazy danych, patenty i inne wspomaga rozwój umiejętności i wiedzy kapitału ludzkiego. Z innej strony dobre relacje z otoczeniem mogą być odzwierciedleniem tego, co dzieje się w przedsiębiorstwie.

Sposób zarządzania kapitałem intelektualnym uzależniony jest od specyfiki przedsiębiorstwa, jak i od jego misji, strategii i możliwości finansowych oraz musi być dostosowany do konkretnych potrzeb i potencjału przedsiębiorstwa (Mikuła i in., 2007).

Dokonując analizy literatury przedmiotu można przyjąć stwierdzenie, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym to realizacja podstawowych funkcji zarządzania. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym w zasadzie skupia się na identyfikowaniu kapitału intelektualnego, koncentrowaniu się na jego generowaniu oraz stwarzaniu warunków dla jego wykorzystania i pomnażania. Sekwencje procesu zarządzania kapitałem intelektualnym przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy zarządzania* (2007), s. 108.

Umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym i jego składowymi prowadzi do wzrostu innowacyjności i kreatywności, poprawy relacji z klientami i dostawcami, poprawy wizerunku firmy oraz do zmiany postaw pracowników, co w konsekwencji przyczyni się do wzrostu efektywności organizacji i jej rozwoju (Otawa, 2011).

Konkludując należy podkreślić, iż proces zarządzania kapitałem intelektualnym łączy się bezpośrednio z zarządzaniem jego elementami składowymi, tj. kapitałem ludzkim, organizacyjnym i rynkowym. W dalszej części niniejszego artykułu przedstawione zostaną działania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim, organizacyjnym oraz rynkowym w kontekście zarządzania kapitałem intelektualnym.

2. Kapitał ludzki w zarządzaniu kapitałem intelektualnym

Można przyjąć, iż dogmatem zarządzania współczesnymi organizacjami jest przekonanie, że kapitał ludzki stanowi najcenniejsze zasoby przedsiębiorstwa oraz kreuje wartość firmy zastępując w tym miejscu często kapitał finansowy i rzeczowy (Juchnowicz, 2014). Termin „kapitał ludzki” zazwyczaj odnosi się do zatrudnionych pracowników. Jednakże większość pracowników nie stanowi prawdziwego kapitału ludzkiego. Jedynie pewna część zatrudnionych potrafi kreować innowacje, które mogą generować wartość dla przedsiębiorstwa. To właśnie pomysły i kreatywność pewnej grupy pracowników stanowią podstawę wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle konkurencji. To właśnie ci zatrudnieni budują przyszłość organizacji i stanowią jej kapitał ludzki, a w konsekwencji kapitał intelektualny (Sullivan, 2000). Kapitał ludzki jest generatorem i nośnikiem kapitału intelektualnego. To w umysłach pracowników tworzone są nowe pomysły, idee, innowacje, itp. Nawet najbardziej zaawansowane technologicznie maszyny, aby mogły być użyteczne wymagają chociażby iskry wytworzonej przez ludzki umysł. Maszyny i komputery powielają swoją pracę, i realizują ją w sposób o wiele doskonalszy od ludzi, to jednak nie posiadają umiejętności umożliwiających kreację i samodoskonalenie wiedzy (Żemigala, 2008).

Zarządzanie kapitałem ludzkim w obliczu nowego typu pracownika – pracownika wiedzy – wymaga zastosowania metod, które będą sprzyjały większemu emocjonalnemu i intelektualnemu zaangażowaniu zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zarządzanie to powinno również skłaniać pracowników do nieustannego poszerzania wiedzy, poszerzania kwalifikacji i kompetencji. Niezbędnym będzie również wdrażanie działań pozwalających zapewnić poczucie podmiotowości i znaczącej roli odgrywanej dla organizacji. Ponadto, kapitał ludzki powinien stać się priorytetowym celem inwestycji w przedsiębiorstwie (Szczygielska, 2009).

Biorąc powyższe pod uwagę, konieczne staje się wypracowanie nowych, bardziej efektywnych sposobów zarządzania kapitałem ludzkim, w taki sposób, aby wzrastała jego wartość oraz wartość kapitału intelektualnego. Współczesny proces zarządzania kapitałem ludzkim można sprowadzić do następujących etapów (Beyer, 2016):

- Zidentyfikowanie kluczowych pracowników,

- Budowanie kultury dzielenia się wiedzą,
- Rozwój kompetencji,
- Ocena postępów,
- Wykorzystywanie partycypacyjnego stylu kierowania,
- Motywowanie, pobudzanie lojalności i satysfakcji z pracy.

Zarządzając kapitałem ludzkim należy wskazać bariery i ograniczenia, które w trakcie realizowania tego procesu mogą się pojawić. Podstawową barierą jest fakt, że kapitał ludzki nie stanowi własności przedsiębiorstwa, a związku z tym jest trudny do kształtowania. Inną barierą może być brak relacji między pracownikami, co wiąże się z brakiem przepływu wiedzy i informacji między nimi, a w konsekwencji nie prowadzi do rozwoju kapitału ludzkiego i intelektualnego. Barierą może być również brak odpowiedniej infrastruktury zachęcającej do dzielenia się wiedzą, a także, w organizacji mogą znajdować się oponenci zmian, blokujący rozwój przedsiębiorstwa. I wreszcie barierą dla skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim może być brak motywacji pracowników oraz odpowiednich systemów motywacyjnych, jak również brak pewności stałego zatrudnienia.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny być świadome, jak bardzo ważne jest posiadanie wartościowego kapitału ludzkiego sprzyjającego efektywnemu realizowaniu strategii, wykorzystującego szanse płynące z otoczenia. Kapitał ludzki stanowi kluczowy czynnik sukcesu dla przedsiębiorstwa, a tym samym przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

3. Kapitał organizacyjny w zarządzaniu kapitałem intelektualnym

Kapitał organizacyjny stanowi przede wszystkim zbiór elementów wspomagających pracę pracowników, m.in.: struktura organizacyjna, infrastruktura, która ma na celu wzmacniać efektywność pracy, a także odnosi się on do umiejętności odnowy przedsiębiorstwa poprzez innowacje w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej.

W literaturze przedmiotu kapitał organizacyjny często utożsamiany jest z „intelektem organizacji” (Swart, 2006). W skład kapitału organizacyjnego wchodzi m.in. strategie organizacji, wewnętrzna struktura, kultura organizacyjna, styl kierowania, wewnętrzne sieci (ułatwiający przepływ informacji), systemy, bazy danych, historia przedsiębiorstwa, jak również prawa autorskie, patenty, technologie, znak handlowy, licencje, tajemnice handlowe, marka. Wzrost kapitału organizacyjnego następuje, gdy przedsiębiorstwo inwestuje w technologie, rozwija procesy czy podejmuje wewnętrzne inicjatywy rozwojowe.

Elementy kapitału organizacyjnego często są wynikiem pracy kapitału ludzkiego i charakteryzuje je to, że w pełni należą do przedsiębiorstwa. Kapitał organizacyjny obrazuje możliwości organizacyjne firmy do zaspokojenia i spełnienia wymogów rynkowych (Akpinar, 2012). Elementy kapitału organizacyjnego wspierają w osiągnięciu optymalnego wykorzystania możliwości intelektualnych, a w konsekwencji do zwiększania wyników przedsiębiorstwa. Pracownik o wysokim poziomie intelektualnym, ale nie mający wsparcia ze

strony procedur i systemów w organizacji, nie przyczyni się do wzrostu potencjału kapitału intelektualnego organizacji.

N. Bontis (1998) definiuje kapitał organizacyjny jako mechanizmy i struktury w organizacji, które wspierają pracowników w optymalnym wykonywaniu swoich obowiązków, a tym samym wpływają na wydajność całego przedsiębiorstwa. Tłumaczy, że pracownik wyposażony w wysoki poziom umiejętności, wiedzy, kompetencji oraz motywację do oferowania produktów/usług o wyróżniającej jakości, ale napotykający na słabe systemy i procedury organizacyjne nie osiągnie swojego pełnego potencjału.

Zarządzanie kapitałem organizacyjnym sprowadza się przede wszystkim do kształtowania struktury organizacyjnej. Struktura organizacyjna powinna być elastyczna, pozwalająca na szybkie reagowanie na pojawiające się szanse i zagrożenia (Urbanowska-Sojkin, 2008). Prosta struktura organizacyjna ułatwia również nawiązywanie kontaktów biznesowych, a także usprawnia relacje z partnerami przedsiębiorstwa, ułatwia pozyskiwanie klientów i tworzenie pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa (Sokołowska, 2005).

Kolejnym działaniem w zakresie zarządzania kapitałem organizacyjnym jest budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Działania mające na celu zarządzanie kulturą organizacyjną związane są z wpływaniem na obraz i formę kultury organizacyjnej w celu dostosowania jej do zamierzonych celów przedsiębiorstwa. Kształtowanie kultury w przedsiębiorstwie wiąże się zazwyczaj z implementacją pewnych zmian w postawach, wartościach, zachowaniach pracowników (Szczygielska, 2009). Ponadto, kultura powinna być spójna z celami przedsiębiorstwa i realizowanymi strategiami (Urbanowska-Sojkin, 1999). Tworzenie kultury organizacyjnej i jej przyswajanie do świadomości przez pracowników jest zagadnieniem trudnym i długoterminowym. Dlatego jakiegokolwiek wprowadzanie zmian w zakorzenionej wśród pracowników kulturze jest bardzo skomplikowane, złożone i wymaga od menedżerów niezwykłych umiejętności zarządczych.

We współczesnych przedsiębiorstwach powinno się dążyć do tworzenia tzw. kultur pozytywnych, charakteryzujących się innowacyjnością, ekstrawertyzmem i pragmatyzmem (Sopińska, Wachowiak, 2005). Dla porównania kultura negatywna charakteryzuje się negatywnym stosunkiem do zmian, introwertyzmem i biurokracją wewnętrzną. Kultura organizacyjna powinna sprzyjać rozwojowi kapitału intelektualnego. Przekształcenie kultury w tym kierunku wiąże się często przejściem z kultury biurokratycznej w kulturę opartą na wiedzy, w ramach której usprawnia się przyswajanie i rozwijanie wiedzy.

Należy jednak podkreślić, że kultura sama w sobie nie stanowi cennego zasobu dla przedsiębiorstwa. Wartościowa kultura organizacyjna musi być unikatowa, efektywna i stanowić niepowtarzalną osobowość przedsiębiorstwa. Ponadto, powinna sprzyjać budowaniu kapitału intelektualnego oraz być motorem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Kulturę spełniającą powyższe cechy nazywa się kulturą kapitału intelektualnego. Ponadto, należy podkreślić, że kultura sprzyjająca rozwojowi kapitału intelektualnego powinna cechować się skłonnością członków organizacji do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Ze strukturą organizacyjną oraz kulturą przedsiębiorstwa powiązane są działania związane z przyjętym stylem kierowania. A. Brooking (2010) definiuje filozofię kierowania jako sposób, w jaki liderzy przedsiębiorstwa myślą o swojej organizacji i jej pracownikach, co w konsekwencji ma istotny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej.

Istotnym elementem kapitału organizacyjnego, a tym samym kapitału intelektualnego, są elementy, które mogą podlegać ochronie prawnej. Własność intelektualną można zdefiniować jako wszelkiego rodzaju prawa odnoszące się do różnych wytworów ludzkiego umysłu, czyli działalności intelektualnej w dziedzinie naukowej, przemysłowej, literackiej, artystycznej, a w szczególności prawa do (Szczygielska, 2009): wynalazków, wzorów przemysłowych i użytkowych, znaków handlowych, odkryć naukowych, utworów artystycznych, literackich, naukowych, programów komputerowych, interpretacji i wykonań artystów, wideogramów i fonogramów, ochrony przed nieuczciwą konkurencją, technologii, tajemnic handlowych i przemysłowych, itp. Własność intelektualna powinna być traktowana w przedsiębiorstwie nie tylko jako narzędzie prawne, lecz również jako bardzo istotny zasób strategiczny posiadający wartość finansową i konkurencyjną (Głuszek, 2004).

Ochrona w kontekście zasobów o charakterze niematerialnym jest niezwykle trudna. Własność intelektualna jest chroniona przez wiele przepisów prawnych, w Polsce regulowana jest przez prawo międzynarodowe, unijne i prawo krajowe. Do krajowych aktów prawnych zaliczyć można Ustawę o prawie autorskim i prawach pokrewnych (1994), Ustawę o własności przemysłowej (2001), Ustawę o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (1993).

W związku z tym, że zarządzanie własnością intelektualną jest zadaniem trudnym, do ułatwienia zostały stworzone przez wyspecjalizowane podmioty systemy i programy komputerowe. Do najbardziej znanych zaliczyć można niemiecki system SAP.

Na zasoby własności intelektualnej można spojrzeć również z innej strony, jak na dobra, które można nabyć, zbyć, wydzierżawić itp. W tym miejscu można wymienić np.: patenty, licencje, franchising, a także fuzje i przejęcia, które pozwalają wraz z przejmowanym podmiotem nabyć pożądane własności intelektualne.

Podsumowując, kapitał organizacyjny składa się z wielu elementów, które są ściśle ze sobą powiązane, a relacje występujące między nimi wpływają na jakość i wartość kapitału intelektualnego organizacji. Znajomość posiadanych elementów kapitału organizacyjnego jest wstępem do podjęcia działań związanych z jego kształtowaniem. Podstawowym zadaniem związanym z zarządzaniem kapitałem organizacyjnym jest zatrzymywanie wiedzy, by mogła stać się własnością przedsiębiorstwa.

4. Kapitał rynkowy w zarządzaniu kapitałem intelektualnym

Kapitał rynkowy przede wszystkim odnosi się do relacji organizacji z różnymi podmiotami będącymi w otoczeniu. Kapitał rynkowy to również wiedza rynkowa będąca wynikiem relacji z klientami i dostawcami. Wielu menedżerów nie rozumie, jak wiele może uzyskać od

swoich klientów i partnerów biznesowych (Akpınar, 2012). Zrozumienie tego, czego klient oczekuje, jest pierwszym krokiem do sukcesu.

Kapitał rynkowy można podzielić na dwie kategorie: kapitał relacyjny określany jako relacje z klientami, dostawcami, partnerami, konkurentami, oraz innymi interesariuszami oraz kapitał wyróżnienia związany m.in. z renomą marki, reputacją, wizerunkiem przedsiębiorstwa. Zarządzanie kapitałem rynkowym w głównej mierze będzie skupiało się na rozwijaniu pozytywnych relacji i zaufania z podmiotami wchodzącymi w interakcje z przedsiębiorstwem.

Kapitał relacyjny jest pojęciem ściśle związanym z siecią relatywnych kontaktów przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, tj. ze współpracującymi z nim innymi podmiotami. Relacje te są często bardzo złożone i trudne do opisanego, natomiast stanowią unikalny atrybut danego przedsiębiorstwa. Kształtując kapitał relacyjny zarówno z klientami, jak i dostawcami i innymi interesariuszami, wszelkie działania opierają się na wzajemnym zaufaniu, szacunku oraz często przyjaźni pomiędzy indywidualnymi osobami z powiązanych podmiotów. W związku z faktem, iż kapitał relacyjny opiera się zazwyczaj na osobistych kontaktach pracowników, należy starannie dobierać kadrę, która powinna charakteryzować się m.in. odpowiedzialnością, uczciwością, łatwością w nawiązywaniu kontaktów oraz powinna przestrzegać obowiązujących w przedsiębiorstwie wartości (Kale, Singh, Perlmutter, 2000).

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw w dzisiejszej rzeczywistości jest prawdziwe poznanie swoich klientów, oraz przeprowadzenie oceny, jaki wkład relacja z klientami przyniesie w osiągnięciu celów korporacyjnych. Ponadto, klienci generują najbardziej oczywistą i wymierną wartość w postaci środków pieniężnych płaconych za zakupione dobro, czy usługę. Relacje z klientami obejmują między innymi zarządzanie marką, obsługę klienta, jak również wiele innych ściśle powiązanych ze sobą aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa (Low, Kalafut, 2006).

Kształtując kapitał kliencki, pierwszą stroną relacji z klientami jest zaspokajanie ich potrzeb w zakresie oferowanych im produktów i usług wykorzystując jakość, użyteczność, funkcje i możliwości, czy też cenę. Lojalność klientów stanowi ważny kapitał, dzięki któremu przedsiębiorstwo może osiągać korzyści. Do utrzymywania kontaktów z klientami na najwyższym poziomie niezbędne jest korzystanie z wyspecjalizowanych systemów. Jednym z nich jest koncepcja CRM (*Customer Relationship Management*). Koncepcja CRM ma dwa podstawowe założenia (Szczygielska, 2009):

- pozyskanie nowego klienta jest o wiele droższe niż utrzymanie dotychczasowego (koszty mogą być nawet trzydziestokrotnie wyższe),
- jedynie niektórzy klienci generują konkretne zyski, pozostała część klientów jest nie dochodowa lub nawet może generować straty.

Kolejnym bardzo istotnym działaniem w zakresie zarządzania kapitałem relacyjnym, a tym samym kapitałem rynkowym przedsiębiorstwa jest kształtowanie kapitału partnerskiego. Kapitał partnerski polega na tworzeniu korzystnych stosunków pomiędzy

przedsiębiorstwem, a innymi zainteresowanymi podmiotami (dostawcy, partnerzy, kooperatorzy, inwestorzy i inni). Wśród związków z innymi przedsiębiorstwami można wyróżnić relacje o charakterze kooperacyjnym i koncentracyjnym. Zarówno pierwsze, jak i drugie zawierane są, by zwiększyć potencjał i konkurencyjność każdej ze stron. Związki kooperacyjne to współpraca podmiotów w ramach łączących je umów, porozumień czy kontraktów. Współpraca ta może mieć charakter krótkoterminowy lub stanowić kooperację długoterminową, strategiczną. Najczęściej spotykaną formą kooperacji jest współpraca w ramach aliansów strategicznych, które umożliwiają podmiotom dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, technologią, kanałami dystrybucji itp. (Gierszewska, Olszewska, Skonieczny, 2013). Kształtowanie kapitału partnerskiego może również być realizowane poprzez działania związane z licencjonowaniem i franchisingiem.

Oprócz wspomnianych powyżej sposobów kooperacji, wartościowe dla przedsiębiorstwa są również inne umowy i kontrakty o charakterze wyróżniającym. Takie, które zagwarantują przedsiębiorstwu uzyskanie unikatowej pozycji, jaką dzięki temu mogą osiągnąć. Natomiast, związki o charakterze koncentracyjnym są bardzo ściśle, w ramach których dochodzi albo do utraty odrębności ekonomicznej i prawnej podmiotu, albo następuje podległość pod jednolite kierownictwo. Koncentracja przedsiębiorstw realizowana jest poprzez fuzje i przejęcia. Połączenie bądź przejęcie innego podmiotu powoduje, że organizacja staje się właścicielem unikatowych zasobów kapitału intelektualnego takiego przedsiębiorstwa. Dokonując fuzji lub przejęcia pozyskuje się nie tylko majątek fizyczny i finansowy pozwalające zwiększyć potencjał gospodarowania, ale zwłaszcza zasoby niematerialne, jak na przykład pracowników i ich wiedzę, systemy i infrastrukturę organizacyjną, wiedzę organizacji, unikatowe know-how, lojalnych klientów, sieci dystrybucji itp.

Poza kształtowaniem relacji z otoczeniem, wpływ na kapitał rynkowy mają elementy wyróżnienia, takie, jak image, reputacja, marka, wizerunek, itp. Współczesne przedsiębiorstwo chcące odnieść sukces rynkowy musi dbać o wizerunek, reputację swojej marki i całego przedsiębiorstwa. Za dbanie o wizerunek odpowiadają wszyscy pracownicy, natomiast niezbędne są również działania ze strony wyspecjalizowanych jednostek odpowiedzialnych za *Public Relations* (PR), które odpowiedzialne są za kreowanie obrazu przedsiębiorstwa zarówno dla klientów wewnętrznych, jaki i zewnętrznych oraz innych podmiotów zainteresowanych (Perechuda, 2005).

Proces zarządzania poszczególnymi komponentami kapitału rynkowego ma na celu zapoznanie otoczenia z organizacją i odwrotnie. W związku z powyższym organizacja musi podejmować wiele działań, by kształtować relacje z klientami i dostawcami, a poprzez te i inne działania dbać o wizerunek, reputację marki i całego przedsiębiorstwa. Podejmowane działania w tym zakresie powinny być skoncentrowane na pozyskiwaniu jak największej ilości wiedzy z otoczenia.

Uwagi końcowe

Zarządzanie kapitałem intelektualnym to nowe wyzwanie dla zarządzających przedsiębiorstwami, będące odpowiedzią na pojawiające się głębokie zmiany w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Za podstawowe działania w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym uznaje się identyfikację, pomiar, wykorzystanie i rozwój niematerialnego potencjału przedsiębiorstwa. Zarządzając kapitałem intelektualnym należy podjąć działania w zakresie zarządzania jego elementami składowymi tj. kapitałem ludzkim, organizacyjnym i rynkowym.

Zarządzanie kapitałem ludzkim sprowadza się przede wszystkim do identyfikowania kluczowych pracowników, budowania kultury dzielenia się wiedzą, podjęcia działań w zakresie rozwoju kompetencji, a także wykorzystywania partycypacyjnego stylu kierowania, czy motywowania, pobudzania lojalności i satysfakcji z pracy.

W obszarze zarządzania kapitałem organizacyjnym do podstawowych działań zaliczyć należy tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych i kultury organizacyjnej wspomagających komunikację i kreatywność oraz zarządzanie wiedzą chronioną (patentami i licencjami). Natomiast obszar zarządzania kapitałem rynkowym, to przede wszystkim zarządzanie relacjami z klientami, dostawcami, partnerami, konkurentami, oraz budowanie pozytywnego wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa oraz siły jego marek.

Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym nie jest więc zadaniem łatwym. Wymaga ono dualnego podejścia, z jednej strony polega na identyfikacji i zarządzaniu poszczególnymi elementami składowymi kapitału intelektualnego, z drugiej koncentruje się na wzajemnych relacjach występujących pomiędzy nimi.

Literatura

- Akpınar, A.T. (2012). Intellectual Capital. Pobrano z: <http://www.opf.sl.u.edu.pl/vvr/akce/turecko/pdf/Akpınar.pdf> (23.04.2016).
- Beyer, K. (2009). Kapitał intelektualny – istota i ewolucja koncepcji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 578, 61–70.
- Beyer, K. (2016). Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie kształtowania kapitału intelektualnego. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43/1, 80–97. DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-08.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decisions*, 2 (36), 63–76. DOI: 10.1108/00251749810204142.
- Brooking, A. (2010). *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Hampshire: CENGAGE Learning EMEA.
- Gierszewska, G., Olszewska, B., Skonieczny, J. (2013). *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Warszawa: PWE.
- Głuszek, E. (2004). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Głuszek, E. (2001). Problemy oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 916.
- Janasz, K. (2010). *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*. Warszawa: Difin.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Warszawa: PWE.
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 3 (21), 217–237.

- Low, J., Kalafut, P.C. (2006). *Niematerialna wartość firmy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer.
- Otawa, A. (2011). Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako czynnik zwiększający potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa. W: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 210–219). Zakopane. Pobrano z: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/080.pdf.
- Perechuda, K. (2005). Bariery dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwach. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1081*.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (2007). B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Pocztowski (red.). Warszawa: Difin.
- Sokołowska, A. (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa: PTE.
- Sopińska, A., Wachowiak, P. (2005). Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W: P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sullivan, P.H. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital, How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Swart, J. (2006). Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital, 2* (7), 136–159.
- Szczygielska, A. (2009). *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Towarnicka, H. (2000). *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2008). Implikacje zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw dla zarządzania. W: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*. Warszawa: PWE.
- Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83 z późn. zm.
- Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. 1993, nr 47, poz. 211 z późn. zm.
- Ustawa prawo własności przemysłowej, Dz.U. 2001, nr 49, poz. 508 z późn. zm.
- Żemigala, M. (2008). Kapitał intelektualny (zarządzanie niewidzialnym). *Problemy Jakości, 3*, 14–17.

INTELLECTUAL CAPITAL AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract: *Purpose* – The main purpose of the article is to present the essence of intellectual capital in the field of management of its individual elements, i.e. human capital, organizational capital and market capital.

Methodology – The article is theoretical in nature and presents a review of the literature and the author's consideration of intellectual capital management.

Findings – The essence of intellectual capital and its elements, i.e. human capital, organizational capital and market capital, are also presented in this paper, also indicating the activities related to the management of these elements.

Originality/value – The success of modern businesses depends on a proper and effective management of intellectual capital, so it is essential to understand the essence of its individual components and to develop appropriate ways to manage intellectual capital as a whole and its constituents.

Keywords: intellectual capital, intellectual capital management, human capital management, organizational capital management, market capital management

Cytowanie

- Beyer, K. (2017). Kapitał intelektualny a zarządzanie przedsiębiorstwem. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 5* (89/2), 251–261. DOI: 10.18276/frfu.2017.89/2-18.